



ПРОБЛЕМИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА НА ЛИДЕРСТВО

ISSUES AND CHALLENGES OF LEADERSHIP

Анатолий Асенов, Зорница Кримова

Anatoly Asenov, Zornitsa Krumova

Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий“
Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

“St. Cyril and St. Methodius” University of Veliko Tarnovo
D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Abstract: As the oldest form of manifestation and realization of the strong personality in public life, leadership is the subject of attention. The interest in leadership as a phenomenon dates back to the first human communities. The development presents a brief characteristic of the notion of “leadership” and its essence. This article discusses effective leadership and the problems of achieving it. A distinction is made between the concepts of leadership and guidance. The problems of Bulgarian companies in the field of leadership are presented. The personal qualities and characteristics that a successful leader must possess are considered. The article clarifies some problems of leadership theory, the reasons responsible for their emergence and the possibilities to solve them. Recommendations have been issued to address the problems in the field of leadership.

Keywords: leadership, organisation, business strategy, effective leadership.

JEL: M12

ВЪВЕДЕНИЕ

Лидерството е формата, чрез която силата на личността се изявява и реализира в обществения живот. Различията между хората продиктуват изпъкването на едни личности пред други. Още в древността те са заставали начело на рода, а с течение на времето – и на гилдията, на града, на държавата и пр. Интересът към лидерството като предмет се заражда в края на XIX и началото на XX век, а различните прояви на лидерството могат да се открият още в каменната ера.

Масово хората имат представа за значението на понятието „лидерство“, но когато трябва да изкажат точна формулировка, възниква затруднение. Често лидерството се асоциира с мениджмънта, ръководителя, което не е правилно. Хората в дадена група, които заемат ролята на водачи и имат последователи, дължат това на своите лични качества, на природата си и на социално-психологическите характеристики, които притежават.

1. Характеристика на лидерството. Разлика между лидерство и ръководство

Думата има английски произход – *leader*, като произлиза от глагола *lead*, който има няколко значения. Най-популярните от тях са – ‘вода (по пътя), ръководя, вървя начело, убеждавам, увещавам, карам (в смисъл принуждавам), придумвам, скланям, командвам, предвождам, дирижирам, начело съм (в шествие например), пръв съм (по успех например), изпреварвам, (давам) пример’, и др. В Речника на чуждите думи в българския език – лидер е „вожд, водач, ръководител на политическа

партия, на професионален съюз, на обществена организация“. Феноменът „лидерство“ се разглежда още от древността, но през различните културно-исторически периоди отношението, както и средствата, използвани за обяснението му, се променят. Научните изследвания, провеждани през последния век хвърлят различна светлина върху лидерството.

Толкова много и различни са мненията за феномена лидерство, че психологът по мениджмънт **Ралф Стогдил**, казва: „... има почти толкова много определения на лидерството, колкото са хората, които са се опитвали да дефинират концепта“ (Karastoyanov, <http://rdsc.md.government.bg/BG/>).

След направен научен преглед над цитираните определения, характеризиращи лидерството, бихме могли да обобщим, че то се определя като *процес на повлияване за постигане на определени цели или визия*. **Гари Юкъл** твърди, че до 80-те години на XX век се поставя акцент върху целесъобразните и когнитивните процеси, за разлика от днешните, които се основават на емоционалните характеристики на влиянието, оказвано от лидера.

Объркване в точното определение на лидерството се причинява и от използването на понятия като мениджмънт, контрол, ръководство и управление като взаимнозаменяеми. Трябва да се отбележи, че всички тези понятия са сходни, но не са взаимнозаменяеми.

В настоящата статия ще разграничим понятията „ръководител“ и „лидер“. „Ръководителят е официално назначено лице, чиято функция е да организира колектива за достигане на цели, поставени пред него от определена институция, докато лидерът е лице, издигнато от групата, за да я организира при решаването на определени задачи. Ролята на ръководителя е да свежда обществените интереси до изпълнителите като ги съчетава с личните им интереси“ (Asenov, 2012). Лидерът няма такава функция. Ръководството се регламентира по формален път, докато лидерството – по неформален. Степента на стабилност, устойчивост и постоянство при двете социални роли също се различава. Ръководството не се влияе или не в голяма степен от настроенията на групата, за разлика от лидерството, което е в зависимост от тях. Съществена разлика се открива и в средствата, които се използват за въздействие, във властта и отговорностите. Властта на ръководителя е нормативно утвърдена, неговата отговорност е официална, а средствата му за въздействие с висока степен на задължителност и обезпечени с административни санкции. Авторитетът на лидера се крепи само на личните му качества. Отговорността му е твърде неопределена, средствата му за въздействие са изключително социално-психологични на базата на наказващото и възнаграждаващото поведение, социалния натиск и пр.

2. Успешният лидер – качества и характеристики

Факт е, че в много от случаите именно лидерите, а не ръководителите успяват по-ефикасно да подсилват служителите и да обединят груповите им усилия за постигане на поставените цели. Не всеки служител може да води. Необходимо е да притежава определени личностни качества и умения.

Организационните психолози на база проучването на лидерството открояват множество черти, които практиката определя като лидерски. Колкото повече такива черти притежава лидерът, толкова е по-изявен. Някои от тези черти са: Лидерът е активен, общителен и се интересува от реализирането на интересите и целите на групата. Приема проблемите на екипа като свои и не остава безразличен към тях. Трябва по всяко време да е активен и да предлага нови идеи, но също така и да изслушва и да не пренебрегва предложенията на членовете на групата. Задача на лидера е да съдейства на всеки от екипа за участие в обсъждането и реализирането на всяка задача. Тези качества печелят уважението и одобрението на групата.

Именно това отношение разграничава лидера от останалите ръководни длъжности. Всеки ръководител би могъл да усвои лидерските умения, но за целта е нужно да осъзнае, че именно тази фина „механика“ от управленски инструментариум ще му помогне в създаването на по-обогатен и ефикасен управленски стил.

3. Проблеми пред лидерството

„Питър Дракър твърди, че лидерството е изключително важно, критично за „здравето“ на групата, организацията и обществото и всъщност няма заместител, който най-точно да предава значението на

неговото качество за развитието на всяка човешката общност. Повечето автори разглеждат проблема за лидерската ефективност предимно като въпрос за качеството и състоянието на управлението.

Ефективните лидери инстинктивно фокусират своите усилия върху екипните резултати, а не върху индивидуалните постижения. За разлика от работните групи, където фокусът е върху оптимизиране на личностния принос, екипното представяне е съвкупност от индивидуалните части. То изисква допълнителни, полифункционални умения, цели, които дефинират общи работни резултати, и подход, който обединява индивидуалните умения в едно цяло. Всичко това води до силна взаимна отговорност“ (Hadjiev, 2011).

В съвременното развитието на бъдещите лидери е изключително важно за осъществяване на стратегическата цел на организацията. Изхождайки от това колко големи ресурси влага всяка компания за създаването на бизнес стратегия, отразяваща промените в процесите и структурата им, е недопустимо пренебрегването на лидерството като част от бизнес стратегията, предвид неговата значимост. За да има успешно бизнес развитие, компанията трябва да притежава и успешни лидери. Като начало трябва да се отговори на някои важни въпроси, гарантиращи по-нататъшния фирмен успех. Въпроси от типа: Какъв тип организационна култура и лидери са необходими? Как да се привличат и мотивират добрите кадри? Отговорите на тези въпроси са в основата на бъдещото успешно реализиране на бизнес стратегията на организацията.

Голям е броят на фирмите, провалили се заради подценяване на лидерската си стратегия. Има редица проучвания по въпроса за лидерството, а резултатите сочат, че изпълнителните директори са на мнение, че лидерският талант е именно факторът, който определя до голяма степен бъдещето организационно развитие. Но въпреки това проблемът с липсата на лидери съществува. Без лидерство дори и най-добрата стратегия остава нереализирана и губи своя потенциал. За това е необходимо не само наличието на лидер, а и обмислянето какъв точно тип лидерство е подходящ за съответната стратегия.

Доброто обмисляне на лидерската стратегия допринася ползи не само за отделните индивиди и екипи, но и за цялата организация. Това може да се постигне само при подходяща комбинация между компонентите. Често фирмите прибегват да заобиколни подходи, които им спестяват средства за момента, но в бъдеще се оказват лоша инвестиция. Фирмите трябва да инвестират в лидерската стратегия, за да постигнат дълготрайни ползи. Самото обучение трябва да съдържа реални бизнес проблеми и да е колективна дейност, предвид факта, че в днешно време лидерите не работят самостоятелно. Сътрудничеството се осъществява както при формалните, така и при неформалните лидери. Координираните действия са необходими на организацията за увеличаване на резултатите и за развитието на служителите, въпреки че индивидуалните човешки качества лежат в основата на успех. Развитието на всеки от служителите повишава организационното ниво, но успехът се гарантира от фокусиране на вниманието върху лидерството, неговата култура и развиване на капацитета му.

Икономическата среда е променлива, сложна и несигурна. Това изисква от лидерите да предусещат влиянието ѝ и да действат съобразно нея. Успешното им справяне в именно такива критични ситуации се гарантира от тяхната предварителна подготовка. Умението им да мислят за индивидуалното развитие, екипите, организациите и заинтересованите лица.

Важно качество за ефективните лидери е умението им да виждат своите силни и слаби страни и да притежават система от убеждения, помагаща им в разбирането на заобикалящия ги свят.

Съществен проблем е неумението за предаване на личните разбирания към останалите служители, проблем, върху който лидерите трябва да обърнат внимание и да минимализират ситуацията на неразбиране от страна на екипа.

Успешни са тези лидери, които успяват да извлекат потенциала на хората в организацията и да се стиковат правилно с нагласите и поведението им.

Показателят за ефективно лидерство са качеството и честотата на продуктивните разговори между отделните лидери.

Важно лидерско умение е създаването на устойчива организация. Задачата на лидера е да се справи със сложните и доста често с неясни резултати на бизнес проектите и с целите, които, от своя страна, биха могли да се променят с времето. Лидерът влияе както на вътрешната, така и на външната среда, като създава положителна нагласа у страните, които са заинтересовани. Това се постига чрез

управление на очакванията и обособяване на общи цели. Успешният лидер ще обособи заинтересованите лица и ще установи добри отношения с тях.

Според проучвания, направени от проф. д.ик.н. Йосиф Илиев (Iliev, 2013), в индустриални организации от България в областта на лидерството са се наложили лоши практики:

- Приемането на тезата, че ръководителят е единственият лидер;
- Ръководителите, които имат власт и се страхуват да я загубят, възприемат развитието на лидерството като заплаха за притежаваните от тях власт и контрол;
- Повечето от ръководителите приемат управленската структура като враждебна, която поражда в тях чувство за подчинение;
- В повечето организации в ръководителите и служителите съществува убеждение, че лидерството възниква със заемане на управленска длъжност, има само един лидер и това е най-висшестоящият ръководител;
- Познанията за лидерството, необходими преди заемане на ръководна позиция, и трансформирането им в знание при заемането ѝ, са силно подценени;
- „Доброволно самоналаганото от много ръководители и служители с потенциал за израстване ограничение да изявяват притежавани лидерски качества и линии на лидерско поведение, породено от поуките от взаимодействието с ръководители над тях“ (Iliev, 2013).

Наличието на тези проблеми в много от българските предприятия е индикатор за сериозни проблеми и слабости в дейността и развитието на лидерството. Като извод проф. Йосиф Илиев посочва, че индустриалните организации имат нужда от вникване в смисъла на лидерството. Този проблем би могъл да се разреши с помощта на консултантска организация. Посочените проблеми на българските предприятия са общовалидни и за множество чуждестранни, предвид изследвания на чуждестранни автори.

От изключително голямо значение е своевременното разбиране на значимостта на лидерството от бизнеса. Това ще гарантира сигурността и развитието на организацията. В днешно време методите за справяне с тази материя са многобройни. Всяка фирма би могла да се обърне към консултантска организация, която да проведе нужния подбор и обучението на кадри и лидери, съответстващи на нуждите на бизнес стратегията на фирмата. В бъдеще някои от качества, които ще са необходими на един лидер, са гъвкавост, емпатичност, комуникативност и меки умения, бързо и непрестанно учене и автентичност.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблемите на лидерството пречат за достигане на организационна ефективност. От една страна, лидерството се разглежда като наличие на определен набор от качества, свързани с тези, които успешно оказват влияние или въздействат на другите, от друга – лидерството е процес не на силово въздействие, а на насока за достигане на целите на групата или организацията. Лидерството е специфичен тип управленско взаимодействие, основан на най-ефективно съчетание на различни източници на власт и насочен към убеждаване на хората за постигане на общи цели.

Лидерството се различава от собственото управление и основата му лежи в отношенията „лидер – последовател“, а не „ръководител – подчинен“.

Успешният лидер не трябва просто да притежава определени качества, а трябва да притежава тези, които са съответстващи на бизнес стратегията на организацията.

Трябва да се прави ясно разграничаване между лидера и мениджърите, ръководителите, директорите и останалите ръководни постове в организацията. Важно е да се отбележи, че лидерът невинаги е формалният ръководител на организацията.

Както в българските предприятия, така и в чуждестранните проблемът с лидерската материя стои. Този проблем е причина за разпадането на различни организации.

За успешното функциониране на организациите и реализирането на бизнес стратегиите е от значение ефективното лидерство. Поради този факт трябва да се обърне внимание на тази материя в дългосрочен план.

В бъдеще нуждата от лидери, не само по отношение на бизнеса, но и в политическата сфера, ще става все по-осезаема.

REFERENCES:

1. **Asenov, A. 2012:** Liderstvo i rakovodstvo, Veliko Tarnovo. (in Bulgarian)
2. **Hadjiev, K.** Specifichni izmereniq na liderstvoto v ekipna sreda <<http://ebox.nbu.bg/ssc/index2.php?id=ne3/13.%20Kristiyan%20Hadjiev&z=%D0%A1%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%B8%D1%84%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%20%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%BB%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%82%D0%BE%20%D0%B2%20%D0%B5%D0%BA%D0%B8%D0%BF%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B0&n=13.%20%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D1%81.%20%D0%B4-%D1%80%20%D0%9A%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%8F%D0%BD%20%D0%A5%D0%B0%D0%B4%D0%B6%D0%B8%D0%B5%D0%B2,%20%D0%9D%D0%91%D0%A3>> (in Bulgarian)
3. **Iliev, Yo. 2013:** Liderstvoto na choveshkia faktor – strategicheska zadacha pred industrialnite organizatsii. *Izvestia. Spisanie na IU – Varna*, vol. 4, pp. 7–19. (in Bulgarian)
4. **Karastoyanov, G., n.d.** Osnovni psihologicheski teorii za liderstvoto. <<http://rdsc.md.government.bg/BG/>> (in Bulgarian)

За контакти:

Анатолий Асенов, доцент, доктор
Служебен адрес: гр. Велико Търново, 5000 ул. „Арх. Г. Козаров“ № 1
ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“, Стопански факултет,
катедра „Туризм“
Ел. поща: an.asenov@abv.bg

Зорница Крумова, докторант
Служебен адрес: гр. Свищов, 5250 ул. „Емануил Чакъров“ № 2
СА „Д. А. Ценов“ – Свищов,
катедра „Мениджмънт“
Ел. поща: zornitsa_krumova@abv.bg
