

ВРЪЗКА МЕЖДУ ЛИЧНОСТОВИ ЧЕРТИ И ЛИДЕРСКИ СТИЛ

Иван Кирилов Иванов*

THE RELATIONSHIP BETWEEN PERSONSLITY TRAITS AND LEADERSHIP STYLE

DOI:

Ivan Kirilov Ivanov

Abstract: The article examines the main leadership styles identified by Ensari et al. (2020), namely transformational, transactional, ethical, supportive, and authentic leadership, and explores their relationship with basic personality traits introduced by Jung and the Big Five personality framework. Initially, the paper reviews various theories addressing the link between personality traits and different leadership skills, followed by an analysis of significant correlations between personality characteristics and the five leadership styles. It is argued that while transformational leadership is more suited to intuitive visionaries, transactional leadership appeals to pragmatic and organized individuals. Ethical and supportive leadership is based on strong empathy, openness, and a commitment to others, whereas authentic leadership requires a high level of self-reflection and inner integrity. The study shows that neuroticism has the lowest correlation with the five leadership styles.

Keywords: personality structure, leadership style, Big Five, personality traits, managerial role.

Въведение

Връзката личностова структура – управленска роля, често е обект на анализ в психологическата литература. Изследванията многозначително показват, че личностните черти играят важна роля за появата и ефективността на лидерството. Мета-анализ

* **Иван Иванов** – доц. д-р, преподавател в катедра „Психология“, Философски факултет, ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“.

разкрива, че екстраверсията е най-силният и най-последователен корелат на трансформационното лидерство (Bono & Judge, 2004). Конструктът за локус на контрола е широко изследван във връзка с вземането на стратегически решения, като вътрешният локус на контрол се свързва по-силно с успешните стратегически лидери (Mc Donald et al., 2004). Структурният психологически подход предполага, че ефективното лидерство изисква способността да се реагира адаптивно на сложни ситуации, подчертавайки важността на активното справяне и потенциала на лидерите да растат с течение на времето (Pratch & Jacobowitz, 1997). Скорошни изследвания разширяват фокуса, за да изследват връзката между личността и различните стилове на лидерство, включително *трансформационно, транзакционно, етично, подкрепящо и автентично лидерство* (Ensari et al., 2020). Точно по отношение на тази класификация на лидерските стилове ще потърсим връзка с различните черти на личността. Тези проучвания колективно подчертават значението на структурата на личността за разбирането на лидерската динамика и управленската ефективност в различни организационни контексти.

Личностови черти и лидерски качества според различни психологични теории

Психологическата структура на личността, разглеждана от психодинамичното направление играе решаваща роля за управленската ефективност. Изследванията показват, че определени личностни черти (заб. – по „големите пет“), като добросъвестност и екстравертност са положително свързани с управленския потенциал, докато невротизмът е отрицателно свързан (Moutafi et al., 2007). Психологическите черти на мениджърите, включително типове темперамент и юнгианските психологически типове, влияят върху процесите на управление и вземането на решения (Tovmasyan, 2017). Типовете личност на мениджърите, измерени чрез оценки базирани на *Юнгианските типове*, показват съгласуваност с техните възприемани управленски практики и водещи когнитивни процеси (Pratama et al., 2021). От друга страна развитието на логико-математически структури за формулиране

на стратегически проблеми е свързано с юнгианската личностна типология, оказваща влияние върху стратегическото управление (Ramaprasad & Mitroff, 1984). Проучванията са установили, че предпочитанията при вземане на решения (мислене-чувстване) влияят върху поведението при справяне с конфликти в различни организационни ситуации (Chanin & Schneer, 1984). Противно на очакванията, чувстващите типове прекарват повече време в използване на компютри, отколкото мислещите типове, а интуитивните типове може да използват компютри повече от усещащите типове (Mawhinney & Lederer, 1996). Тези констатации подчертават значението на разбирането на типовете личност в контекста на управлението, което потенциално влияе върху управлението на конфликти, подбора на персонал и развитието на лидерството.

Транзакционният анализ може да се използва за изследване на его-структурата на мениджърите в здравеопазването разкривайки силни, слаби страни и възможности за личностно развитие (Цветкова, 2018). Основния автор, въвел понятието е Ерик Бърн, който твърди, че личността на всеки индивид включва три его (аз) състояния: Родител, Възрастен и Дете (Hooda, 2020). Тази концепция формира основата за анализиране на междуличностните транзакции и е модел за разбиране на спецификата на човешките взаимоотношения (Shapiro, 1969). Теорията на Бърн, въведена в книгата му „Игрите, които хората играят“, предлага достъпен подход към анализа на личността и психотерапията (Gosling, 1992). В книгата си Бърн твърди, че през цялото време ние играем игри – сексуални, съпругески, конкурентни игри с нашите шефове, игри за надмощие с нашите приятели, дори се опитваме да хитруваме, играейки си с нашите психотерапевти (Бърн Е., 2020). Накратко, транзакционният анализ изследва естеството на вербалния обмен между индивидите и дава представа за динамиката на взаимоотношенията и властта в комуникационен план (Hooda, 2020). Моделът „родител-възрастен-дете“ на Бърн се отнася и до властта, и управлението в организациите, които могат да бъдат осмислени през призмата на транзакционния анализ и спецификата на междуличностната динамика.

Психоаналитични концепции като преноса и проекциите имат силен принос за анализиране на динамиката лидер-последователи (Cluley, 2008; Massoby, 2004). Тези защитни механизми играят ключова роля в оформянето на лидерската динамика, тъй като лидерът и последователите си взаимодействат не само рационално, но и на емоционално и психологическо ниво. Преносът се отнася до процеса, при който последователите несъзнателно приписват на лидера черти, емоции или роли, които са свързани с техния личен опит (обикновено от детството). Последователите могат да проектират върху лидера образи като „идеалния родител“, „авторитетната фигура“ или „спасителя“, като това може да доведе до ирационално доверие, идеализация или зависимост от лидера. От своя страна лидерът може да пренася свои собствени емоционални нужди върху последователите, като ги вижда например като „деца, които се нуждаят от защита“ или като „възрастни, които трябва да го подкрепят“. От друга страна проекцията е процес, при който човек приписва свои собствени желания, страхове или емоции на другия. В управленски аспект това често води до изкривено възприятие на връзката лидер-последователи. Последователите могат да проектират собствените си страхове, амбиции или неуспехи върху лидера. Лидерът също може да проектира свои собствени вътрешни конфликти върху последователите, като ги обвинява за неуспехите на организацията или ги възприема като заплаха. Юнгианските типове личности са свързани със специфични когнитивни пристрастия при вземането на стратегически решения (Haley & Stumpf, 1989). Твърди се, че качеството на междуличностните отношения, вкоренено във фройдистките концепции е жизненоважно за ефективността на управлението (Nuttall, 2004). Допуска се, че личностните черти и разстройства значително влияят върху поведението на работното място и организационния успех (Miller, 2003). Психоаналитичната теория предлага и ценни прозрения за организационното функциониране и управленските практики (Arnaud, 2012). Например твърди се, че организациите често стават арена за проекция на индивидуални страхове, желания и конфликти на

служителите. От друга страна работната среда може да провокира несъзнателни реакции като съпротива, вина или страх, които оформят организационната култура. Също така организациите често развиват колективни защитни механизми, които имат за цел да смекчат несъзнателните тревоги, като например, строгите бюрократични правила могат да послужат като „защитна стена“ срещу несигурността и амбивалентността.

Ефективността на лидерството се влияе от взаимодействието между типовете личност и ситуационните фактори (Marsiglia, 2010). Марсиля, се позовава на идеята, че няма универсално ефективен стил на лидерство, като според него успехът зависи от съответствието между личностните характеристики на лидера и изискванията на конкретната ситуация. Например, ръководител с фокус върху взаимоотношенията ще се справи по-добре в хармонична среда, докато ориентиран към задачите лидер ще бъде по-успешен в условия на стрес или хаос. Като цяло, разбирането на тази психологическа динамика в управленски план може да помогне на лидерите да адаптират своите стилове, да подобрят нивото на взаимоотношенията, както и своето организационното представяне (Scudder, 2021).

Лидерски стил спрямо личностови черти и типове

Връзката между различните лидерски стилове, описани от Енсари (Ensari et al. (2020)), и типовете структура на личността може да бъде обяснена чрез разбирането на това как личностните характеристики влияят върху предпочитанията и подходите към лидерството. Типологията на личността, като тази на Юнг или други психологически теории (например Голямата петорка), разкрива как личностните черти формират начините, по които лидерите мотивират, вдъхновяват и взаимодействат с последователите си.

На първо място, *трансформационните лидери* се фокусират върху вдъхновяването на последователите, изграждането на споделена визия и стимулирането на иновации. Този стил на лидерство е силно свързан с личности, които демонстрират интуиция и екстраверсия (според Юнг) или високи нива на екс-

траверсия и откритост към опит (според Голямата петорка). Екстраверсията и отвореността към опит са положително свързани с трансформационното лидерство в множество проучвания (Judge & Bono, 2000; Al Hadabi et al., 2019; Lopez-Perry, 2020; Johnson et al., 2004). Интуитивните и екстровеертни личности са склонни да мислят мащабно, да виждат възможности отвъд настоящия момент и да мотивират чрез визионерски подход. Тяхната емпатия и харизма, която често е част от трансформационното лидерство, предполага високи нива на емоционална интелигентност и вътрешна увереност. Точно емпатията също показва положителна корелация с трансформационното лидерство (Al Hadabi et al., 2019). Както става ясно, изследванията постоянно показват връзка между трансформационното лидерство и личностните черти на Големите пет. Добросъвестността показва смесени резултати, като някои проучвания установяват положителна връзка (Johnson et al., 2004), а други не откриват значима корелация (Judge & Bono, 2000). Невротизмът обикновено се свързва негативно с трансформационното лидерство (Simić et al., 2017). Някои проучвания показват, че личностните черти предсказват трансформационното лидерство по-добре от транзакционното лидерство (Johnson et al., 2004).

На второ място, *транзакционните лидери* са ориентирани към структурираните взаимоотношения, базирани на обмен на награди и наказания за постигане на конкретни цели. Този стил на лидерство съответства на личности с висока склонност към мислене и усещане (според Юнг) или на индивиди с висока добросъвестност (според Голямата петорка). Те са аналитични, детайлно ориентирани и предпочитат ясни правила и процеси. Такива личности често се стремят към предвидими резултати и имат ниска толерантност към неопределеност. Логическите и прагматични личности намират този стил за естествен. Изследванията на връзката между личностните черти и лидерските стилове, особено транзакционното лидерство, показват смесени резултати. Проучванията са установили, че транзакционното лидерство показва положителни корелации с добросъвестност и

екстровертност и отрицателна корелация с отвореност на духа (Johnson et al., 2004). Други изследвания обаче показват слаба връзка между личностните черти и измеренията на транзакционното лидерство (Bono & Judge, 2004). Доказано е обаче, че Големите пет личностни черти предсказват лидерско поведение, като екстроверсията е с най-силният и най-последователен корелат с трансформационното лидерство (Judge & Bono, 2000).

На трето място, *етичното лидерство* е насочено към поддържане на високи морални стандарти, прозрачност и справедливост. Този стил изисква лидери с развито чувство за етика, съпричастност и справедливост. Такава насоченост често се свързва с личности, при които доминират чувството и екстроверсията (според Юнг) или високата добросъвестност и емпатия (според Голямата петорка). Изследванията върху етичното лидерство и личностните черти разкриват значителни връзки. Големите пет личностни черти, особено емпатия, добросъвестност, екстровертност и отвореност към опита, са положително свързани с етичното лидерство, докато невротизмът показва отрицателна връзка (Xu et al., 2011; Chandrasekara, 2018). Етичното лидерство има негативна конутация спрямо неефективното организационно поведение, като формалността опосредства тази връзка (Wolde et al., 2014). Личностните черти на лидера, особено емпатията (приветливостта) и добросъвестността, влияят положително върху авторитета на етичните лидери и чуването гласа на служителите, частично медирано от създаване на усещане за психологическа безопасност (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Като цяло, етичните лидери демонстрират висока социална и емоционална интелигентност, което им позволява да вземат балансирани решения и да поддържат моралния фокус, дори в сложни ситуации.

На четвърто място, ще анализираме *подкрепящото лидерство* (servant leadership), при което лидера поставя нуждите на своите последователи на първо място, постоянно подкрепя техния растеж и осигурява условия за тяхното развитие. Този стил е силно свързан с личности, които показват високи нива на чувственост и интуиция (според Юнг), както и съгласие и емо-

ционална стабилност (според Голямата петорка). Твърди се, че подкрепящото лидерство, (както и при етичното), е положително свързано с емпатичността, добросъвестността, отвореността към опита и екстровеерността, докато е отрицателно свързано с невротизма (Krekelier, 2010). Откритостта е идентифицирана като предиктор за подкрепящо лидерство (Huterea, 2022). Ценности като емпатия, почтеност и компетентност също са положително свързани с подкрепящия стил на лидиране (Washington et al., 2006). Подкрепящите лидери често проявяват емпатия, алтруизъм и способност да се свързват с хората на дълбоко лично ниво, като същевременно запазват ориентацията си към дългосрочни цели. Въпреки това, според някои автори добронамереността и надеждността показват отрицателна връзка с подкрепящото лидерско поведение (Sun & Shang, 2019). В по-широкия аналитичен контекст на интерпретация на стиловете на лидерство, екстровеерността и по-ниската способност за емпатия се свързват по-скоро с авторитетното лидерство, докато високата степен на емпатия и откритостта корелират по-скоро с демократичното лидерство (Grover & Amit, 2024).

На пето място, ще разгледаме *автентичното лидерство*, което се характеризира с прозрачност, самосъзнание и вътрешна последователност. И тук изследванията показват значителна връзка между автентичното лидерство и личностните черти на Голямата петорка. Екстровеерността, емпатията, добросъвестността и отвореността към опита са положително свързани с автентичното лидерство, докато невротизмът показва отрицателна корелация (Shahzad et al., 2020). Тези личностни черти могат да предскажат определени лидерски стилове и лидерска ефективност (Grover & Amit, 2024). Лидерите с този стил често са интровертни или екстровеертни личности, които притежават високо развито чувство за идентичност и интегритет. Автентичното лидерство също се свързва с по-високо удовлетворение от работата сред последователите (Hirayama et al., 2023). Що се отнася до типове на Юнг, проучванията са открили връзки между типовете личност и лидерското поведение (Thomson & Gopalan,

2005). Това предполага доминиране на мислене и интуиция (според Юнг) или висока емоционална стабилност и самосъзнание (според Голямата петорка) спрямо автентичния лидерски стил. Автентичните лидери водят с честност и искреност, като тяхната личност е дълбоко обвързана с ценностите, които те представят.

Заключение

Всеки лидерски стил е пряко свързан с уникалните личностни черти и техните комбинации. Изследванията доказват значима връзка между чертите на личността от гледна точка на типологията на Юнг и т.нар. Големи пет, и определени лидерски стилове. Докато трансформационното лидерство е по-подходящо за интуитивни визионери, транзакционното лидерство привлича по-прагматичните и организирани личности. Етичното и подкрепящото лидерство са базирани на силна емпатия, отвореност на духа и ангажимент към другите, докато автентичното лидерство изисква високо ниво на саморефлексия и вътрешна почтеност. От гледна точка на Големите пет - добросъвестността, емпатията, отвореността на духа и екстroversията са положително свързани с посочените пет стила на лидерство, докато невротизма е отрицателно свързан. Разбирането на тези връзки позволява по-добро съчетаване на лидерските стилове с индивидуалните характеристики на личността, спрямо специфичните нужди на организацията.

БИБЛИОГРАФИЯ/ BIBLIOGRAPHY

Amal Al Hadabi, Mehmood Khan, M. Hussain, (2019). Personality of leaders in the context of transformational leadership in the UAE. *International Journal of Human Resources Development and Management*. <https://doi.org/10.1504/ijhrdm.2019.10026026>

Anshika Grover, DR. Amit, (2024). The Big Five Personality Traits and Leadership: A Comprehensive Analysis. *International Journal For Multidisciplinary Research*. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i01.11820>

Andrew M. Johnson, P. Vernon, J. Harris, K. Jang, (2004). A behavior genetic investigation of the relationship between leadership and personality. *Twin research : the official journal of the International Society for Twin Studies*. <https://doi.org/10.1375/13690520460741417>

Bonar Hutapea, (2022). Servant Leadership among Higher Education Academic Leaders: The Role of Personality Traits. *Proceedings of the 3rd Tarumanagara International Conference on the Applications of Social Sciences and Humanities (TICASH 2021)*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220404.286>

Caroline Lopez-Perry, (2020). Transformational leadership and the big five personality traits of counselor educators. <https://doi.org/10.1080/2326716X.2020.1820406>

F. Walumbwa, J. Schaubroeck, (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/a0015848>

K. Shahzad, Usman Raja, Syed Danial Hashmi, (2020). Impact of Big Five personality traits on authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/lodj-05-2019-0202>

Lisa A. Krekeler, (2010). The Relationship Between Servant Leadership Behavior and Individual Personality Style in New York Annual Conference United Methodist Pastors. Semantic Scholar, Corpus ID: 53986948

N. Ensari, Patricia Denise Lopez, David Theil, (2020). Personality and Leadership. The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences. <https://doi.org/10.1002/9781118970843.ch346>

N. Thomson, S. Gopalan, (2005). Jungian Personality Types and Leadership Styles: An Empirical Examination. Semantic Scholar, Corpus ID: 223578475

Paula Hirayama, Paula Vitali Miclos, Olga Guilhermina Dias Farah, (2023). Authentic Leadership, Personality Types, and Job Satisfaction: Study with Nurses in a Private Hospital. *Journal of Nursing Management*. <https://doi.org/10.1155/2023/6656568>

Peter Y. T. Sun, Sudong Shang, (2019). Personality traits and personal values of servant leaders. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2018-0406>

R. R. Washington, C. D. Sutton, H. S. Feild, (2006). Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality. <https://doi.org/10.1108/01437730610709309>

T. Judge, J. Bono, (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>

W. S. Chandrasekara, (2018). Does Personality Matter in Leadership: Impact of Big Five Personality Traits on Ethical Leadership Behaviour of Middle Managers in Sri Lanka. *Wayamba Journal of Management*.

Xiaoyong Xu, Fen Yu, Jiannong Shi, (2011). Ethical leadership and leaders' personalities. <https://doi.org/10.2224/SBP.2011.39.3.361>

A. Wolde, J. Groenendaal, A. Schmidt, I. Helsloot, A. Schmidt, (2014). An explorative study on the connection between ethical leadership, prototypicality and organizational misbehavior in a Dutch fire service. Semantic Scholar, Corpus ID: 146419804