

Въведение	9
------------------------	----------

Част първа

ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА ЛИДЕРСТВОТО

КРАТКА ИСТОРИЯ И ФИЛОСОФИЯ НА ЛИДЕРСТВОТО	19
Античност	19
Средновековие	25
Новото време	29
ОБУЧЕНИЕ И ВЪЗПИТАНИЕ НА ЛИДЕРА	43
Идейно-образна детерминираност на индивида	48
Социализация на личността	56
Измерения на лидера	65
Компетентност и ценности	70
ЛИДЕР И ЕЛИТ	74
Лидер	75
Елит	84
ТЕОРИИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО	90
Лидерски качества	90
Лидерско поведение	95
Класификация на стиловете на лидера	99
Харизматично лидерство	107
Лидерството като управление чрез културата	109
МОТИВАЦИЯ НА ЛИДЕРА	112
Същност на мотивационния процес	112
Мотивационни теории	116
Мотивационни модели	123
Правила и стратегии на мотивацията	127
КРЕАТИВНОСТ НА ЛИДЕРА	130
Мислене	130
Действие	135
Риск	136
СТРАТЕГИЧЕСКО МИСЛЕНЕ	140
Критерии за стратегическото мислене	140
Лидер със стратегическо мислене	143
Перспективи пред стратегическото мислене	147
СТРАТЕГИЧЕСКИ ВЪЗГЛЕД	150
Обща характеристика	150
Формиране на стратегически възглед	152
Характеристики на стратегическия възглед	156
Приложение на стратегическия възглед	160
ЛИДЕРЪТ И СОЦИАЛНОТО ПОЗНАНИЕ	164
Основни понятия	164
Компоненти на социалното познание	166
Отклонения в социалното познание	169
АЗ-ОБРАЗЪТ	176
Същност и съдържание на АЗ-образа	176
Видове и типове самооценки	179
Регулативни функции на Аз-образа	182
Източници на информация при формиране на Аз-образа	186
ПСИХОДИНАМИЧНИ СВОЙСТВА НА ЛИДЕРА	189

Персеверация и ригидност	190
Методи за изследване	196
Оценка	200
ДЕТЕРМИНАНТИ НА ЛИДЕРСКОТО ПОВЕДЕНИЕ	203
Източници на дисонанс	204
Поведение и нагласа	208
Формиране и промяна на атитюдите	211
Комуникацията като фактор	215
Личностни фактори	219
ПРОФЕСИОНАЛЕН СТРЕС	222
Какво е психичен стрес?	222
Теории за стреса	223
Видове стресори и стресови реакции	225
Механизми на хронични стресови състояния	227
Фактори за психична неустойчивост на стрес	228
ЛИДЕРСТВО И АНТИЛИДЕРСТВО	230
Класификация на социалните роли	230
Лидерство и антилидерство	236
Два подхода към (анти)лидерството	239

Част втора

ЛИДЕРСКИ ПРАКТИКИ

ЛИДЕРСКА ПОДГОТОВКА	245
Личност	246
Способности	250
Самоусъвършенстване	252
Реализация	255
ЛИДЕРСТВОТО – РЪКОВОДСТВО ЧРЕЗ ВЛИЯНИЕ	258
Източници на информация	258
Структурна рамка на реализация	262
Влияние чрез промяна на атитюдите	269
Лидерство чрез по-ефективни комуникации	271
Как да се променя поведението на хората?	274
ЛИДЕР И КОЛЕКТИВ	278
Управляващи и управлявани	279
Инструментариум на лидера	286
Мисия на колектива	291
ЛИДЕР И КОНСЕНСУС	298
Условия за успех	299
Постигане на консенсус	305
Интереси и отговорности	312
УПРАВЛЕНИЕ НА ВПЕЧАТЛЕНИЯТА ОТ ЛИДЕРА	318
Управление на впечатленията в ежедневието	318
Поддържане на положителен Аз-образ	321
Поддържане на Его-идентичност	325
ЕМОЦИОНАЛНА РЕГУЛАЦИЯ НА ПОВЕДЕНИЕТО	327
Същност на емоционалната реакция	327
Континуум на активацията	330
Емоциите като система	331
Участие на емоциите в регулацията на поведението	333

ЛИДЕРЪТ В ПОЛИТИКАТА	335
Лидерът – пръв сред равни	335
Качества на политическия лидер.....	337
Селекция на политически лидери	340
КОРПОРАТИВНИЯТ ЛИДЕР	345
Предприемач и собственик.....	345
Предприемач и лидер	347
Корпорациите раждат лидери.....	350
ЛИДЕРЪТ РЕШАВА	354
Проблем–алтернативи–избор	354
Предварителен план	359
Вземане на решение.....	361
Модели за решаване на проблеми	362
ТЕЗИСИ НА ЛИДЕРСКИ ПРАКТИКИ.....	366
Изходни тези	366
Верую на лидера	366
Тактика на лидера	370
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	374
Литература	379

Въведение

Основна част от управлението във всяка организационна структура е координиране на нейните дейности и насочване на усилията на членовете към постигане на целите ѝ. Този процес задължително включва активното участие на личност, наречена лидер. Следователно лидерството е неизбежен елемент на ефективното управление на всяка човешка дейност. То се проявява изключително в междуличностните отношения, като се свързва с постигането на поставените цели така, че последователите да ги възприемат като собствени. Категорично възприето е в теорията и в социалната практика схващането, че ефективното управление е невъзможно без лидерство.

Могат ли отделните хора да бъдат обучавани и възпитавани за лидери, или те се раждат такива? Защо личности със съвсем различни черти, образование и култура успяват да се изявят като успешни лидери? Вярно ли е, че няма лидерство без последователи? Отговорите на тези и други сходни въпроси са били търсени от историци, педагози, психолози, етици и други учени в областите на общество-знанието в различни исторически епохи. На тях ще отговорим в настоящия труд.

Множеството изследвания разкриват и множество гледни точки. Ако трябва да се опише един лидер най-общо, той може да бъде охарактеризиран като интелигентен, решителен, силен, харизматичен, смел, ентузиазизиран и т.н. Едва ли обаче за да управлява човек добре, е нужно като Бог „да ходи по вода“. Това, което е необходимо, е свое-временно да придобие ясна представа за желаните бъдещи резултати, за начините за тяхното постигане и най-важното – да организира и мотивира хората си така, че те да следват избора от него път като свой. На думи звучи лесно, но в практиката нещата са далеч по-сложни и неясни.

Лидерът за разлика от масата човешки индивиди и множеството завършени личности¹ трябва да умее да оказва целенасочено влияние върху своите последователи, за да се получат добри резултати от дейността на ръководената структура. Резонен е въпросът защо в преобладаващите случаи от социалната практика лидерите успяват по-ефективно от обикновените ръководители да консолидират хората в организацията и да мобилизират тяхната групова енергия за постигане на определени цели. Причините се свеждат до два типа: вътрешни – личностни, и външни – групови. Не всеки, заел ръководна длъжност, умее да води – за това са необходими определени личностни качества и социални умения. От друга страна, за да се проявят лидерските качества и умения, е необходима група от хора, чиято съвместна дейност изпитва потребност от вътрешен организатор. Измежду множеството качества и добродетели, върху които организационните психолози откриват време спорят, се открояват поне дузина, които практиката е утвърдила като безспорно лидерски. Лидерът е толкова по-изявен, колкото повече от тези достойнства са негово комплексно притежание.

Лидерът, според повечето теоретици и изследователи, е активен, общителен и подчертано заинтересован от осъществяването на груповите цели и интереси. Никога не остава равнодушен към

¹ Индивид, индивидуалност (от лат. *individuum* – неделимо, особено) – неповторимо своеобразие на психиката на всеки човек, субект на развитието на обществено-историческа култура.

Личност – индивид, придобил устойчива система от социално значими черти, обладаващ развито съзнание и самосъзнание.

Лидер – личност, която в значими ситуации е в състояние да формира, насочва и ръководи нагласите и действията на останалите участници в група/организация. – Бел. авт.

общите проблеми и открито и неуморно демонстрира усилията си за тяхното решаване. Винаги е активна страна в общуването и винаги предлага идеи. Умее да изслушва и никога не пренебрегва идеите и предложенията на колегите си във връзка с решаването на конкретни проблеми. Лидерът се грижи всеки член на екипа или организацията да взема пълноценно участие както в обсъждането на задачите, така и в действията по тяхното решаване. Той невинаги е най-компетентният в екипа, но благодарение на организаторския си талант успява да подпомогне изработването на най-компетентните решения в него. Чрез организационния си усет лидерът успява да осигури възможност на всеки член да се включва активно в съвместните дейности, така че никой да не остава изолиран или пренебрегнат в желанието си за изява. Именно с това отношение лидерът успява да спечели симпатиите и уважението на останалите в екипа. И тъкмо зад тези качества се крие една често срещана разлика между лидерската и мениджърската нагласа: лидерът се отнася към другите от колектива като към партньори, докато за мениджъра те са преди всичко подчинени. Лидерът повече държи на качествата и уменията, а мениджърът – на задълженията. Не само защото е фаворит на групата, но и защото е непосредствено в нея и регулира динамиката на междуличностните и служебните отношения по-успешно, отколкото мениджърът. Лидерът по право е чувствителен към колебанията в емоционалните настроения на групата. От една страна, той усеща кога климатът клони към съгласие и използва този положителен тонус, за да насочва груповата енергия към реализирането на определена цел. От друга страна, лидерът предусеща зараждането на възможни конфликтни настроения, което му дава възможност да влияе своевременно за тяхното неутрализиране. Понякога със самото си присъствие лидерът е в състояние да хармонизира отношенията и да увеличава сплотеността в екипа. Лидерът упражнява доброволно делегираната му власт, за да води и подпомага постигането на груповите цели, без да натрапва лични интереси. Успехът му се дължи на влиянието и върху трите личностни равнища: на интелектуално ниво – да убеждава; на емоционално ниво – да насърчава; на поведенческо ниво – да мотивира, като използва влиянието на личния пример.

В повечето случаи мениджърът (назначеният ръководител) няма желание да убеждава, тъй като формалната власт му дава право да наставлява, разпорежда и контролира.

Но качеството, с което лидерът особено силно владее колегите си и което му носи високо признание, е, че той не показва неувереност, съмнение или страх пред проблемите. Лидерът никога не допуска публично мисълта за неуспех и оптимизмът ясно личи в поведението му. Със своята позитивна енергия той заразява останалите в екипа, активизирайки ги за действие. Със своята вяра в колективната сила той печели голямо доверие и успява да внуши на другите да го следват и да му се подчиняват. Затова лидерът е авторитет в групата/организацията и оказва формиращо влияние върху мисленето, настроенията и поведението на нейните членове. Думата му тежи, а действията му по принцип се превръщат в модел на подражание.

Още от 60-те години на XX в. в повечето от големите американски, а и в някои европейски университети се въвеждат програми за обучение в лидерски умения както за студенти по мениджмънт, така и за практикуващи мениджъри. В основата на тези програми е разбирането, че една голяма част от лидерските умения са достъпни, стига обучаваният да го желае и да е наясно как тази по-фина „психомеханика“ от управленския инструментариум би му помогнала в изработването на лек и ефективен стил на управление.

В практиките на лидерите има съществени различия, защото те сами по себе си са различни. Задачата на лидера е да влияе и да вдъхновява хората, които очакват напътствия и подкрепа от негова страна. Това, което разделя, разграничава лидерите от групата/колектива/организацията, не е техният пол, възраст или занимание. Не е и равнището на образование, нивото на доходите, произходът и

познанствата. Това, което отделя истинските лидери от останалите хора, е осъзнаването и загрижеността относно нуждите на групата/колектива/организацията.

Резултатните лидери вдъхновяват другите да се целят по-високо, да работят по-усилено, да постигат повече за по-малко време и да се наслаждават на това, което вършат. Когато организацията, например попадне в „победния кръг“, лидерите трябва да убедят останалите, че това не е било случайно, а е благодарение на целия екип и на добрата колективна работа. Тогава лидерът е свършил работата си много добре. Бил е абсолютно наясно къде отиваме и още повече – защо отиваме там, какво ни кара да правим това, което правим. Лидерството не е само пост, който заема някой от нас. То е по-скоро дейност. Лидер е, най-просто казано, някой, който има кураж да даде пример. Лидерът живее постоянно под микроскоп, нищо, което прави или казва, не остава незабелязано от последователите му. Тяхното поведение след това ще бъде просто огледален образ на примера, който лидерът им е дал. Когато една личност се докаже като лидер, убежденията, думите и действията му карат другите да го следват.

Постът не прави човека, а човекът прави поста. Хората няма да приемат един човек за техен лидер заради самото му назначение или защото в бизнеса той е собственик на компанията. Те ще го възприемат заради качествата и добродетелите, които се крият дълбоко в него.

Лидер трябва да е човек с характер, който възплачва честност, откритост и истинско обвързване с общите цели. Тези добродетели са важни, защото са основата, върху която се гради целокупният живот. Той трябва да е готов не само да ръководи, но и да служи. „Желанието да участвам е желание да служа, а не да властвам“, пише датският философ екзистенциалист Сьорен Киркегор. Способността да служи на другите, както и същността и качеството на услугите му ще бъдат ключът към успеха на неговата организация. Ако подчини вътрешните си сили – разум, воля, чувства и морал – на общите цели, той напълно ще се слее с другите хора, с техните занимания, мечти и желания.

Ние всички искаме тези, които работят в нашия политически, бизнес или духовен екип, да осигуряват най-доброто за организацията и за всеки неин член. Но защитата на интересите е отношение, а не отдел в организацията. Всеки лидер трябва да знае, че задоволяването на груповите/общностните интереси зависи „отгоре“. Неговото задължение е да „отглежда“ екипа си, да наблюдава постоянно за прояви на съмнение, отричане, страх или друг вид негативизъм, които биха могли да доведат до провал. Затова е жизненоважно лидерът да умее да поема цялата отговорност.

Последователите на лидера са негови партньори в успеха. Когато запитали един философ какво му трябва на добрия лидер, той отговорил: „Добри последователи“. Това е така, защото, ако лидерът е разумът и волята, то последователите са чувствата и моралът на всяко възраждане и движение напред. Макар в този отговор да прозира приповдигнатост, в него има голяма доза истина. Неефективните изпълнители могат да бъдат по-голям проблем за организацията от неефективните лидери дори и само заради това, че всички организации имат много повече изпълнители, отколкото лидери. Ефективните последователи се отличават със способността си да работят самостоятелно, без пряко наставничество, ангажират се с цели, които не са директно свързани с личните им интереси, поддържат своята компетентност и се стремят към добри резултати. Те са честни и заслужават доверие. Изборът на такива сътрудници например е част от тайната на успеха според класическия пример за лидерство в корпоративния бизнес. Поканен да стане изпълнителен директор на автомобилния производител КРАЙСЛЕР в момент, когато компанията е в тежка криза, Лий Якока напуска мястото си в конкурента ФОРД, за да приеме предизвикателство, което би уплашило мнозина. Той успява да изведе компанията до върхови позиции, привеждайки в действие своята философия: „В края на краищата всички бизнес операции

могат да се сведат до три думи: хора, продукт, печалба. Хората са на първо място. Ако нямаш добър отбор, не можеш да направиш много с останалите две“.

Тезата на Лий Якока се подкрепя от американските психолози Милър и Райс, които разглеждат лидерството като групова функция: независимо дали групата е малка или голяма, от лидерството, което е еквивалент на Его-функцията на личността, се изисква да свързва това, което е вътре в групата, с нейното обкръжение. Тоест лидерството е функция по управлението на границите; тази функция контролира обмена между вътрешния и външния свят. Лидерството не е функция, която се упражнява по необходимост или предимно от един индивид; в различно време и при различни обстоятелства могат да я изпълняват различни членове на групата. Следователно това, което е определящо, са действията, а не обозначението „лидер“.

Във времена на криза, когато групата е изправена пред необходимост от промяна, поставяща под въпрос първичната ѝ задача (т.е. главното основание за съществуването ѝ), изпитанието пред лидерството е особено голямо. Това е така, защото практикуването му като просто бюрократично управление, предназначено да съхранява статуквото в организацията, трябва да се прекрати, без да е ясно с какво точно да се замени. За да оцелее организацията, бюрократът е длъжен да отстъпи на трансформационния лидер, чиято особена сила е в умение-то да оползотвори възможността за успешна структурна промяна на организацията, за да може тя да се съхрани. Добрият лидер води целеустремено и довежда до избраната цел, без да ползва пътеводител. Никой не знае точно как тези лидери го правят, но дефинирането на процеса от Милър и Райс подсказва, че приносът на груповата динамика за успеха е поне толкова голям, колкото и индивидуалните качества на този, който встъпва в ролята на лидер в такъв момент.

Лидерството е явление от света на отношенията между хората в група. Първо, когато възникне обща работна задача, групата реагира, като излъчва лидер. Второ, лидерството е групова функция и не може да бъде по независим начин различно от културата (в смисъл на роли и норми на поведение), която групата установява на основата на съзнаваните и несъзнаваните приноси на участниците и обмена между тях чрез психичния им живот. Трето, лидерството винаги има едно главно предназначение: то е свързано с промените в групата – трансформацията и развитието – и основният му принос е да им придаде смисъл. В група, чиито членове чрез поведението си отричат самата възможност за груповост, работно лидерство е невъзможно.

Лидерските стилове се изследват като различни управленски подходи. Серия от експерименти разкрива трите най-често срещани стилове: авторитарен, либерален и демократичен. Те рядко могат да бъдат открити в чист вид. Всеки от тях има своите предимства и ограничения. Лидерите могат да използват вариациите и на трите стила по различно време, но повечето от тях показват тенденция да упражняват приоритетно един стил като обичаен начин на работа.

Авторитарният лидер очаква безпрекословно следване на собствените му инструкции. Поведението му се характеризира с недоверие към хората, които ръководи, склоност към контрол и манипулация на поведението им. Той е принуден постоянно да създава нови стимули за подчинените си поради неефективността на вече използваните. Въпреки това тези външни награди не водят до удовлетвореност, защото служителите губят усещането си за уникалност и индивидуалност. Стилът може да бъде подходящ в критични моменти, когато е необходимо бързо вземане на решения и овладяване на ситуацията.

Лидерът с либерален стил най-често не се стреми да оказва влияние върху членовете на екипа си. Те биват насърчавани да използват методите, които сами считат за най-удачни. Подходът би могъл да бъде ефективен при групи с висока мотивация и отговорност. В този случай основната лидерска задача е осигуряването на необходимата информация.

Ситуациите, подходящи за това, обаче са изключителна рядкост. Широкото прилагане на либералния стил най-често води до объркване, дори до хаос в организацията.

Демократичният лидерски стил позволява на последователите да участват в процеса на вземане на решения, да изказват мнение по отношение на идеите и поведението на ръководителя. Той от своя страна се отнася към тях с уважение и зачитане на гледните им точки. Демократичният стил създава творческа атмосфера, в която няма нужда от външен контрол, а екипът изпълнява задачите си, чувствайки се мотивиран за това и оценен. Лидерът е „просто друг член на групата“. Той съумява да бъде равен на останалите в самото изпълнение на задачите, в поемането на отговорност. Освен това подпомага последователите в развитието на техния потенциал, като по този начин изгражда ефективен, високо мотивиран екип. Като възможен недостатък на този подход би могла да бъде загубата на време и енергия на лидера за включване на всички във вземането на решения. Подобно затруднение се преодолява чрез създаване на процедури и прилагане на техники за улесняване на процеса. Групата сама избира демократичния лидер и му се подчинява доброволно. Затова той не се нуждае от административни средства, за да принуди останалите да следват волята му при организиране на груповата дейност.

От краткото въведение в темата става ясно, че лидерството е свързано със способността на изявената личност – лидер за поемане на рискове, за вдъхновяване и убеждаване и най-вече с отговорността, която носи към другите от групата/колектива/организацията. Лидерът се откроява като водач в непосредствените отношения с колегите си, които обикновено съставляват относително хомогенна група. Лидерът е обединител на вътрешногруповите потребности и на него се разчита да защитава тези интереси пред по-висшите инстанции. Той организира и насочва действията на индивиди и групи с цел решаването на определени задачи. Според У. Липман последната проверка за лидера е тогава, когато оставя след себе си в хората убеждението и желанието да продължат по-нататък и без него.