



ПРЕГЛЕД НА ТЕОРИИТЕ ЗА ЛИДЕРСТВО И РЪКОВОДСТВО

OVERVIEW OF THEORIES OF LEADERSHIP AND MANAGEMENT

Пламена Пенчева
Plamena Pencheva

Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий“
St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Turnovo

Abstract: This paper aims to present the most popular theories of leadership and management. They will be classified into four groups – personal, behavioral, situational and contemporary. As a result, the strengths and weaknesses of the paradigms presented will emerge.

Key words: theories; leadership; management

JEL: M19

ВЪВЕДЕНИЕ

Лидерството е обект на изследвания много преди мениджмънта да се обособи като самостоятелна наука. Успелите хора, тези които имат множество поддръжници винаги са представлявали интерес за учените, като са били изучавани и продължават да се изследват, с цел да се разбере какво всъщност ги прави такива. Изследователите имат различно виждане за причините, които правят един водач влиятелен и успял. На база на проведените от тях проучвания извеждат характеристиките, които повлияват на мениджърите в техния успех, както и тези, които ги правят неефективни. Съществуващите теории могат да бъдат категоризирани в четири групи, а именно личностни, поведенчески, ситуационни и съвременни.

Личностни теории

Това са най-старите концепции, които са били разработени за лидерството и ръководството. Учените, които са работили по тях защитават тезата, че водачите стават такива на база на притежаваните от тях качества и че същите се ражда такива и на това човек не се учи. Към тях причисляване Томас Карлайл, Гордън Олпорт, Макс Вебер, Ралф Стогдил, Уорън Бенис, Едуин Гизели, Сирил Паркинсън.

Концепцията за Великият човек на Карлайл се базира на изследване на личностните качества и характеристики на индивида и неговите навици. За целта ученият изследва биографиите на успешни лидери и стига до извода, че те се раждат такива, а не се научават на това. Също така заключава, че водачите се появяват тогава, когато хората имат нужда от тях и това не се случва самоцелно. Самият той казва: „Мисля, че великите хора приличат на гръмотевиците, родени от небето: другите хора ги очакват като носители на пламъка, на искрата, за да си вземат от тях и да запалят в буен огън... Историята на света се гради от биографиите на великите.“ Гордън Олпорт в своята Концепция за лидерските качества защитава същата теза като Карлайл, а именно, че има качества, които превъзхождат и правят от човека лидер.

Макс Вебер твърди, че в основата на лидерството стои харизмата. Той я определя като форма на влияние върху другите посредством лична привлекателност, предизвикваща поддръжката на другите и тяхното признание за водещата роля на притежателя на харизмата, което му осигурява власт върху неговите последователи.[3] Ученият съветва харизматичните лидери да се грижат за обаянието си и да го доказват периодически, защото именно то е причината за предаността на последователите им.

Ралф Стогдил обособява следните характеристики на лидерите: необходимост от интелект, знания, надеждност, отговорност, активност, социално участие и социално-икономически статус.

Едуин Гизели формира т. нар. „Скалата на Гизели“. В резултат на работата му по скалата извежда следните важни качества на лидера: да умее да влияе на останалите; да организира групата; да има желание за професионален растеж и самоутвърждаване; да бъде решителен, самоуверен и интелигентен.

Уорън Бенис формира четири лидерски способности: управление на вниманието; управление на знанието; управление на доверието; самоуправление (Penchev, 2008, p.104). Управлението на вниманието се изразява в способността на лидера да представи целите на сътрудниците си като привлекателни за постигане. Управление на значението се характеризира с възможността на лидера да формулира целите така, че те да бъдат разбрани и приети от подчинените. Управление на доверието означава лидерът да вдъхва надеждност у поддръжниците си и те да се чувстват сигурни и закриляни, когато са направлявани от него. Самоуправлението представлява познанието за себе си, а именно лидерът да е наясно със силните и слабите си страни и предела на своите възможности.

Сирил Паркинсън извежда следните качества, които трябва да притежава лидерът: въображение; компетентност; организационни способности; решителност; безкомпромисност; харизматичност (Beniss, 1997).

Личностните теории се основават на качествата на ръководители, като прави впечатление, че по-голямата част от посочените характеристики на водачите са всъщност вродени. Това е и една от причините, поради които същите смятат, че лидерите се раждат. Разбира се ние се съгласяваме с това, че качествата на човек са много важни и до голяма степен стоят в основата на лидерството, но това категорично не е единствената причина, поради която един ръководител става водач. Също така различните групи последователи предпочитат различни качества и затова е трудно да се изведат няколко универсални, които в случай, че даден мениджър ги притежава той категорично ще се възприема като лидер от своите сътрудници. Освен това дори и да притежава лидерски качества дадена личност, ако те не бъдат развити и не се предприемат необходимите действия за самоусъвършенстване, а също така и липсва необходимия подход към хората, то в крайна сметка мениджърът не би станал лидер само и единствено на база притежавани качества.

Поведенчески теории

Според тази група от теории водещо за успешното лидерство е поведението и отношението на ръководителя спрямо неговите сътрудници. Следователно, ако се изгради подходящото поведение за групата и тя го приеме човек може да стане водач дори и да не притежава лидерските качества за това. Следователно поддръжниците на поведенческите концепции смята, че лидерството се учи. Учените, разработват различни стилове на ръководство в основата, на които стои поведението на мениджъра.

Тук става въпрос преди всичко за Концепцията за лидерското участие на Курт Левин, Роналд Липид и Ралф Уайт, разработена през 1936 г. според, която те обособяват три стила: автократия, демокрация и невмешателство или т. нар. либерализъм. Автократичният лидер разчита изцяло на формалната власт, с която разполага и управлява от позициите на страха. Той смята, че хората са длъжни да му се подчиняват и използва принудата като метод за мотивация. Често такива лидери имат твърде високо мнение за самите себе си и оценяват служителите си като недостатъчно компетентни, подари което прибегват до свръхконтрол. Микромениджмънтът, който осъществяват обаче в дългосрочен план се отразява неблагоприятно на подчинените им и те стават демоти-

вирани за работа. Демократичният стил разчита на скъсяване на дистанцията с подчинените и използване на разнообразни методи за стимулиране. Тук ръководителят проявява повече интерес и търси мнението на сътрудниците си. Изгражда се приятна атмосфера на работа и постигане на по-високи резултати. Либералното ръководство се свързва с наличието на доверие както от страна на мениджъра, така и от страна на служителите. Поради това либералният ръководител дава свобода на действие на подчинените си, като неговата основна роля е тази на консултант. В основата на този подход стои експертната власт и точно заради това се създават най-положителните взаимоотношения и сътрудниците приемат най-добре този ръководен стил.

Дъглас МакГрегър също разработва някои поведенчески теории, които са свързани със стиловете на ръководство. Той формира първо „Теория Х“, в която описва служителите като безотговорни и мързеливи, нежелаещи да се развиват, с липса на амбиции и недисциплинирани. Според тези характеристики на подчинените мениджърът трябва да осъществява строг контрол над работата, а като мотиватори да използва наказанията и санкциите. МакГрегър смята, че това е единственият начин да накара хората да изпълняват задълженията си. След време той установява, че не всички служители са такива и теорията му не е универсална. Ето защо разработва „Теория У“. Според нея хората имат желание да работят и да се развиват, научили са се на самоконтрол и следователно спрямо тях могат да се прилагат различни мотиватори. Ръководителят дори е желателно да търси мнението на подчинените си, когато възникне проблемна ситуация и да ги въвлича в процеса на управление. Двете теории, разработени от МакГрегър се свързват съответно с авторитарния и демократичния стил на ръководство.

Робърт Блейк и Джейн Мутон формулират пет типа управление, които извеждат посредством т. нар. „Решетка на Блейк и Мутон“. Обособените от тях ръководни стилове са: безпомощно управление; либерално управление; управление на задачите; управление на екип и управление на средния път (Фиг.1). Те изследват какво правят лидерите и как го правят. Смятат, че има два основни фактора, които повлияват на успеха на водачите и това е степента на фокус върху задачите и степента на фокус върху хората.

При т. нар. безпомощното управление, което е изобразено в квадрант 1.1 от фигурата, ръководителят показва слаб интерес както към организационните цели и резултати, така и към служителите. При такова управление организационната единица е обречена, защото нито хората, които работят там са мотивирани и се развиват, нито се правят постъпки за развитието на самата организация. Ръководителят от този квадрант също не е мотивиран за работа и е оставил всичко да се „случва по инерция“, което в един момент води до край на предприятието. При „кварталният клуб“ от квадрант 1.9 мениджърът влага усилията си в служителите. Той иска те да се чувстват добре на работното си място и да работят в благоприятна атмосфера. Тъй като той е насочил цялата си енергия в тази посока изоставя грижата за предприятието. Тази комбинация също не е благоприятна, защото след като организацията не функционира достатъчно ефективно, служителите, колкото и обгрижвани да бъдат в един момент ще се получи така, че те няма да има къде да работят. Управлението на задачите от квадрант 9.1 от фигурата поставя акцента върху резултатите и организационната единица, а оставя на заден план служителите. Това се отразява неблагоприятно на хората и има голяма вероятност те да се почувстват недооценени и да започнат да напускат. В квадрант 9.9 наблюдаваме ефективно лидерство, защото тук се постига баланса между хора и задачи. В основата му стои общата цел около, която са обединени сътрудниците в екипа. „Организационен човек“ се нарича ръководителят от квадрант 5.5, защото той обръща високо внимание както на организацията, така и на служителите. От практическа гледна точка това състояние се постига изключително трудно и изисква повече опит от страна на ръководителя.

Фокус	Висок	9	1.9 Изключителен акцент върху хората. Този стил се нарича "Квартален клуб"							9.9 Едновременно акцент във висока степен и върху двата аспекта – хора и задачи. Ефективен лидер
		8								
	Среден	7								
		6				5.5 Балансиране на средно ниво на двата фокуса – към хората и към задачите. Това е типичният стил "Организационен човек"				
		5								
		4								
	Нисък	3								
		2	1.1 Слаба работа и в двете посоки – задачи и хора. Неподходящ за ръководител							9.1 Изключителен акцент върху задачите, но за сметка на хората. Авторитарен лидер
		1								
			1	2	3	4	5	6	7	8
		Нисък			Висок			Среден		
		Фокус върху задачите								

Фиг. 1 „Управленската решетка на Блейк и Мутон“

„Модела на Танънбаум и Шмит“ се свързва с умението на мениджъра да делегира успешно властнически правомощия на подчинените си. Учените защитават тезата, че ръководителят трябва да бъде гъвкав спрямо стила си на ръководство и не трябва да се придържа само към един такъв. Те разграничават седем стила в зависимост от това по какъв начин взема решения мениджъра, като използват два измерители – равнище на власт и равнище на свобода, които той предоставя на сътрудниците си в процеса на вземане на решения. Първият стил се свързва с индивидуалните управленски решения. Вторият стил „предизвиква“ генерирането на решения и крайния избор. При третият стил подчинените се въвличат в дискусиите на вече генерираните от ръководителя алтернативи. В четвъртият стил управляващият предлага експериментални варианти, които подлежат на изменения. Петият стил дава възможност на сътрудниците да предлагат възможни решения на проблема и да изказват свободно мнението си. При шестият и седмият стил мениджъра определя граници на ситуации, в които групата сама може да вземе решение или групата да предприеме действия в рамките на допустимото според правилата и процедурите спуснати от топмениджъра на организацията.

Ситуационни теории

В тази група от концепции водеща е конкретната ситуация, в която се намира организацията. Според това какви са нейните особености лидерът трябва да избере подходящото поведение, за да се справи. Тук причисляваме „Модела на непредвидените ситуации“, „Теорията път-цел“, „Теорията на жизнения цикъл“.

Фред Фидлър защитава тезата, че върху поведението на мениджъра влияние оказват три фактора – формалната власт, която притежава, отношенията му с другите членове на организационната единица и задачите, които поставя. „Вероятностен модел на Фидлър“ диференцира ситуациите, в които може да попадне лидера на три – силно, слабо и средно контролирани, като в зависимост от типа на ситуацията се подбира стил на ръководство (Фиг. 2). На база на проучването, което провежда Фидлър, той стига до извода, че мениджър, който се стреми да остави по-голяма дистанция между себе си и своите подчинени постига по-високи резултати. Това е така, защото в този случай сътрудниците се научават на дисциплина и да поемат отговорност за действията си. В другата ситуация, когато дистанцията е скъсена повече има голяма вероятност лидера да изпадне в твърде приятелски отношения с поддръжниците си и да му бъде трудно да ги контролира и санкционира при нужда. Фидлър определя като най-важна характеристика за един ръководител гъвкавостта, защото чрез нея същият се адаптира по-лесно при промяна на външната среда и не се опитва да търси само най-благоприятния начин за справяне със ситуацията.

Ситуация	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Взаимоотношения Ръководител- Подчинен	добри	добро	добри	добри	лоши	лоши	лоши	лоши
Структура на задачата	структурирана		структурирана		неструктурирана		неструктурирана	
Длъжностни пълномощия на ръководителя	силни	слаби	силни	слаби	силни	слаби	силни	слаби
	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Препоръчителен стил на лидерство	Ориентиран към задачата				Ориентиран към взаимоотношенията			Ориентиран към задачата

Фиг. 2 Модел на Фред Фидлър.

Мартин Евънс, Терънс Мичъл и Робърт Хаус разработват „Теорията път-цел“. При нея служителите сами избират дали да съдействат на ръководителя за постигане на формулираната от него цел в зависимост от това дали наградата, която ги очаква накрая ги удовлетворява или не. В основата на теорията стои това, че подчинените възприемат лидера, като лице, което им помага да постигнат индивидуалните си цели. Учените формулират четири стила на ръководство: директивно, поддържащо, съучастническо и ръководство, ориентирано към постиженията.

„Теорията на жизнения цикъл“ се свързва със фазата от развитие на групата и начина, по който тя реагира в дадена ситуация. Пол Хърси и Кенет Бланчарт са на мнение, че зрелостта на групата има два компонента – психологическа зрялост и професионална зрялост. Психологическата се свързва със самоуважението и увереността на човек, а професионалната с техническите знания и умения, които притежава. Те обособяват четири стила на ръководство, които се определят в зависимост от нивото на зрелост на групата – S1, S2, S3 и S4 (Фиг. 3).

При S1 ръководителят обръща внимание на задачите и резултатите, които постигат сътрудниците му, но не и на тях самите. Той взема еднолични решения и поема цялата отговорност, като осъществява строг контрол, защото хората му не са достатъчно компетентни. При S2 ръководителят съумява да се концентрира както върху хората, така и върху задачите. Членовете на групата имат желание да се квалифицират и да поемат отговорност за действията си, ето защо той ги подкрепя и обучава, тъй като те все още не са достатъчно компетентни. Мениджърът от стил S3 избира да се отдаде на сътрудниците си и да се грижи за тях, като оставя на заден план задачите и резултатите. Лидерът е добре да се придържа към колективните управленски решения, защото последователите му са придобили известна компетентност и могат да му бъдат полезни, а така също ще се почувстват и значими. В последният стил S4 групата се отличава с висока компетентност и самостоятелност и затова ръководителят може да си позволи да намали вниманието си както към нея, така и към задачите. На лидерът почти не му се налага да контролира, тъй като сътрудниците му са инициативни и умеят да осъществяват взаимен контрол.



Фиг. 3 Теория на жизнения цикъл.

Съвременни теории

Тази категория концепции обединяват предходните три. Учените, които ги разработват са на мнение, че за успешно лидерство са важни както характеристиките на водача, така и неговото поведение и ситуациите, в които попада.

Най-разпространената парадигма от тази група е тази на Стивън Кър. Той определя две групи от фактори, които повлияват на лидера. Едните засилват неговото влияние, а другите го намаляват. Към първите той посочва повишаване статуса на лидера, издигане в йерархията на управление, отчитане пред последователите за постиженията му, за придобитите знания, умения и компетентности и други. Във втората група причислява физическото разстояние, системата за възнаграждение, изработването на точни правила за работа, свръхконтрола, рязката смяна на стила на ръководство, използваните методи на работа и други.

Теорията за автентичното лидерство е друга съвременна теория. Тя е въведена в началото на 21 век, като отговор на търсенето на отговорни, истински и по-прозрачни лидери. Автентичните лидери се описват като осъзнаващи своите ценности, емоции и мотивация и имащи висока степен на съответствие между своите ценности и действия. Те също така са известни със своята откритост и прозрачност в отношенията си с подчинените си. Според изследователите автентичните лидери насърчават работна среда, в която служителите се чувстват уважавани, изслушвани и ценени. Бил Джордж, професор в Harvard Business School е един от основните привърженици на автентичното лидерство и според него то не може да се научи в курс или семинар, а произлиза от житейския опит и ценностна система на лидера. Той подчертава в книгата си „True North: Emerging Leader Edition“, че истинските лидери се ръководят от лични и алтруистични мотивации и непрекъснато поддържат основните си ценности. В допълнение, те водят с емпатия и насърчават смислени връзки за постигане на по-големи успехи чрез самоуправление. (Lardi, 2023)

Основните характеристики на автентичните лидери са следните:

- самосъзнание;
- прозрачност;
- почтеност;
- уважение;
- автентични взаимоотношения.

Автентичните лидери по принцип оказват благотворно влияние върху своите сътрудници по отношение на тяхната ангажираност и удовлетвореност от работата и постигнатите резултати, тъй като зачитат мнението им и успяват да изградят с тях прозрачни взаимоотношения. Автентичните лидери се смята за изключително ефективни, когато трябва да преведат екипа през кризисна ситуация или период на организационни изменения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представените концепции за лидерство и ръководство отразяват спецификата на времето, в което са били формулирани. Всяка едно от тях има своите преимущества и слаби страни, но никоя не бива да бъде отхвърляна, защото те реално се взаимодопълват. Може да се каже, че лидерството е комплексно и неговата ефективност и успех зависят преди всичко от последователите, а не толкова от водача, тъй като те са тези, които го издигат и определят лидерските характеристики. Едно обаче трябва да се запомни, а именно, че веднъж станал лидер, даден ръководител не бива да спира до там, защото точно от там започва борбата за запазване на позицията. Лидерите непрекъснато се развиват и работят в насока на развитие на сътрудниците си.

Разбира се, това е само опит да се представят част от теориите за лидерство и ръководство, тъй като те са твърде много, за да могат да бъдат обобщени в една разработка.

REFERENCES

1. Penchev, P. 2007, Organizational development, V. Tarnovo (in Bulgaria) Abagar.
2. Bennis, U. Organizational genius: Secrets of creative cooperation. Moscow, 1997 .
3. 10 theories of leadership, viewed 10 may 2024 <http://cfo.cio.bg/474_10_teorii_za_liderstvoto_prez_vekovete>
4. Is The Authentic Leadership Risky?, viewed 10 may 2024 <<https://www.wevalgo.com/know-how/manager-excellence/leadership/authentic-leader>>
5. Lardi, How To Embrace Authentic Leadership, viewed 10 may 2024, <<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/02/23/how-to-embrace-authentic-leadership/>>

За контакти:

Пламена Пенчева, доцент, доктор
Служебен адрес: гр. Велико Търново, 5000, ул. „Арх. Г. Козаров“ №1
Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий“
Стопански факултет
Катедра „Стопанско управление“
Ел. поща: p.penchceva@ts.uni-vt.bg
