

МЕНИДЖМЪНТ И ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Елица Христова



2022

Университетско издателство „П. Хилендарски“, 2022

Рецензенти:

проф. д.н. Валери Стоянов

проф. д.н. Дончо Градев

ISBN 978-619-202-793-3

СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ.....	5
1.МЕНИДЖМЪНТЪТ И МЕНИДЖЪРИТЕ В СЪВРЕМЕННИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	9
2. ЗА ВЛАСТТА И ВЛИЯНИЕТО В ОРГАНИЗАЦИЯТА.....	17
◆ Гълбрайт за инструментите и източниците на власт.....	18
◆ Френч и Рейвън за властта и влиянието.....	23
◆ Концепции за властта в организацията в българската изследователска традиция.....	26
3. МЕНИДЖМЪНТ И/ИЛИ ЛИДЕРСТВО.....	32
◆ Мениджмънтът и лидерството не са идентични организационни процеси.....	32
◆ Лидерът – опозиция или партньор на мениджъра.....	35
◆ Мениджърът-лидер или за лидерските качества на мениджъра.....	39
◆ Лидерството в някои концепции и интерпретационни рамки.....	40
4. ЛИЧНИ КАЧЕСТВА НА МЕНИДЖЪРА И ЕФЕКТИВНОСТ НА МЕНИДЖМЪНТА.....	43
◆ „Отличителни (характерни) черти“ за ефективно ръководство.....	44

◆ Щрихи в дискусията „отличителни (характерни) черти“ и ефективно ръководство.....	46
◆ Един възможен модел на лични качества за ефективно ръководство.....	48
5. ЛИДЕРСКИ УМЕНИЯ И ЕФЕКТИВНОСТ НА МЕНИДЖМЪНТА	
◆ Емоционалната интелигентност на мениджъра и уменията за изграждане на взаимоотношения в организацията.....	51
6. УПРАВЛЕНСКИЯТ СТИЛ: ОСНОВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ, ВЪЗМОЖНИ ЕФЕКТИ.....	60
◆ За методологията на изследване на начина на упражняване на властта и влиянието в организацията.....	60
◆ Ситуацията като фактор за стила на мениджмънт и лидерство.....	75
7. „ЛИДЕРСТВОТО СЕ УЧИ“. ЗА „УРОЦИТЕ“ НА ДЖОН МАКСУЕЛ.....	83
◆ Джон Максвел за „законите на лидерството“ и успешния мениджмънт.....	83
◆ Коучинг компетенции на мениджъра и промяна в стила на управление и ръководство.....	105
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	114

ВЪВЕДЕНИЕ

Питър Дракър, чието име за световния бизнес и академичен елит е синоним на мениджмънта, твърди, че първата систематична книга за лидерството е написана преди повече от 2000 години от **Ксенофон** (гръцки генерал), и че тя е най-добрата в тази област. (Коен, 2002) Много изследователи на мениджмънта и лидерството в организацията и днес са изкушени от възможността “да пренасят” опит и практики от военната област към други сфери на човешка дейност и в частност в управлението на бизнес организациите. (Коен, 1990, 1998; Акселрод, 2002; Джон Максуел, 2014) Без съмнение някои идеи и принципи на мениджмънта и лидерството във военната организация могат да бъдат прилагани и в други организации и бизнес структури. Но днес, в съвременния глобализиращ се свят, характеризиращ се с нарастваща конкуренция между организациите в различни сфери на дейност, **дилемите “мениджмънт и/или лидерство”, “мениджъри и/или лидери”** изискват актуален прочит, адекватно на реалностите разбиране и обосновани обяснения. Интелектуално предизвикателство в този смисъл е разбирането на Ейбрахам Залезник (водещ изследовател на лидерството с кариера в Харвард бизнес скул), че мениджърите и лидерите в организацията са различен тип личности, които се мотивират от различни неща, които мислят и действат по различен начин. (Zaleznik, 1993) В изследването на тези различия, Залезник стига до извода - мениджърите се грижат за структурите, системите, процесите и се стремят към ред и стабилност чрез правила, стандарти, изисквания и контрол; лидерите се стремят да разберат проблемите и приложат творчески подход в решаването им, въпреки структурите и системите. **Мениджмънт и/или лидерство! Мениджър и/или лидер! Или мениджър-лидер!** Проблеми и теми, които се ползват с разбирането за актуалност и значимост, но в търсенето на обяснения и адекватни за всяка конкретна организация решения се наблюдават и някои теоретични

и методологични неясноти, възприети емпирични нагласи и неизяснени противоречия. Очевидни са някои концептуални тенденции, а именно:

- ◆ **поставяне на знак за равенство между мениджмънт и лидерство, между мениджър и лидер** – смесване на тези организационни и групови процеси, явления и статуси, фриволна заменяемост на съответстващите им понятия;
- ◆ **търсене на различия между мениджмънт и лидерство, между мениджър и лидер** и противопоставянето на тези процеси и статуси в организацията, в измеренията на съответна конструктивна и деструктивна функционалност;
- ◆ **въвеждане на компромисните понятия „формален лидер“ и „неформален лидер“** - налагане на разбиране, че и добрите мениджъри и вдъхновяващите лидери са важна предпоставка за успеха на една организация – с акцент върху различията;
- ◆ **разпознаване на лидерски качества у мениджърите, обучаването им в лидерски умения, развитието им в кариерата, като необходимо условие за ефективен мениджмънт и успех на една организация.**

Всяко конкретно организационно проявление и решение на дилемата „мениджър и/или лидер“ носи риска да бъде плод на предубеждения и стереотипи от типа - „мениджърът е и лидер“, „лидерството е вродено качество на личността“, „лидерът е това, което не е мениджърът“ и други споделяни във всекидневието представи. **В противовес на подобни разбирания е аргументирания подбор и обучение на мениджъри в организацията, развитието на „лидерския им потенциал“ и успешното балансиране на ролята „мениджър и лидер“** - организационни практики, които биха били по-ефективни, ако се съпътстват с **психологично изследване на личностни качества и психична пригодност за упражняване на власт и влияние над другите** в организацията. И въпреки, че дискусията за ролята на **личните**

качества на мениджъра за осъществяване на ефективен мениджмънт в организацията остава „отворена“, **психологичният подход за идентификация на индивидуалните лидерски качества при подбор и обучение на мениджъри има определена практическа приложимост.** Това разбиране и предлагания подход и методи са още по-значими за българския случай, предвид преобладаващия брой малки организации особено в сферата на бизнеса, за които професионалният и ефективен мениджмънт е важен фактор за повишаване и поддържане на конкурентоспособността им.

Целта на това монографично изследване е да се проследят и анализират идеи, представи, виждания, концепции и теоретични конструкции по темата **мениджмънт и лидерство в организацията** в контекста на тенденцията към промяна в традиционните модели на организационно управление и обоснове възможна перспектива за повишаване на неговата ефективност чрез идентификация на лидерски качества и развитие на лидерски умения у мениджърите. **Обект** на монографично изследване по тази тема са теории и практики на управление на организацията, **в аспекта (предмета)** на връзката и характера на взаимоотношенията „мениджъри – служители“, „лидери – последователи“, както и зависимостите на организационното поведение на изпълнителите от начина на упражняване на властта и влиянието в организацията. **Задачите** са естествено свързани с целта на изследването и са сведени до изясняване на основни теоретични и методологични предпоставки и организационни практики за усъвършенстване на процесите на управление чрез утвърждаване на модела „мениджърът – лидер“. **Тезата**, поддържана в изследването, е: преходът от индустриална икономика към икономика на знанието и високите технологии е предизвикателство пред традиционните модели на организационно управление и видимо снижава тяхната ефективност. Един от значимите фактори за промяна на модела на управление на организацията и повишаване на неговата ефективност е утвърждаването на статута на

„мениджъра – лидер“, което предполага прилагането на подходи, техники и практики за идентификация на лидерски качества при подбора на мениджъри; обучение в лидерски умения и развитие в кариерата на действащите мениджъри – лидери.

Анализът и обобщенията по темата **мениджмънт и лидерство в организацията** са изложени в раздели:

- ◆ Мениджмънтът и мениджърите в съвременните организации.
- ◆ Власт и влияние в организацията.
- ◆ Мениджмънт и /или лидерство.
- ◆ Лични качества на мениджъра и ефективност на мениджмънта.
- ◆ Лидерски умения на мениджъра и ефективност на мениджмънта.
- ◆ Управленският стил: основни характеристики и възможни ефекти.
- ◆ „Лидерството се учи“. За „уроците“ на Джон Максвел.

В приложенията са включени психометрични тестове за идентификация (самоидентификация) на лидерски качества, за измерване на основни елементи на емоционална интелигентност, тест и примерна анкета за оценка на управленски стил.

Това монографично изследване би било полезно на студенти по специалности и магистърски програми в професионалното направление по администрация и управление, изучаващи организационен (бизнес) мениджмънт и управление на човешките ресурси, както и за действащи в реални условия мениджъри.

1. МЕНИДЖМЪНТЪТ И МЕНИДЖЪРИТЕ В СЪВРЕМЕННИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Изследователи на организациите от последните десетилетия на миналия и началото на този век стигат до извода, че привнесената някога от армията в бизнеса „командно-контролна структура“, която се запазва като технология на управление на предприятието над сто години, „стига до края на пътя си.“ В студията си **„Отвъд края на управлението“**, **Майкъл Хамър**, определян като един от най-видните мислители в сферата на мениджмънта през деветдесетте години на миналия век пише: „Традиционният модел, използван от организациите през последните двеста години, се състои в „заповядвай и контролирай“ и напомня онова, което води началото си от римските легиони. Основната идея е, че индивидът е длъжен да изпълнява заповедите, които се издават от върха на организацията. Цялата интелигентност, цялата мъдрост е концентрирана там. Шепа хора вземат фундаменталните стратегически решения. Всеки друг в организацията е или „копиеносец“, който всъщност върши работата, или мениджър от средните етажи, който предава указания отгоре надолу и информация отдолу нагоре. (...) С други думи, от момента, когато нещо се реши на върха, до момента, когато стигне долу, или от момента, в който долу възникне ситуация и данните за нея стигнат до върха, може да минат дни, седмици, месеци и дори години. Ако имате относително стабилна, бавно движеща се среда, това е задоволително. Но през 21-ви век, а и през последните години на 20-ти век, такъв модел е абсурден.“ (Хамър, 2001:117) В търсене на обяснение на причините за кризата на традиционния мениджмънт, **Хамър** пише: „Преди индустриалната революция е имало занаятчии, които са били умели в занаята си, вършели са цялата работа – целия процес, ако използваме нашата терминология на реинженеринга, за да създават стойност за клиента. Ако си послужим със съвременен език, те са били „професионалисти“. Носели са отговорност за изпълнението на

работата, за постигането на сигурен резултат. Индустриалната революция въвежда представата за безмозъчния работник, за работника, който не носи отговорност и не участва във вземането на решения, а има просто затъпяващата задача да изпълнява работата си под зоркото око на надзирателя. За известно време там, където има икономическа експанзия и икономика на ограничено предлагане, където изискванията са стандартизация, унификация и производство на продукт, индустриалната революция е чудесна. Само че тя е стигнала до края на полезния си живот. Повече нямаме нужда от предлаганото от нея. Трябва да се върнем към идеята хората да са фокусирани не върху задачата си, не върху изолираната си дейност, а върху крайния резултат. А какво е това, което носи крайния резултат? Процес. Не отделна задача, а сбор от задачи. Тъй като процесите невинаги могат да се изпълняват от отделни индивиди, се обръщаме към идеята за екипа. Вече не говорим за поточна линия, а за сбор от индивиди. Група хора с колективна отговорност за постигането на краен резултат, за осъществяването на целия процес, а не на отделни негови части. И за довеждането на резултата до клиента.“ (Хамър, 2001:120) Преходът от индустриална икономика към икономика на знанието и високите технологии, от масово производство към производство ориентирано към индивидуалните потребности на клиента прави традиционния управленски модел „заповядвай и контролирай“ неефективен. За да успеят компаниите се ориентират към промяна в модела на организация и управление в посока на децентрализация на властта, вземането на решения и повишаване отговорността на изпълнителите за крайния резултат. И **Хамър** предлага своето решение: „Трябва ни модел, при който служителите на предната линия, въоръжени с основна стратегия, определена от висшето ръководство на компанията, получават голяма доза автономност и отговорност, за да вземат самостоятелни решения. Модел, в който управлението съществува не за да нарежда, да контролира или да надзирава, а по-скоро за да подпомага и да дава възможности.“ (Хамър, 2001:119)

Проследих по-обстоятелствено тази логична аргументация на трансформацията на традиционния модел на организация и управление, предвид промяната, която тя предизвиква в традиционната роля на мениджмънта и мениджърите в организацията. В случаите, в които относително автономни, високо мотивирани екипи от професионалисти носят отговорност за крайния резултат и за удовлетвореността на клиента, **отпада необходимостта от „твърдия мениджмънт на мениджъра-надзирател“**. Този преход, от „поточната линия“ към екипната отговорност за постигане на желания краен резултат, генерира необходимост от нов профил на мениджъра – **„мениджър – съветник“: човек, който поддържа условията за екипната работа, съветва, подпомага, подкрепя**. Още през шестдесетте години на миналия век и **Уорън Бенис**, професор по бизнесадминистрация в Университета на Южна Калифорния, (съветник на американските президенти Кенеди, Джонсън, Картър и Рейгън), известен изследовател на лидерството в организацията и консултант на компании и правителства, стига до извода за „криза в бюрокрацията“ и необходимост от изграждане на гъвкави съвременни организации. В студията си **„Как да станете лидер на лидерите“**, Бенис пише „ (...) основното предизвикателство пред лидерите в 21-ви век ще бъде да намерят начин да освободят интелектуалната енергия в своите организации. Мисля, че това е основното предизвикателство и то много се отличава от задачите, пред които са били изправени лидерите от 20-ти век. За лидерите от 20-ти век светът е бил доста по-линеен, организациите са били йерархични и бюрократични. (...) Не така обаче ще стоят нещата през 21-ви век. Ще преживяваме все по-бърза промяна. И за да се справят с нея, организациите трябва да бъдат извадени от равновесие. Те ще бъдат объркани, хаотични работни места, пълни с изненади.“ (Бенис. 2001:177-178) Според **Бенис**, проблемът пред управляващите компании в новите реалности е как да създават адекватна организационна „социална архитектура“, която да насочва и насърчава креативността на хората и ги мотивира да работят успешно заедно. Промяната, твърди **Бенис**, ще бъде

мощен натиск върху организационния мениджмънт и ще налага не само на топ мениджърите, но и на мениджърите на средните нива „да преизграждат своите роли, себе си и организациите си”. **Питър Дракър** – дългогодишен **консултант по мениджмънт** на големи американски компании и водещи чуждестранни фирми, професор по политика и философия във „Вашингтон колидж“ и по мениджмънт в Бизнес факултета на Нюйоркския университет, оставя забележителни идеи и виждания за мениджмънта в съвременните организации. В **„Подбрано от Дракър“** (2004) са представени дългогодишни изследвания на автора върху организационния мениджмънт, между които и изследванията му върху „мениджмънт предизвикателствата на 21-ви век“ и „мениджмънтът в следващото (в информационното) общество“. (Дракър, 2006) В отговор на въпроса „Какво представлява мениджмънта?“ Дракър насочва вниманието ни към описанието на съвременния организационен мениджмънт чрез някои **основни принципи, върху които той трябва да се конструира и развива**, а именно:

- ◆ „Мениджмънтът се занимава с човешки личности. Неговата задача е да направи хората способни за съвместна работа, да направи силите им резултатни, а слабостите – без значение. Това е смисъла на организацията и причината мениджмънтът да бъде неин критичен и определящ фактор.
- ◆ Мениджмънтът се занимава с обединение на човешките усилия в общо начинание, затова е дълбоко залегнал в културата. В Германия, в Англия, в САЩ, в Япония или в Бразилия мениджърите вършат едно и също, но начините, по които го правят, могат да са различни. (...)
- ◆ Всяко предприятие изисква привързаност към общи цели и споделени ценности. Без такава привързаност предприятието не се развива, има само струпана тълпа и желяза. Предприятието следва да има прости, чисти и обединителни цели. Мисията на

организацията трябва да бъде достатъчно ясна и достатъчно голяма, за да осигури общ поглед. (...)

- ◆ Мениджмънтът трябва да предоставя на предприятието и на всеки негов член възможности да расте и да се развива в зависимост от промените на потребностите и перспективите. Всяко предприятие представлява институция за преподаване и усвояване на преподаваното – учене. Обучението и развитието трябва да бъдат вградени на всички равнища и никога не бива да спират.
- ◆ Всяко предприятие се състои от хора с разни умения и знания, които извършват различни дейности. Предприятието трябва да се изгражда върху връзките (комуникацията) между тях и върху личната им отговорност. Всички трябва да разсъждават в посоката: какво целят да изпълнят и да са сигурни, че техните колеги познават тази цел. Да разсъждават и през призмата на потребностите си, които в замяна трябва да бъдат задоволявани от другите, и да са уверени, че другите знаят какво да очакват от тях.
- ◆ (...) Пазарното положение, иновационната дейност, производителността, кадровото развитие, качеството и финансовите резултати – всичко е съдбоносно за ефективността на една организация и способността ѝ да оцелява. (...)
- ◆ И накрая най-важното, което трябва да се запомни за всяко предприятие, е, че резултатът от дейността му се извява само извън него. Резултат от един бизнес е задоволеният клиент. Резултатът от една болница е оздравелият пациент. Резултатът от една школа е завършилият да е научил нещо, което ще му послужи десет години по-късно. (...). (Дракър, 2004: 19-21)

В прилагането на тези основни принципи на организационния мениджмънт, **Дракър** вижда ключ към подобряване на **подбора, обучението и осъществяване на успешни и ефективни мениджъри**. В

тези принципи са заложени и идеи за формулиране на основните задачи, които стоят пред всеки мениджърски екип:

- ◆ коректно и адекватно формулиране на мисията, целите и задачите на организацията;
- ◆ създаване на условия за висока производителност на труда и висока ефективност на служителите;
- ◆ адекватно управление на социалните въздействия и социалните отговорности на организацията.

В този аспект, мениджмънтът на организацията се възприема като **социална технология** – деклариране на мисия, дефиниране на цели, разработване на политики и стратегии за постигането им, прогнозиране, планиране и ресурсно осигуряване на дейностите, контрол върху резултатите и др. Но мениджмънтът, както отбелязва **Дракър**, е и **работа с хора** - „с хора, с техните ценности, израстване и развитие – това го прави хуманитарна дейност, още повече че той въздейства върху социалните структури и общности.“ (Дракър, 2004:22) Този поглед върху мениджмънта на организацията му придава характер на **социална дейност със значим социално-психологичен ефект, на „хуманитарно изкуство“** – „хуманитарно, защото се занимава с основите на човешкото знание, самопознанието, мъдростта и водачеството; „изкуство“, защото то се свързва с практика и приложение. Мениджърите използват всички знания на хуманитарните и обществените науки – психологията и философията, политическата икономия и историята, етиката, а също и физическите науки. Но те трябва да фокусират това знание върху ефективност в действия и резултати (...).“ (Дракър, 2004 :22) И въпреки тезата си за мениджмънта като социална дейност и „хуманитарно изкуство“, въпреки принципното си съгласие с неизбежната промяна в мениджмънта в информационно общество, **Дракър** остава скептично настроен към идеите на изследователи и консултанти по организационен мениджмънт за „края на йерархичните организационни структури“. В

„Мениджмънтът в следващото общество“ (2002), той пише „Нещо повече, колкото повече нашите корпоративни институции нарастват по комплексност – в технологично, икономическо и социално отношение, толкова повече имаме нужда да знаем кой точно е овластен за вземане на решения. Така че вместо да се занимавам със свалянето или разхлабването на главното ръководство, аз искам да се съсредоточа върху новите изисквания, с които трябва да се справя.“ (Дракър, 2006:65) И така, Дракър привлича вниманието към пет възлови, вътрешно свързани и същевременно относително обособени точки:

- ◆ промени в начина (в стила) на упражняване на властта в организацията;
- ◆ нови подходи към и нови начини за обработка на информацията;
- ◆ промяна в традиционните системи за разпореждане и контрол – ситуирани в рамките и в обхвата на властта;
- ◆ промяна в отношението към „труда на знанието“ или търсене на отговор на въпроса как „работникът на знанието“ да стане по-продуктивен;
- ◆ в съчетаването на тези изисквания за иновативен мениджмънт на организацията и превръщането му в комплексна дейност (работа). (Дракър, 2006:65-74)

Профилът на успешния мениджър във високо технологично общество, в общество на информационни и комуникационни технологии е в зависимост от системите и практиките за откриване, подготовка и осъществяване на мениджъри-лидери. Атрибутите на съвременното бизнес лидерство, според Уорън Бенис, се коренят в индивидуалните способности:

- ◆ да се формулира ясна визия и реалистични цели на организацията – визия и цели, които се споделят от служителите;
- ◆ в аналитичните умения за работа с информация;

- ◆ в гъвкавостта или способността за адаптиране към променящата среда;
- ◆ в инициативността и активността, в уменията да се общува, да се изгражда и поддържа екипност в работата и доверие във взаимоотношенията. (Бенис, 2001)

2. ЗА ВЛАСТТА И ВЛИЯНИЕТО В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Мениджмънтът в организацията има своите основания във **властта** и от това как тя се упражнява в процеса на въздействие върху изпълнението, регулиране на поведението и взаимоотношенията между хората в съвместната им работа, в обединяване на усилията им за общи действия зависи **авторитетът и влиянието** на мениджърите. Погледът към някои популярни и с висок обяснителен потенциал концепции за властта и влиянието в организацията е обоснован от необходимостта от смислови, съдържателни и понятийни уточнения, свързани с изследване на различията между явленията „власт“ и „влияние“ (като основания в опита за изследване различията между мениджмънт и лидерство), както и с изследването на източниците и инструментите на властта и влиянието в организацията.

Темата за властта и влиянието в организацията, проблемите в и ефектите от упражняването на властта в организацията са творческо предизвикателство за много изследователи - обществоведи (философи, политолози, социолози, психолози, специалисти по мениджмънт). Равнищата и “секторите” на изследване и анализ на властта са разнообразни - политическа власт (държавното управление с прилежащите му законодателна, изпълнителна и съдебна власт и институции), икономическа и религиозна власт, власт на медиите и общественото мнение и др. В етимологичен план властта се свързва с явленията сила, мощ, пълномощие. В случая, фокусът на вниманието е върху **властта като вътрешно присъща характеристика на организацията**, като “възможност за налагане на нечия воля върху поведението на други индивиди” (Вебер, 2019), или върху **властта като възможност, право, задължение и отговорност за вземане (и налагане) на решения**, за организация и контрол върху тяхното изпълнение чрез разпореждане с ресурсите на организацията – материални, финансови, информационни, човешки, времеви.

Гълбрайт за инструментите и източниците на власт

В книгата си **“Анатомия на властта”**, канадско-американският икономист **Джон Кенет Гълбрайт** (автор и на **“Концепция за уравнивяващата власт”**), поставил проблема за властта в организацията като централна тема в своите изследвания, представя цялостно и систематично виждане за същността, източниците (базата, основанията) и инструментите (методите) за упражняване на властта. Като споделя и продължава в най-общ план развитието на веберовата идея за същността на властта като съзнателно целево налагане на воля над индивидуално, групово или общностно поведение, **Гълбрайт** изследва сложните връзки и зависимости между инструментите и източниците (базата) на властта. **“Това почти сигурно е общото схващане: някой или някаква група налага своята воля, цел или цели на други, включително и на онези, които не са съгласни, или са враждебно настроени. Следователно колкото по-голяма е способността да се наложи подобна воля и да се постигне съответната цел, толкова по-голяма е властта”**. (Гълбрайт, 1993:9) Но както подчертава този блестящ изследовател на **“анатомията на властта”**, проблемът е в това как се налага волята и постига подчинението и желаното изпълнение, т.е. какви са инструментите на властта и кои са нейните основания?; има ли и каква е връзката между инструментите и източниците на власт?

Дж. К. Гълбрайт представя разбирането си за инструментите на властта в организацията, структурирани като инструменти за принуда (принуждаваща власт); инструменти за положително стимулиране чрез система от възнаграждения (компенсаторна власт); инструменти, основани на доверие, убеждения, уважение (условна власт). **“Зад тези три групи инструменти за упражняване на власт в организацията откриваме и три източника на власт - атрибутите или установените структури, които разграничават онези, които упражняват властта, от другите, които ѝ се подчиняват. Тези три източника са личността (индивидуалността),**

собствеността (която естествено включва текущия доход) и организацията“. (Гълбрайт, 1993:12)

Принуждаваща власт, според предлагания от Гълбрайт модел на властовата структура и властовите отношения в организацията, е тази власт, която печели подчинение и гарантира изпълнение на задачите и постигане на целите с възможността **да се налага противоположен на вижданията на човека или групите избор (решение) чрез заплахата с неблагоприятни последици, ако този избор (решение) не се приеме.** Практическото прилагане на инструментите на този вид власт е свързано и предполага натиск и заплахата за човека, които могат да се избегнат, ако той се откаже от собствените си виждания и разбирания и приеме волята на властимащите. Собствените разбирания, възгледи и предпочитания се потискат или изоставят под натиска на страха от нежелани и неблагоприятни последици. Възможността за прилагане на инструментите на принуждаващата власт (на безусловното подчинение) в съвременните организации (и в частност в бизнес организации) на пръв поглед изглежда ограничена. Основанията за това обикновено се виждат в динамиката на организационната среда; в кризата на традиционния управленски модел „заповядвай и контролирай“; в неговите негативни ефекти върху индивидуалното и груповото организационно поведение. **Принудата поражда страх и недоверие** между мениджъри и сътрудници, неудовлетвореност, потиснатост и демотивация на изпълнителите, **блокира човешки потенциал** и индивидуалното желание на човека да го разгърне и реализира в работата си. Същевременно, в реалните условия на съвременния бизнес в нередки случаи се наблюдава съзнателно въздействие върху поведението и изпълнението чрез поддържане на страх от понижаване в длъжност, намаляване на възнагражденията, заплахата от уволнение и загуба на работното място и др.

Компенсаторната власт включва инструменти за постигане на подчинение, за качествено и ефективно изпълнение на решенията и

задачите чрез възнаграждения, които имат значение и представляват ценност за подчинените, за изпълнителите. Според **Гълбрайт**, и тези които упражняват властта в организацията, и тези, които изпълняват техните решения го правят съзнателно и обмислено. „Различието между принуждаващата и компенсаторната власт е различие между негативното и позитивното стимулиране. Принуждаващата власт заплашва индивида с нещо, което е физически или емоционално достатъчно болезнено и което може да бъде избегнато, ако индивидът се откаже от собствената си воля и от собствените си предпочитания. Казано на един не толкова абстрактен език, принуждаващата власт печели подчинение чрез обещанието или реалността на едно наказание, а компенсаторната - чрез обещанието или реалността на една облага”. (Гълбрайт, 1993:19) Налагането на волята на властимащия в организацията върху индивидуалното и груповото поведение в този случай е свързано с баланса между компенсацията и подчинението (изпълнението). Най-разпространеният израз на въздействие чрез инструмента на компенсаторната власт в съвременните бизнес организации е паричното възнаграждение. “Подчинението се печели” чрез обещаването на облага, чрез предлагането на изгодно възнаграждение.

Гълбрайт защитава мнението, че хората трябва да работят и да се подчиняват на властта на другите в съответствие с позитивното поощряване, а не в отговор на страха от наказанието в случай на неподчинение. “С кризата” в прилагането на принуждаващата власт за гарантиране на подчинение в работата се наблюдават усилия за разширяване на полето на приложение на компенсаторната власт.

Условната власт “разчита” на подчинение, при което човек приема чуждата воля на основание (предвид) на своите убеждения, на професионалната и общата си култура и образованост, на социалната си обвързаност и собствените си предпочитания, **в резултат на убеждение, на изградено доверие и постигнато уважение, на респект към авторитетите.** “Когато доверието е веднъж спечелено, независимо дали

чрез открито или скрито въздействие, последвалото подчинение на волята на другите се смята за продукт на личния морален избор на индивида - на неговия или нейния усет за правилното и доброто. В идеалния вариант този избор е изцяло разграничен от компенсаторното възнаграждение и от принуждаващото наказание”. (Гълбрайт, 1993:37)

Условната власт е субективна. Доверието, респектът и възприемането на авторитета е индивидуален или групов опит, възприятие, преценяване, убеждение, предпочитание. Факторите, които влияят върху формиране на убеждения обикновено са в социалната среда - семейство, образование, работа, култура. Като пример за подчинение чрез инструментите на “компенсаторната власт”, **Гълбрайт** разглежда взаимоотношенията в семейството. Ако принуждаващата власт на мъжа над жената е печелена на подчинение на основанието, че мъжът е физически по-силен, ако компенсаторната власт е подчиняване на жената чрез материална и икономическа зависимост, то условната власт се основава на култура, традиции и убеждения, че все пак е редно жената да е по-отстъпчива и да се съобразява с волята на мъжа. Това убеждение се социализира и интернализира чрез семейното и религиозното възпитание, чрез образованието и други агенти на социалната среда. Поле за приложение на власт чрез убеждение има и в политическия и в икономическия живот на обществото. В политиката последователи се печелят предимно чрез изграждане на доверие на избирателите в политическите партии. В бизнеса и в икономическия живот може да се печели подчинение чрез поддържане на вярата на изпълнителите, че вършат нещо полезно и значимо, чрез постигането на интегритет и идентичност на работниците и служителите с мисията и целите на организацията.

Зад “инструментите за упражняване на властта” в разработения от **Гълбрайт** модел на властта, “стоят” **собствеността, организацията, личността** - т.е. това са основания или източници, които гарантират “достъпа” до упражняването на власт. Тези източници на власт се

проявяват почти винаги във взаимна връзка и взаимодействие. Личността в организацията **може да има властови ресурс в собствеността**, т.е. да придобива значение благодарение на притежавана собственост и обратно. Ролята ѝ на източник на власт може да се дължи **и на принадлежността ѝ към дадена организация или общност**. Възможността ѝ да печели влияние над другите в организацията или достъпа ѝ до условна власт е в зависимост **и от личните качества и социалните ѝ компетенции**. Притежаването на собственост дава достъп на личността до инструментите на принуждаващата и компенсаторната власт. Подчинението на изпълнителите се поддържа със система от възнаграждения и наказания. На свой ред организацията бива подсилвана и подкрепяна както от собствеността, така и от влиянието на дадена личност. „Всеки от трите източника на власт е в здрава, макар и не едностранна връзка с определен инструмент на принуда. Организацията се асоциира с условната власт, а собствеността естествено - с компенсаторната власт. Личността пък е в първична и отколешна връзка с принуждаващата власт. Открай време индивидът е постигал подчинение чрез превъзхождаща физическа сила, която е означавала възможност за налагане на физическо наказание на непокорните и неотстъпчивите. В съвременното общество (обаче) най-значима за личността асоциация е нейната свързаност с условната власт. Завладяващата личност печели подчинения по пътя на убеждението - култивирайки вяра, “упражнявайки лидерство”. (Гълбрайт,1993:41 – 43)

Гълбрайт подчертава особено актуалното значение на **организацията като източник на власт**, в която вижда съчетание на организацията със собствеността и с личността. **И в тази симбиоза има потенциал за методологични решения при изследване на властта и влиянието като основа на мениджмънта и лидерството в организацията**. Участниците във всяка организация, като хора обединени за някаква съвместна дейност, в една или друга степен се подчиняват на нейните цели.“ (...) Организация е и корпорацията. Тя

изисква високо равнище на вътрешно подчинение за разлика от партията, но затова пък в рамките на един по-тесен кръг от въпроси. Това са преди всичко, макар и не изключително, дейности, свързани с производството и продажбата на стоки и услуги. Външно подчинение се търси под формата на покупка и използване на тези стоки и услуги от клиентите на корпорацията”. (Гълбрайт,1993:55-56)

Безспорно, предложеният от **Гълбрайт** задълбочен експертен анализ на властта в организацията, на нейните структури, инструменти и източници е с не само интелектуално и познавателно значение. Тази концепция е с фундаментален методологичен заряд за изследване на властта в организацията. В случая, от значение е възможността да се използват идеите в този теоретичен, в известна степен абстрактно-логичен модел при конкретно изследване на съотношенията „власт – влияние“, „мениджмънт – лидерство“, „мениджър - лидер“ в реалните условия на функциониране и развитие на една организация. Интерпретацията на личността в концепцията на **Гълбрайт** е в контекста на отношението ѝ към властта в организацията и е по-скоро в качеството ѝ на субект на целево въздействие върху индивидуално и/или групово поведение и обект на въздействие (предизвикване на подчинение и изпълнение), отколкото на индивидуалността на човека като източник на зависимост и влияние.

Френч и Рейвън за властта и влиянието в организацията

Решението на дилемата **“мениджмънт и/или лидерство”** в реалните условия на функциониране и развитие на една организация е невъзможно без изследването на връзката **“власт - влияние”**. В книгата си **”21 неоспорими закона за лидерството”** (2014) **Джон Максвел** защитава категорично мнението, че **“истинското мерило за лидерството е влиянието нито повече, нито по-малко”**. (Максуел, 2014:25)

В теоретико-методологичното решение на връзката **“власт - влияние”**, разглеждано като предпоставка за изследване на отношението

“мениджмънт - лидерство” могат да се използват и идеи от разработения от американските изследователи **Джон Френч и Бърнард Рейвън модел на властта в организацията, в който концепцията за влиянието, като база на лидерството изглежда в по-висока степен аргументирана.**(Силаги, 1992:14-16) Властта, разглеждана на равнището на организацията, в разбирането на **Френч и Рейвън**, се проявява като:

Законова власт (нормативна власт) - нормативно обосновано право, задължение и отговорност на всеки мениджър в организацията (съответстващи на заеманата позиция), за вземане на решения, възлагане на изпълнението им, за осигуряването и разпределянето на необходимите ресурси (материални, финансови, информационни, времеви, човешки) за неговото изпълнение. Въздействието върху поведението на изпълнителите се основава на правото и пълномощията на мениджърите да изискват съответно изпълнение на поставените задачи.

Власт, основана на възнагажденията - съзнателно, целенасочено въздействие върху изпълнението на взети решения, чрез положително стимулиране на индивидуалното и/или груповото изпълнение и поведение. Въздействието върху поведението на изпълнителите се основава на осигуряването на обещани възнагаждения срещу съответно изпълнение. Тази положителна подкрепа и стимулиране на изпълнението е нормативно регламентирана функция и право на мениджъра за въздействие и поддържане на желано поведение. Представата на изпълнителите, че ще получат възнагаждение, с което могат да задоволят свои и на семействата си потребности им формира чувство, че са в състояние да направят всичко, което се изисква от тях. Поведенският ефект от прилагането на тази власт зависи от следните условия - възнагаждението трябва да бъде ценно за изпълнителя, да съответства на вложените усилия в изпълнението и да е балансирано с ресурсите на организацията.

Власт, основана на принудата - нормативно делегирано право на мениджъра да наказва неизпълнението или лошото качество на

изпълнението. Въздействието върху поведението на изпълнителите се основава на страха от наказания, т.е. постигане и поддържане на подчинение чрез заплахата от наказания. Както правото на мениджъра да възнагражда доброто изпълнение, така и правото да налага наказания за неподчинение или лошо изпълнение има конкретно нормативно основание в правилата, в стандартите и изискванията на всяка организация.

Експертна власт – власт (влияние, зависимост, респект от) на знанията, уменията, компетенциите на мениджъра в предмета на дейността на организацията, както и в осъществяването на основните управленски функции - планиране (вземане на решение), организиране (ресурсно осигуряване на изпълнението на решението), мотивиране и стимулиране (на изпълнението), контрол (върху изпълнението). Ако в първите три вида власт ясно прозира връзката “позиция на мениджъра - нормативно регламентирана и делегирана власт - нормативно предопределени инструменти за реализация на законовата власт и властта, базирана върху възнагражденията или върху принудата”, то при “експертната власт” може да се наблюдава отклонение (разминаване) между позицията на мениджъра и експертността на човека, който заема тази позиция в организацията. **И “в тази ниша” може да се появи “експертна алтернатива” - работник или служител с по-висока експертиза по предмета на дейността на организацията или с по-адекватни умения за работа с хората, т.е. ситуация, при която властимащият е зависим от способностите, специфичните знания и умения на подчинения.**

Еталонна власт или власт на примера (референтна власт) – влияние, основаващо се на индивидуалността на мениджъра, на споделяните от него ценности, на личните му качества и модели на поведение, които могат да го правят привлекателен и печелещ последователи, но могат да генерират дистанция и отчужденост. Когато мениджърът притежава привлекателни за изпълнителите лични качества,

те са склонни да го възприемат като еталон за действие и поведение, като пример, с който се стремят да се сравняват и с който съзнателно или не се стремят да се идентифицират. Когато действията и поведението на мениджъра не вдъхновяват изпълнителите, това предизвиква у тях разочарования и загуба на доверие, те са склонни към формално изпълнение и дистантно поведение. **В този случай може да се появи “еталонна алтернатива” - работник или служител, който уважава с принципност на действията и поведението си, на когото сътрудниците се доверяват и с позицията на когото са склонни да се идентифицират.**

Ендрю Силаги (1992) вижда в концепцията на **Френч и Рейвън** достатъчни основания за разграничаване на явленията “власт и влияние”, като същевременно подчертава силната връзка между тях. Така, **Силаги** приема, че има два основни източника на власт в организацията: **длъжностен и личностен**. Според него, мениджърът (в зависимост от равнището на позицията си в организацията) невинаги разполага с необходимия и достатъчен властови ресурс. Поради това, често наблюдаван факт е, мениджърите да познават добре базата на властовото си въздействие върху изпълнителите и да търсят компенсаторни “на недостигащата власт” механизми, най-вече на личностна и неформална основа.

Концепции за властта в организацията в българската изследователска традиция

В студията си **“Лидерство и ръководство. Социалнопсихологични аспекти”**, проф. д-р **Валери Стоянов** и д-р **Марин Маринов** подчертават необходимостта при изследването на процесите на ръководство и лидерство в организацията да се вземе предвид обстоятелството, че мениджърите притежават нормативна власт и произтичащото от нея право и задължение да награждават и принуждават подчинените си. „Експертната и референтната власт обаче са характерни за лидера, за водача. За “вземането” на тези видове власт

ръководителят се бори в процеса на утвърждаването си в групата (организацията). Едва с “получаването” им един ръководител притежава всички възможни инструменти за влияние върху организационните и социалнопсихични фактори, т.е. превръща се в пълноценен ръководител. Постигането на това състояние предполага, от една страна, мотивация, а от друга - възможности (способности и умения в резултат на подготовка) на ръководителя, чрез които “да грабне” референтната и експертната власт, т.е. влияние върху служителите на базата на личната си компетентност и привлекателност. Това влияние, на свой ред, създава по-голяма ангажираност на подчинените спрямо своя ръководител и стремеж да се запазва позитивният тон на отношенията чрез една по-лична ангажираност в дейността”. (Стоянов, Маринов, 2000:6)

Един от популярните и влиятелни изследователи на организационното поведение у нас, **проф. д-р Марин Паунов** също **свързва мениджмънта в организацията с някаква форма на упражняване на власт**. В изследването на властовите отношения в организацията и в изясняване на понятието за власт в организацията, авторът предполага разбирането за властта като „(...) възможност да се въздейства върху други хора, но и като възможност да се разпорежда с човешки, материални и информационни ресурси за извършването на определена дейност”. (Паунов, 1998:209) Властта в организацията безспорно се свързва с позицията и мястото на мениджърите в организационно-управленската структура и йерархия. Но разпределението на реалната власт в организацията е в зависимост и от други фактори и източници. Такива биха могли да бъдат:

◆ **личностните характеристики** - съвкупността от вродени предразположености и придобити експертни знания и умения – дарба, талант, както и придобити, практикувани знания, умения и компетенции, които влияят върху качеството и ефективността на властовото въздействие;

- ◆ **достъп до хора с позиция** (в и извън организацията), **които притежават власт** - близостта до властимащи зарежда с очакване за помощ и протекции и “усилва” властовото въздействие;
- ◆ **възможността за контрол върху ресурсите на организацията** - човек или група хора в организацията, които могат да се разпореждат с ресурсите ѝ (материални, финансови, информационни, човешки, времеви и др.) са с реален властови потенциал и могат да са субект на въздействие и на влияние;
- ◆ **възможността за контрол върху информацията** - достъпът до информация и информираността за състоянието, проблемите и тенденциите в развитието на вътрешно-организационните фактори, както и за факторите на организационната среда, формира потенциал за насочване и контрол върху действията и поведението на хората в организацията, върху събитията в организационното функциониране и развитие;
- ◆ **възможността за контрол върху резултатите от дейността на организацията** - производството и продажбата на стоки и услуги, формирането и разпределението на доходите, развитието и просперитета на организацията са фактор за властово въздействие;
- ◆ **възможността за контрол върху наградите и наказанията** - властта има база и в позицията и ролята на овластените в организацията да определят и да влияят върху действията и поведението на изпълнителите с наказания и възнаграждения. (Паунов, 1998:210-211)

Като приема за интерпретационна рамка модела на **Френч и Рейвън** в изследването на властта и влиянието в организацията, социологът **Илия Наумов** внася някои уточнения относно „източниците на власт“ и „средствата за влияние върху другите“. База (основание) на властта и влиянието в организацията са „заеманата длъжност“,

„личностните характеристики“, „опитът“, „контролът върху информацията“. Средствата за влияние над другите са: „принуда“, „възнаграждения“, „убеждаване“, „даване на необходимата информация“. „Дотук ставаше дума за това от къде идва властта и с какво си служат властимащите. Властта обаче се основава и на определени тактики, които определят начина, по който хората си служат със средствата на властта. Съществуват различни стандартизирани начини, чрез които властоприжателите се опитват да получат това, което искат. Резултатите от едно емпирично изследване, които ще сумираме по-долу, хвърлят светлина върху **властовите тактики** (...):

- ◆ *Разум* – използване на факти и данни за логическо и рационално представяне на идеите.
- ◆ *Приятелско държане* – използване на ласкателство, формиране на добра воля, непретенциозно държане, приятелско отношение при поставяне на дадено изискване.
- ◆ *Коалиране* – получаване на подкрепата на другите хора в организацията за изискването.
- ◆ *Споразумяване* – използване на преговори чрез обмен на облаги и услуги.
- ◆ *Твърдост* – използване на директен и силов подход като изискване за изпълнение на задачите, повтарящи се посещения, заповядване на хората да правят това, което се изисква от тях, и отбелязване, че правилата изискват подчинение.
- ◆ *Използването на по-висока власт* – получаването на подкрепа от по-високите равнища в организацията за изпълнение на изискванията.
- ◆ *Санкциониране* – използване на организационните възнаграждения и наказания.“ (Наумов, 2004:88)

Властта и влиянието като организационни феномени, предпоставящи процесите мениджмънт и лидерство са един от много изследваните и дискутирани проблеми в организационната теория, организационното развитие, **организационната психология**,

организационното поведение и **психологията на управлението**. И това вероятно предполага и обяснява разнообразието от подходи, концепции и методи в изследванията - социологични, психологични, културологични, управленски. „Различните погледи“ върху тези атрибути на организираниите дейности налагат извода, че властта и влиянието в организацията са явления с различни основания, макар и допълващи се, с “преплетени корени, връзки и зависимости”. Разпознаването на различията между власт и влияние е една възможност за по-коректна интерпретация и разбиране на явленията мениджмънт и лидерство като съществени и важни явления в организацията. (Zaleznik, 1993)

Макар и кратко, това представяне на **възгледи и обяснения в познанието за властта и влиянието в организацията** е основание за някои изводи, а именно:

- ◆ организационният мениджмънт е регламентиран чрез правилници, правила и стандарти процес на разработване и вземане на решения, на организиране на тяхното изпълнение чрез контрол върху организационните ресурси и тяхното ефективно ползване (законовата власт по Френч и Рейвън); организацията и в частност заеманата ръководна длъжност е източник на власт (Гълбрайт);
- ◆ организационният мениджмънт е съзнателно и целево въздействие върху изпълнението и поведението на работниците, служителите и специалистите чрез нормативно дефинирани възнаграждения и наказания (власт да се награждава и власт да се принуждава изпълнението по Френч и Рейвън);
- ◆ мениджмънтът на една организация е продуктивен и ефективен, ако съчетава управленска компетентност (умения за планиране, организиране, мотивиране, оценяване и контролиране) с професионална подготовка, професионални знания и експертиза, с познания за процесите, които са обект на управление (експертна власт по Френч и Рейвън);

- ◆ успешното прилагане на властовия ресурс в организацията определено е в зависимост от личностните качества на мениджъра (индивидуалните черти), от неговите умения да общува и изгражда вътрешногрупови отношения и привлича последователи (референтна или еталонна власт по Френч и Рейвън); личността на мениджъра, неговите лични качества и отличителни черти са източник на влияние, което може да оказва положително или отрицателно влияние върху упражняването на властта (по модела на Гълбрайт).

3. МЕНИДЖМЪНТ И/ИЛИ ЛИДЕРСТВО

Мениджмънтът и лидерството не са идентични организационни процеси

Мениджмънтът е специфично **целово и властово обосновано въздействие** върху процесите, поведението и взаимоотношенията в организацията, необходимо за постигане на ефективност на всекидневните дейности в организацията. Въздействие, ориентирано към поддържане на установения ред чрез вътрешно организационни норми (правила, стандарти, наредби). Лидерството е процес, който се базира на **влиянieto** над другите, което обикновено се проявява в контекста на групата. (Карабельова, 2011) Властта е атрибут на мениджмънта. Мениджмънтът е израз на йерархичните отношения на власт и подчинение. Властта на мениджърите в организацията е официално разпределена, делегирана и нормативно регламентирана. Инструментите за прилагане на властта в организацията са дефинирани и предвидими. Лидерството, в разбирането на много социални психолози, **е социално психично явление и се поражда и проявява в контекста на групата.** Лидерството е система от взаимоотношения в групата. Лидерството в психологичен план е социална роля в групата (а не позиция във властовата структура на организацията). Лидерът е елемент на груповата структура и продукт на груповата динамика. (Андреева, 1983; Годорова, 1994; Стоянов, 2008)

В студията си „**Как да станете лидер на лидерите**“ Уорън Бенис подчертава, че днешните организации са свръхмениджирани и недостатъчно ръководени,“ (...) защото хората на върха са по-добри в изграждане на политики, практики и процедури, отколкото в създаването на убедителна, всеобхватна визия. Те са мениджъри, а не лидери. Търсят начини за постигане на голяма производителност и за по-ефективно управление на системите и структурите, т.е. как да вършат нещата

правилно.“ (Бенис, 1998:183) И още – широко популярна е тезата на Бенис за разликата между мениджмънта и лидерството в организацията: **мениджмънтът предполага да се вършат нещата правилно, лидерството означава да се вършат правилните неща.**

В концепциите за управлението на организациите (на организационните структури) и ръководството на работни групи и екипи се открояват някои основни изследователски традиции, тенденции и перспективи:

- ◆ идентификация на мениджмънта с лидерството (подмяна на понятието “мениджър” с понятието “лидер”) – това се наблюдава във всекидневния и особено в медийния дискурс;
- ◆ разграничаване и даже противопоставяне на мениджъра и лидера в организацията (“мениджър без лидерски качества” или “лидер без властови ресурс”);
- ◆ обособяване на ролите “мениджър” и “лидер” в организацията (компромисно въвеждане на понятията “формален лидер” и “неформален лидер”);
- ◆ осъзнаване на ролята и значението на определени лични качества като предпоставка за ефективен мениджмънт;
- ◆ **разпознаване, обучаване и развитие на лидерски качества у мениджърите като важно условие за ефективен мениджмънт на организации и организационни структури, за ръководство на работни групи и екипи.**

Конкретното организационно решение на дилемата “мениджмънт и/или лидерство”, “мениджър и/или лидер” се сблъсква с наложени във времето представи, вярвания, стереотипи като отъждествяване на мениджмънта с лидерството, на мениджъра с лидера (наложена масова всекидневна представа); противопоставяне между мениджъра и лидера в организацията и структурите ѝ; налагане на представата, че лидерството е функция на вродени качества на човека или човек се ражда лидер;

лидерът е това, което не е мениджърът и др.

Мениджмънтът и лидерството са процеси в организацията, които **често се интерпретират като идентични и взаимозаменяеми.** Всъщност между тези явления в организацията се наблюдават и съществени различия. Различията обикновено се виждат в това, че мениджмънтът акцентира върху създаването и поддържането на системите и процесите в организацията в съответствие с установени правила, стандарти, изисквания, а лидерството предполага влияние върху хората, за да следват водачите си. (Максуел, 2014) **Мениджирането в организацията** е рационална, формализована, институционализирана функция, свързана с деклариране на мисията ѝ, определяне на целите и приоритетите ѝ, разработване и вземане на управленски решения, организация на изпълнението им чрез ефективно ползване (разпореждане) с най-често ограничени ресурси. Включването на неформални елементи в този процес е в зависимост от начина на упражняване на властовия ресурс (например поддържането на „обратна връзка“ с изпълнителите, допускането им до „участие в разработването и вземането на решение“ и др. – т.е. от стила на управление на структурите и ръководство на работни групи и екипи). **Лидерството в организацията** е по-скоро неформален и неинституционализиран процес, основаващ се на предимно емоционални връзки и емоционална обвързаност. В психологичен план лидерството се свързва със сложилите се взаимоотношения в работната група, в екипа. Когато някой в групата проявява инициатива и поема отговорност за действията си, другите (последователите му) са готови да го следват и полагат усилия за това. В този смисъл, приемлива е тезата, че лидерството в организацията е резултат на **своеобразно влияние върху хора**, които изпълняват общи задачи за постигане на формулирани цели. Това разбиране е в основата на често поддържаното виждане, че **мениджмънтът в организацията е институционален, а лидерството – психологичен, социално-психологичен феномен.** С това разбиране може да се обясни и факта, че редица разпространени представи за лидерството, като тези, че

„предприемачите са лидери“, „лидери са тези, които притежават знания“, „лидерството се основава на позицията в организацията“ не се потвърждават и се опровергават от организационния живот. (Максуел, 2014)

Лидерът - опозиция или партньор на мениджъра?

Не липсват изследвания, анализи и изводи, **в които лидерството се противопоставя на мениджмънта, а лидерът - на мениджъра.**

Мениджмънтът в организацията е институционализирана, формализована, рационална дейност, съдържателно свързана с осъществяването на управленските функции целепологане, вземане на решения, организиране и контрол на изпълнението им. **Мениджърът** управлява процесите чрез разумно и ефективно използване на най-често ограничени ресурси на организацията – материални, финансови, информационни, социокултурни в т.ч. човешки ресурси. Той въздейства върху изпълнението и регулира поведението на изпълнителите от позициите на длъжността (висш мениджър, мениджър от средно ниво, пряк мениджър) и произтичащата от нея власт (право, задължение и отговорност) да се вземат управленски решения и организира изпълнението им. Отношението „мениджър – подчинен“ е доминирано от зависимост и подчинение за осъществяване на взетото решение и се предопределя във висока степен от начина, по който се упражнява властта или от стила на управление и ръководство. **В психологичен план** подчинените изпълняват изискванията на мениджъра, защото „така трябва“ („такива са правилата“) или защото се страхуват от санкции или загуба на работата си. Икономическият, социалният и психологичният ефект от конкретно сложилата се връзка „мениджър – подчинен“ често е в непълното използване на възможностите на изпълнителя, на служителите.

Лидерството по-често се възприема като неформално и емоционално доминирано влияние върху индивидуалното и груповото

организационно поведение. То се обяснява с индивидуални способности да се въвличат, убеждават и вдъхновяват хората в организацията за постигане на цели – лични, групови, общностни, организационни. Това е своеобразен процес на **трансформиране на подчинените в последователи**, който се базира на изграждане на взаимоотношения на доверие и мотивирани целенасочени действия, на създаване на емоционална обвързаност между лидера и следващите го. В опита си да обосноват различията между мениджмънта и лидерството в организацията, между ролите на мениджъра и тези на лидера, някои изследователи прибягват до метафората „ръководството е **мозъка** на бизнеса, а лидерството – **сърцето**“. Силата на въздействието на мениджъра върху изпълнението на задачите и поведението на сътрудниците е в делегираната власт, в стила на управление и в начина, по който го възприема работната група. Лидерът въвлича, вдъхновява и мотивира последователи чрез влиянието на личността си, на емоционална обвързаност и неформални връзки и взаимодействия. Базата (ресурсът) на въздействието върху поведението на хората в организацията е в силата на влиянието, а не в делегираната власт и властови правомощия. Въздействието на лидера върху изпълнението и поведението на хората в организацията е на психологична основа и се характеризира с това, че те доброволно го следват. Отношението между лидера и хората в организацията (групата) се осъществява в рамката „лидер-последователи“. Различията в ролите на мениджър и лидер в организацията биха могли да се проследят примерно в един често използван в редица изследвания модел. (Виж Таблица №1)

Таблица №1 Разлика между мениджър и лидер в организацията.

Мениджърът:	Лидерът:
✓ се назначава;	✓ се предпочита от хората в групата;
✓ притежава официално	✓ има влияние над хората,

делегирана власт;	базирано на доверие;
✓ управлява структури, процеси, ръководи хора;	✓ влияе върху поведението на хората в групите;
✓ управлява чрез делегирана власт;	✓ влияе над другите чрез авторитет и доверие;
✓ постига резултати въпреки хората;	✓ постига резултати с емоционално ангажиране на хората;
✓ поддържа приетия ред в организацията;	✓ вдъхновява хората за изпълнение на задачите;
✓ въздейства на хората с инструменти на властта: възнаграждения и наказания;	✓ влияе на хората с личен пример, доверие и вдъхновение;
✓ реализира очакванията на топ мениджърите;	✓ залага на мотивиране чрез постигане на цели;
✓ контролира изпълнението чрез формализовани и официонализирани механизми.	✓ разчита на развитието на собствения си и на последователите си потенциал.

Тези различия в ролите на мениджъра и лидера в организацията, в моделите на ролево поведение могат да се наблюдават и изследват и в рамките на един често използван функционален модел. (Виж Таблица № 2)

Таблица № 2 Сравнение между начина на действие на мениджъра и лидера в организацията.

Мениджърът :	Лидерът :
✓ взема решения;	✓ реализира решения;
✓ възлага задачи;	✓ вдъхновява изпълнението;
✓ акцентира на правилата;	✓ разчита на хората;
✓ работи за целите на организацията;	✓ работи за своите и на последователите си цели;
✓ действа по предварителен план;	✓ действа по свои виждания;
✓ използва факти;	✓ използва чувства и емоции;
✓ контролира;	✓ доверява се;
✓ поддържа действията;	✓ дава импулс за действие;
✓ действа институционално;	✓ действа вдъхновяващо;
✓ администрира по правилата;	✓ търси нови решения;
✓ действа бюрократично;	✓ действа дипломатично;
✓ се ползва с уважение.	✓ е обект на обожание.

Тези модели имат потенциал за разработване на индикатори за изследване и обясняване на мениджмънта и лидерството в конкретна организация. Могат да се наблюдават случаи на мениджъри с власт, делегирана от организацията, но без професионални и лидерски

качества. Властовата позиция може да генерира влияние в случаите, в които властимащият е с качества и умения да мотивира сътрудниците си за целенасочени и ефективни действия, за съвместяване на личните си цели с тези на организацията. Влиянието може да се ограничи от липсата на властови ресурс за вземане и осъществяване на решения. (Стоянов, Маринов, 2002:3) Според **Уорън Бенис**, лидерът притежава „**способност да формулира ясна визия**“, да я предава убедително на последователите си и да ги вдъхновява да я осъществяват; „**да генерира и поддържа доверие**“ чрез компетентност, постоянство и последователност, откровеност и честност в общуването. (Бенис, 1998:183 – 185)

Мениджърът - лидер или за лидерските качества на мениджъра

Идеята за **съчетаване на функциите на мениджъра и на лидера в една личност** вдъхновява немалко изследователи. Лидерските качества на мениджъра определят ефективността на мениджмънта. “Защото както е необходима мениджърска логика, която да следва рационално историята и културата на организацията, да реагира постоянно при разрешаване на нейните проблеми, така все повече са необходими и способности за въображение, комуникативност и емпатия, които да генерират идеи, като ги трансформират в стратегически намерения за развитие на бизнеса, в предлагането на визия и подходи за въздействие върху другите. Затова от значение е изследването на “симбиозата” от качества, параметри (индикатори), чието взаимодействие дава тласък на организационно развитие, сполучливото комбиниране между централизиран контрол и децентрализирано изпълнение, ефективното делегиране и функционирането на постоянен информационен поток, преодоляване на консерватизма в организационната култура, инерцията на груповото мислене, стимулирането на импровизацията на индивидуалното лидерство, способността за мотивиране и възможностите за самоуправление”. (Панайотов, 2008:201)

Необходимостта от разпознаване, обучение и развитие на лидерски

качества и лидерски умения, като важна предпоставка за повишаване на ефективността на организационния мениджмънт се осъзнава от експерти и консултанти. Според **Джон Максвел** (2014) липсата на лидерски способности, знания и умения на мениджърите ограничава ефективността на организационния мениджмънт. Успехът на организацията се гради върху способността да се ръководи. За да се ръководи успешно утре трябва да се учи днес. Способността да се влияе върху другите, да се вълечат и вдъхновяват последователи се изгражда с всеки ден. В изследванията си върху лидерството в организацията **Уорън Бенис** (1998) установява връзката между способността на мениджърите да развиват лидерските си качества и способности, да се усъвършенстват и израстват и повишават ефективността на мениджмънта.

Лидерството в някои концепции и интерпретационни рамки

Мениджмънтът и лидерството в организацията са предмет на много изследвания и анализи (социологически, психологични, управленски), в резултат на които са генерирани различни теоретични обобщения и теоретични обяснения, от които с по-голямо влияние върху разработването на концептуални схеми, интерпретационни рамки и обяснителни модели са:

Теорията за атрибутивното лидерство. Основната идея в тази теория е, че поведението на лидера, както и това на неговите последователи е причинно зависимо от неговата реакция относно техните действия. Причинно – следственият подход разкрива начина на мислене и разпознаване на проблеми във връзката „лидер – последователи“.

Теорията за харизматичния лидер. Идеята за харизмата се извежда от изследвания на лидерството в обществено политическия живот и във военната област. Немският социолог **Макс Вебер** (1947) изследва феномена харизматично лидерство на база на опита на лидерите от Втората световна война. Изследването на харизматичното лидерство

се поставя в трифакторен модел, включващ **персоналните особености на лидера, спецификата на последователите и характеристиката на ситуацията**. **Способността на лидера да работи с идеи и информация** (да обработва данни, да синтезира и обобщава информация, да я поднася и споделя с последователите убедително и др.) е личностно качество със силно въздействие върху последователите. **Емоционалната обвързаност на последователите с лидера** поражда нагласа и поведение в посока на отъждествяване, на идентификация. **Ситуацията**, в която се реализира връзката „лидер–последователи“ може да разгърне потенциала на харизматичното лидерство, но и може да възпрепятства неговата реализация.

Теорията за реформаторското лидерство. С идеите в тази теория се утвърждава **значението на творческия подход на лидера** за решаване на проблемите на групата. Лидерът с реформаторски профил мотивира последователите с важността на поставените цели, съчетаване на личните с груповите интереси, изграждане на доверие, предизвикване на желание за усъвършенстване и саморазвитие.

Теорията за ефективното лидерство. Моделът, в който се изследва лидерството, отчита йерархичния характер на организационната структура, който позволява развитие и усъвършенстване на качествата на хората в организацията. В опита да се разпознаят и обяснят процесите на мениджмънт и лидерство в организацията, както и връзките и баланса между тези процеси като условие за ефективно управление преобладава приложението на три подхода: разпознаване и обясняване на мениджмънта и лидерството от гледна точка на **личните качества, „характерните“ или „отличителните“ черти**; разпознаване и обясняване на мениджмънта и лидерството в контекста на **моделите на поведение и управленския стил**; разпознаване и обясняване на мениджмънта и лидерството от гледна точка на **ситуацията, в която се упражнява властта** в организацията и въздейства върху поведението на изпълнителите. (Паунов, 1998; Карабельова, 2007; Карабельова, 2011)

Предвид факта, че успешното осъществяване на задачите,

постигане на целите, осъществяване на мисията на една организация е в безспорна зависимост от ефективността на мениджмънта ѝ, определен интерес представлява тенденцията за разкриване на зададени, вродени лидерски качества и развиване (чрез обучаване) на лидерски умения на мениджърите. **Представата за „вродените лидерски качества“ постепенно и все по-често се съвместява с идеята, че „лидерството се учи“.** И макар че в тази дискусия прозира смесването или подмяната на мениджмънта и лидерството, **в идеята за повишаване на ефективността на мениджмънта чрез подбор на мениджъри с лидерски качества и обучението им в лидерски умения има продуктивен практически потенциал.** С идентификацията на лидерски качества у мениджърите, с развитието на тези качества и придобиването на лидерски умения чрез обучение и преосмисляне на опит, могат да намерят благоприятно за организацията решение на два често наблюдавани случая:

- ◆ Мениджър с нормативно дефинирани властови правомощия, съчетани с професионални знания и умения, с експертност, но с дистанциращи лични качества и неадекватно за организационния му статус поведение.

- ◆ Мениджър с нормативно дефинирани властови правомощия с привлекателни (харизматични) лични качества, но с дефицити в професионалните знания и в управленската компетентност.

С идентификацията на лидерски качества и обучението в лидерски умения се създават предпоставки за повишаване на ефективността на организационния мениджмънт чрез осъществяване на идеала на всяка организация - мениджъри с нормативно дефинирани властови правомощия, съчетани с професионални знания и умения, с привлекателни за служителите лични качества и респектиращо поведение (с вдъхновяващ личен пример).

4. ЛИЧНИ КАЧЕСТВА НА МЕНИДЖЪРА И ЕФЕКТИВНОСТ НА МЕНИДЖМЪНТА

Един много популярен подход в изследването на мениджмънта и лидерството в организацията акцентира върху качествата на човека, които го правят успешен и ефективен мениджър и/или лидер. Този подход продуцира и развива „теорията за характерните качества (черти)“ или „теория за отличителните качества (черти)“ на лидерството. С приложението на този подход се формира разбирането, че лидерството е функция на определени лични качества, на отличителни черти на човека и това дава основание на често срещаното мнение, че то е **вродена способност** да се влияе над другите. Това разбиране насочва изследователите към **проучване на личните качества и отличителните черти на „велики хора“**, на успешни лидери. В резултат на тези изследвания се стига до **набор от отличителни черти и личностни умения**, които се възприемат като предпоставка за успешен мениджмънт и лидерство в организацията. Този подход генерира редица твърдения като тези, че:

- ◆ ако човек не притежава определени качества и отличителни черти не може да ръководи ефективно;
- ◆ лидерите се раждат, не се създават;
- ◆ обучението и опитът могат да подобрят лидерските способности в известна степен;
- ◆ **водещата предпоставка за ефективен мениджмънт в организацията са определени лични качества или отличителни черти на мениджъра.**

Подходът „отличителни (характерни) черти” за ефективно ръководство

Много изследователи търсят отговор на въпроса имат ли успешните лидери характерни личностни черти, които ги отличават от другите. Споделя се, например, тезата за **ролята на физическите качества** на човека и влиянието им върху другите, макар често да се подчертава, че те не са решаващи, но не трябва да се подценяват и пренебрегват. В редица изследвания (особено в тези, провеждани до средата на миналия век) се констатира набор от лични качества за успешен мениджмънт в организацията. Тези изводи подкрепят дълго налаганата теза, че лидерите се раждат, че ако човек не притежава вродени лидерски качества няма как да се осъществи като ефективен и успешен мениджър. **Ралф Стогдил** изследва многобройни теории за лидерството и констатира, че възможната комбинация от личностни характеристики, предпоставящи ефективно лидерство може да се обобщи в **двадесет и седем групи фактори**. „Списъкът на Стогдил“ включва факторите: възраст; доминантност; височина; инициативност, настойчивост, амбиция, желание да превъзхождаш; тегло; физика, енергия, здраве; отговорност; външен вид; ценности и убеждения; умения за говорене; самоувереност; интелигентност; щастие, чувство за хумор; постижения в академичното образование; емоционална стабилност и контрол; знания; социално-икономически статус; преценка и умение за вземане на решения; социална активност; прозорливост; енергичност и приключенски дух; оригиналност; социални умения; адаптивност; популярност, престиж; интровертност-екстравертност; сътрудничество. (Стогдил, 1948) Доминираща идея в изследванията на **Стогдил** е тази, че лидерът превъзхожда средния човек в неговата група по отношение на интелект, знания, социално-икономически статус, сигурност при изпълнение на отговорни дейности, активно участие в обществени процеси. **Стогдил** приема, че интелектуалните способности,

личните качества (черти на характера), придобитите умения са надеждна комбинация за ефективно лидерство. (Виж Таблица № 3)

Таблица № 3 Предпоставки за ефективно лидерство.

Интелектуални способности	Черти на характера	Придобити умения
Вярна оценка	Инициативност	Тактичност
Проницателност	Адаптивност	Сътрудничество
Аналитичност	Креативност	Толерантност
Въображение	Самостоятелност	Отговорност
Ораторство	Самоувереност	Убеждение
Любознателност	Решителност	Хладнокръвие
Интуитивност	Независимост	Комуникативност
Здрав разум	Постоянство	Самоконтрол

„Списъкът на Стогдил“ е твърде дълъг и това затруднява приложението му в идентификацията на лидерските качества на мениджърите. И все пак, според **Стогдил**, човек не става ефективен лидер само защото притежава определени качества или отличителни черти. Характеристиките на успешния лидер, според него, трябва да са адекватни на изискванията на организационната ситуация, т.е. на конкретните предизвикателства, с които се сблъскват лидерът и неговите последователи. (Христов, 2020)

Изследване на характерни черти и лични качества, предразполагачи към ефективен мениджмънт с определено влияние в развитието на теорията за характерните черти е това на **Едуин Гизели** (1971). Като споделя основната теза в изследванията на Стогдил за

връзката между лидерските качества на личността и успешния мениджмънт, Гизели насочва изследването си към преуспяващи мениджъри. С авторски тест за личностна диагностика с 64 – точкова таблица за тестване (придобила популярност като „Скала на Гизели“) са изследвани над 300 мениджъри в 90 различни бизниси в САЩ (1971). Гизели установява, че характерни черти, предпоставящи ефективен мениджмънт са ръководна способност; потребност от професионален растеж; интелектуални способности; потребност от самоусъвършенстване; решителност; самоувереност.

С изследванията си по темата „лидерски качества (отличителните черти) за ефективен мениджмънт“ (1983-1987) с фокус върху положителния практически опит на 630 мениджъри, **Джеймс Коузес и Бари Поснър** разпознават ключови лидерски качества: честност; поглед в бъдещето; вдъхновяващ; компетентен; справедлив; подкрепящ; широко скроен; интелигентен; ясен и пряк; надежден. (Христов, 2020)

Щрихи в дискусията „характерни черти и ефективно ръководство“

Идеите, които се лансират и развиват, тезите, които се аргументират и отстояват за зависимостта между личните качества и ефективния мениджмънт и лидерство не са еднозначно приемани и са обект на дискусии - от изследователски констатации за слаба зависимост между личните качества и лидерството (Стогдил, 1948; Ман, 1959) до проучвания, които потвърждават категорично връзката между личните качества и лидерството (Гизели, 1971; Бенис, 1992). Същевременно, не може да се подцени мнението на **Лий Якока** – христоматиен пример за успешен мениджър в знакови автомобилни компании за “деветте божии заповеди на лидерството” - проява на любопитство; инициативност; творческо мислене; комуникативност; силен характер; смелост; харизма; компетентност; здрав разум.

Дискусията за ролята и значението на личните качества и

отличителните (характерните) черти като условие за ефективен мениджмънт и лидерство в организацията остава отворена. В по-общ план, лидерството се интерпретира като процес на непринудително влияние върху груповата активност, насочена към осъществяването на дефинирани групови цели. В по-ограничен план, лидерството се разглежда като отличително качество на личността, като съвкупност от качества на човека, които оказват влияние върху поведението на групата. В тази дискуссия „присъства“ и мнение, че е неправилно лидерството да се свързва само с лични качества и отличителни черти, и че то се свързва със системата от взаимоотношения в групата, със ситуация, при която един човек проявява инициатива и поема отговорност за действията на групата, а членовете на групата са готови да го следват. В този смисъл, може да се обоснове твърдението, че лидерството по-често се определя като ефективно взаимодействие, базирано върху съчетаване на различни източници на власт и влияние (законова или нормативна власт; власт, основана на възнагражденията; власт, основана на принудата; експертна власт; еталонна или референтна власт, според Френч и Рейвън) за генериране и поддържане на груповата готовност и активност за постигане на дефинирани цели. Лидерството се свързва с уменията да се влияе върху хората в групата чрез поддържане на мотивация за постигане на груповите цели. Дискутираните идеи и представи насочват изследователите към извода, че мениджмънтът е организационен (социален) феномен, лидерството – психологичен.

“Личностният подход” в разбирането за мениджмънта и лидерството има немалко привърженици и последователи. Според Макгрегър, например, лидерът е носител на набор от уникални качества, които го отличават от другите в организацията. Привържениците на този подход в интерпретацията на лидерството предлагат различни модели на отличителни черти, генериращи лидерски способности. Стогдил, например, възприема като значими за проявата и развитието на лидерски качества такива индивидуални черти като интелектуални способности, психологично превъзходство над другите, увереност в себе си,

активност, енергичност.

Съществен дял от изследванията на мениджмънта и лидерството са направени на базата на подхода за търсене на специфичните личностни особености (черти), които превръщат отделни хора в лидери. Ранжират се от няколко до двадесет, двадесет и пет и повече качества. Това затруднява изключително много сравняването на отделните изследвания и прави този подход неособено продуктивен. Възниква и друга трудност. Не е особено лесно да се дефинират и идентифицират тези черти у отделната личност. Трудно е също да се определи кои черти са в основата на ефективния мениджмънт. Въпреки посочените трудности, „(...) този подход намира практическа реализация в дейността на организациите. Създадени са множество методики за подбор на управленски кадри в различни организации, които са насочени именно към търсенето на специфични черти у личността на кандидатите“.

(Стоянов, 2008: 179-180)

Един възможен модел на лични качества за ефективен мениджмънт

Концепциите, в които се слага акцент върху личните качества (отличителните черти) като предпоставка за ефективен мениджмънт и лидерство се основават на допусканията, че: човекът е по-важен от ситуацията; ако могат да се идентифицират различните характеристики на успешните лидери, изследователите и практиците ще притежават ключа към решаване на проблема за лидерството в организацията; разпознаването на лични качества и отличителни черти, предпоставящи ефективен мениджмънт **разкрива възможности за адекватен подбор, обучение и развитие на успешни мениджъри.**

Изследванията, провеждани в концептуалната рамка „**лични качества и отличителни (характерни) черти – успешен мениджмънт**“, насочват вниманието към следните най-често посочвани основни личностни качества:

- ◆ **интелигентност** - особено значимо качество за решаването на общи и абстрактни проблеми;
- ◆ **инициативност** - изобретателност и способност за реализация на инициативи в работата;
- ◆ **увереност** - умерено висока оценка на равнищата на компетентност и амбиции в овладяване на основните знания и общността;
- ◆ **решителност** - способност за вземане на решение, поемане на риск и носене на отговорност;
- ◆ **емпатия** - способност за разбиране на и привързване към сътрудниците. (Карабельова, 2011:78-79)

Сред **уменията** на човека, които са значими за ефективен мениджмънт, най-често се отбелязват:

- ◆ **техническите умения** - основни професионални знания и умения, свързани със съответна професия и предмета на дейността на организацията;
- ◆ **концептуални умения** - способност да се работи с информация, да се разкриват причинно-следствени връзки и взаимозависимости между различни събития и процеси (икономически, политически, социокултурни, социално-психологични и др.), да се мисли стратегически и предвижда бъдещето на организацията;
- ◆ **умения за работа с хора и в екип** - да се общува с хората, да се разбират проблемите им и причините за едно или друго изпълнение и организационно поведение; да се мотивират и стимулират за постижения в работата, за самореализация; да се решават конфликти и изграждат отношения на екипност и доверие (социална компетентност).

Връзката между личните качества на мениджъра и пригодността му за осъществяване на ефективен мениджмънт в организацията е предмет на психометрични изследвания в случаи, когато се взема решение за включване в образователни програми по мениджмънт; при подбор на мениджъри за организацията и нейните структури; за кариерно развитие на мениджърите в организацията. (Виж Приложение №1) Но ограничаването само в това разбиране и в този метод може да възпрепятства по-цялостния отговор на въпроса за условията и предпоставките за добро управление и ефективно лидерство в организацията.

5. ЛИДЕРСКИ УМЕНИЯ НА МЕНИДЖЪРА И ЕФЕКТИВНОСТ НА МЕНИДЖМЪНТА

Ефективността на организационния мениджмънт зависи и от лидерските умения на мениджърите. Концепциите за необходимите умения за продуктивен мениджмънт и лидерско влияние най-често са обединени около следните три основни групи – първо, професионална подготовка, професионални знания и умения, професионален опит и експертност; второ, управленски знания и умения – аналитични умения, умения за идентификация на проблеми в динамичната организационна среда и във вътрешноорганизационните фактори, умения за разработване и вземане на своевременни и адекватни решения; трето, **социална компетентност - умения за работа с хора, способност за изграждане и поддържане на екипни отношения, за справедливо оценяване на изпълнението и подкрепа на постиженията в работата, за професионално израстване на служителите и развитието им в кариерата.**

Емоционална интелигентност и умения за изграждане на взаимоотношения в организацията

Безусловна е тезата, че ефективността на организационния мениджмънт зависи от професионалните знания и управленската експертност на мениджърите на основните равнища и структурните звена на организацията. Експертната власт на мениджърите е респектиращ и стимулиращ фактор за индивидуалното и груповото изпълнение и организационно поведение. И за това в организациите се полагат немалко усилия – качествен подбор на мениджъри, поддържане и повишаване на професионалните им знания и експертността им, управленската им компетентност и аналитични умения, кариерното им развитие. Но **социалната компетентност на мениджърите** - умението им да разпознават и развиват индивидуалните възможности на хората в

организацията; да проявяват разбиране към професионалните, служебните, семейните и личните проблеми на служителите си; да мотивират и стимулират потребността им от професионални постижения, кариерно развитие и жизнен успех; да изграждат екипни взаимоотношения в работните групи, развива техния лидерски потенциал и е социално-психичен ресурс за адекватен и ефективен мениджмънт.

Изграждането и развитието на взаимоотношенията в работните групи - между мениджъра и служителите, между самите служители („работата с хората“) се оказва в зависимост от феномена **емоционална интелигентност**, обект на забележително изследователско внимание от 90-те години до наши дни. В изследването си **„Емоционалната интелигентност“** (2011), **Даниел Голман** възприема възгледите на **Хауърд Гарднър** (психолог в педагогическия факултет на Харвардския университет), за многообразието на интелекта. Според **Голман**, десетина години след публикуване на теорията си (1983), **Гарднър** обобщава вижданията си за „множествената интелигентност“ така: „Междупличностната интелигентност е способността ни да разбираме другите хора: какво ги мотивира, как действат и как самите ние да си сътрудничим с тях. Успешните търговци, политици, учители, лекари и религиозни водачи обикновено са хора с високо ниво на междупличностна интелигентност. Вътреличностната интелигентност от друга страна е умението ни да се взираме навътре, да си създадем точен, правдоподобен модел на самите себе си и да сме в състояние да го използваме, за да се справяме ефективно в живота. В друго свое изказване Гарднър отбелязва, че самата същност на междупличностната интелигентност включва „способността да различаваме настроенията, темпераментите, мотивацията и желанията на другите хора и да реагираме адекватно“. Част от вътреличностната интелигентност, ключът към себепознанието, е и „достъпът до собствените ни чувства, умението да ги отличаваме едни от други и да черпим от тях, за да насочваме поведението си“. (Голман, 2011:63) **Монсев Гитуни** – психосоциолог, създател на Център за

превантивна психология (1980) и на списание „Превантивна психология“ (1982) в Канада, подчертава важността на разбирането на емоционалната интелигентност. „Това понятие се появи наскоро в научната литература – отбелязва Гитуни, но бе дефинирано за пръв път от Саловей през 1990 г. Голман признава на Саловей бащинството на модела, на който той също се позовава и който включва следните аспекти: познаване на емоциите, управление на емоциите, самомотивация, улавяне на чуждите емоции и контрол на междуличностните отношения.“ (Гитуни, 2000:17) В интерпретацията на Гитуни осъзнаването на емоциите е форма на самосъзнание и основен стълб на емоционалната интелигентност; управлението на емоциите е способността на човека да приспособява своите емоции към съответна ситуация; самомотивацията е способност за отлагане задоволяването на желанията; емпатията е способност да се разбират и съпреживяват емоциите на другия; умението да се поддържат добри отношения с другите, което предполага управление на емоциите на другите спрямо собствените мотивации и емоции. (Гитуни, 2000)

В първия том на публикуваното си в три тома изследване **„Организационно консултиране. Мениджмънт. Управление на човешките ресурси“** (2014), известните психолози **проф. Сава Джонев и д-р Пламен Димитров** предлагат обстойно и аргументирано виждане за същността, структурата и основните характеристики на емоционалната интелигентност като фактор за поведението на човека и взаимоотношенията между хората. „В междуличностните си отношения хората обменят не само информация, свързана с факти, съждения, познание. Те обменят и чувства, емоции, сантименти и този втори аспект е изключително съществен, защото изразява най-дълбоки причинни връзки на поведението с потребности, мотиви, отношение към другия, привличане, отблъскване и т.н. Затова управлението на този обмен е изключително важно, и то обхваща както познанието и контрола на собствената ни интимна същност, така и умението да се ориентираме в

емоциите на другите, респективно в техните подбуди и афективни детерминанти, и успешното справяне с тях. (Джонев, Димитров, 2014:77)

Умението да се контролират емоциите. Емоциите, според **Даниел Голман**, могат да оказват силно влияние върху това как човек възприема конкретна ситуация и как реагира на нея. (Голман, 2011: 84) Избухването, вбесяването, гневът са често наблюдавани и трудно контролирани ефекти от негативно преживявани емоции. **Самоконтролът** е важен фактор за адекватно поведение и благоприятни взаимоотношения в работните групи, в организацията. „Загубата на самоконтрол е голям недостатък в поведението на човека, защото изважда на повърхността инстинктивни и примитивни импулси, които по правило са асоциални и нецивилизовани. Понякога не сме в състояние да се овладеем – избухваме, побесняваме, избиват ни балансите, свиваме се и т.н. Друг път просто не считаме, че е необходимо да се контролираме напълно и действаме напълно импулсивно, убедени, че това е правилният начин на поведение. А в трети случай съзнателно „му пускаме края“ (...) Каквато и да е причината за загуба на самоконтрол, “изпускането на нервите“ си отмъщава с неадекватност, конфликти, закъсняла самокритичност и т.н. Обратното, овладяването на афекта и емоцията, колкото и да са трудни за момента на афекта, след време ни изпълват със самоуважение и достойнство.“ (Джонев, Димитров, 2014:77-78)

Ефектите от самоконтрола, като основа на емоционалната интелигентност на личността са в това, че предполага възможност за:

- ◆ предпазване от импулсивни и спонтанни реакции, прибързани решения. Импулсивните действия възпрепятстват възприемането и преценяването на ситуацията, избора на адекватен модел на поведение и взаимоотношения;

- ◆ дистанциране от проблема в съответната ситуация – отдалечаване, което дава възможност за овладяване на емоциите, за обмисляне на проблемите и предприемане на адекватни действия;
- ◆ формиране и изразяване на обмислено и аргументирано мнение по проблемите в ситуацията и тяхното решаване;
- ◆ развиване на умение на човека да контролира емоциите си, да управлява поведението си, да прави избор на адаптивно, гъвкаво по отношение на ситуацията поведение, т.е. умението му „да се вписва в съответна културна среда“, без да губи своята идентичност;
- ◆ самонаблюдаване и овладяване на собственото поведение и формиране на умение за контролиране процеса на невербалната комуникация (“езика на тялото“). (Виж Приложение № 2)

Самопознание и самоуважение. Самопознанието предполага вглеждане в себе си, самонаблюдение и осъзнаване на собствения Аз. В самопознанието човек формира представата за себе си. Чрез самопознанието приема, развива или отхвърля представи за себе си. Самопознанието изгражда умения за:

- ◆ **самоуважение** - ако човек познава и приема себе си, той е склонен да опознава и приема другите, да изгражда собствена самооценка и самочувствие. Ако уважава себе си, ще бъде уважаван и от другите. Ако той не приема себе си е по-вероятно да се чувства неудовлетворен, с ниска самооценка и с ниско самочувствие – става чувствителен и критичен към другите;
- ◆ **това, „как човек отстоява себе си,,** - самоуважението е предпоставка за адекватно преосмисляне и възприемане на натиска на средата: семейство, приятели, работа, институции, и за защита на собствените си идеи, представи, виждания, ценности;

- ◆ **проява на внимание към чувствата** - натискът на средата върху личността на човека може да потиска чувствата ѝ, да оказва влияние върху преживяванията и предизвиква стрес и депресии. Съхраняването на чувствата гарантира личностна убеденост, увереност, спокойствие;
- ◆ **вслушване в другите** – взаимодействието с другите, като базова характеристика на работните групи в организацията предполага взаимно разкриване и опознаване, изисква разбиране и вслушване в другите;
- ◆ **поддържане на „обратна връзка“** в комуникацията с другите или реалистично оценяване на впечатлението, което оставаме у другите, преценяване как ни възприемат другите. (Виж Приложение № 2)

Емоции и мотивация за целево поведение. Структуриращ елемент на емоционалната интелигентност, според **Даниел Голман** е самомотивацията, разбрана като личностна способност за целево мотивиране, за постигане на желани резултати (цели), поведенският израз на която е в самодисциплина и оптимизъм. Самодисциплината се свързва с осъзнаване и дефиниране на целта и амбицията за постигането ѝ. Оптимизмът „зарежда“ самомотивацията с надежда и способност за справяне с трудности и разочарования. (Гитуни, 2000; Голман, 2011) Самомотивацията „ (...) е тясно свързана с потребностите на индивида и с емоциите, които фактически представляват чувствения тон на потребностите, чрез който те са дадени в неговата психика. Всяка потребност има емоционален еквивалент: потребност от самосъхранение и свързаните с нея чувство на страх, гняв, агресия; (...) социална потребност и съответното чувство на принадлежност, близост, идентичност, отхвърленост и т.н.“ (Джонев, Димитров, 2014:88-89)

Мотивацията на човека в организацията генерира активно отношение и целенасочено действие. Така например:

- ◆ потребността от професионални постижения и кариерно развитие стимулира поставянето на ясно дефинирани цели и мобилизира индивидуалните усилия за постигането им. Тази потребност влияе върху отношението на служителите към работата, към възприемането на високи професионални (организационни) стандарти, приемането на предизвикателства в работата и риск във вземаните решения;
- ◆ интересите като осъзнати потребности за постижения и успех генерират усилия и всеотдайност в активността за постигане на целите – нагласи, свързани с емоции;
- ◆ потребностите и интересите мотивират инициативност, креативност, иновативност и предприемаческо поведение;
- ◆ пречките и бариерите пред емоционално интелигентния човек, в процеса на осъществяване на целите му, се възприемат като предизвикателства, които мобилизират ресурсите му за справяне с възникващите проблеми.

Умението да се разбират другите. В изследването на емоционалната интелигентност, **Даниел Голман** споделя разбирането си: „Тази способност – умението да разбирате как се чувстват другите - се проявява в множество житейски ситуации, от продажбите и мениджмънта до романтичната любов и грижите за децата, състраданието и политическите действия. Отсъствието на емпатия е също толкова красноречиво: то е характерно за психопатите, изнасилвачите и педофилите. Емоциите на хората рядко са облечени в думи; в повечето случаи те се изразяват по друг начин. Ключът към разгадаването на чувствата на другите е способността да се разчитат невербални сигнали: тон на гласа, жестове, изражение на лицето.“ (Голман, 2011:142) Емпатията, като елемент на емоционалната интелигентност е личностна способност за проява на чувствителност към другите – тази способност „да влезеш в кожата на този, който страда“. (Голман, 2011) „Това разбиране за емпатията съответства на

дефинициите на хуманистичната психология. То ни отвежда към Маслоу и особено към Роджърс, които я определят като способност да се вслушваш в другия. Тази способност може да влее сила у лицето, което я придобие. При отношения на взаимопомощ тя дава възможност за много добри успехи. За съжаление придобиването ѝ не е лека задача. Изисква се крепко личностно равновесие, съчетано със задълбочено познаване на емоциите и с вербално определяне на собствените чувства. Освен това, това налага много точно разграничаване между личните чувства и емоциите на другия. Тези предпоставки на емпатията са необходими за спазване на етичните норми и уважението към другия. (Гитуни, 2000:98)

Емпатията е „способността на индивида да се постави на мястото на другите в общуването и да съпреживее техните чувства и емоции. (...) за емоционално интелигентната личност емпатията е способност да разчита най-различни сигнали, идващи от другите, за емоционалното им състояние и средство да се поставим на тяхното място и да съпреживеем тези емоции така, както ги преживяват техните субекти.“ (Джонев, Димитров, 2014: 92)

Емпатичната личност е: чувствителна към проблемите и положението на другите, съпреживява чувствата, положителните и отрицателните емоции (афектите) на другите; отворена към другите – склонна да възприеме възгледите, позициите, преживяванията на другите; склонна да проявява грижа и подкрепа за другите; способна да изгражда позитивни взаимоотношения между хората в работните групи като значим социален ресурс за организационното функциониране и развитие.

Отношението към другите и влиянието над тях. Смисълът и значението на разработвания и прилагания модел на емоционална интелигентност е в идентификацията и развитието (обучението) на личностните способности за самоконтрол, самоуважение, самомотивация и емпатия с оглед оптимизиране управлението на човешките отношения (в случая в организацията) като своеобразен социален капитал за нейното

ефективно функциониране и развитие. Според **Гитуни**, управлението на емоциите се изразява в съблюдаване на социалните норми и правила, в придобиване на възможност за влияние над другите, над тяхното емоционално състояние. „Тази форма на междуличностна интелигентност бе описана по по-различен начин от Хауърд Гарднър от Харвардския университет, в рамките на теорията му за множествената интелигентност – отбелязва **Гитуни**. Що се отнася до поведението в група през детството или у възрастните, тази интелигентност включва четири способности – способност за организиране на групи, способност за договаряне на решения, способност за установяване на междуличностни отношения и способност за социален анализ“. (Гитуни, 2000:106-107)

Социалната компетентност е личностно качество, което „(...) се отнася до умението да се общува и влияе на хората, до методите и техниките за осъществяване на ефективен контакт и взаимодействие с тях. Значителна част от тези умения се отнасят до самоконтрола, самопознанието, мотивацията и емпатията. Социалната компетентност е свързана с: умението да се установяват, поддържат и развиват междуличностни отношения, като се разбират и уважават културните различия между хората в работните групи и екипи в организацията; умението да се общува като процес на обмяна на информация, на поддържане на комуникация, на изразяване на аргументирано собствено мнение и вслушване в мнението на другите; умението да се създава и работи в екип - да се изграждат, поддържат и развиват взаимоотношения за съвместна и ефективна дейност, удовлетворяваща индивидуалните, груповите и организационните очаквания. Емоционалната интелигентност и на мениджърите, и на техните сътрудници, и на лидерите и техните последователи е важен фактор за ефективен мениджмънт и лидерство в организацията. Тя е и социално-психологичен ресурс за ефективно организационно функциониране и развитие.“ (Джонев, Димитров, 2014:74-96)

6. УПРАВЛЕНСКИЯТ СТИЛ: ОСНОВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ЕФЕКТИ

За методологията за изследване на начина на упражняване на властта и влиянието в организацията

С прилагането на **поведенски подход** в изследването на мениджмънта и лидерството може да се идентифицира начина, по който се упражнява властта и влиянието в организацията, т.е. начинът (стилът) на вземане на решения и организацията на тяхното изпълнение, неговото влияние върху индивидуалното и груповото поведение в работата. Стилът се разглежда като съвкупност от подходи, методи и механизми, които мениджърът прилага за въздействие върху поведението на изпълнителите. Характерът и основните черти на стила се разпознава по начина, по който се упражнява властта и влиянието в организацията - прилаганите процедури за вземане на решения и разпореждане с ресурсите за изпълнението им; поддържаната комуникация с изпълнителите; от разбирането и отношението към човека и работните групи в организацията.

В методологията за оценяване на стила на управление на организацията и на ръководство на групите обикновено се залагат критериите начин на вземане на управленски решения; организацията и контрола на тяхното изпълнение; ориентацията (или доминантата) при вземането на управленски решения. Сред теориите за стила на управление и ръководство, **основани на процеса на вземане на решения**, с особена популярност и широка използваемост са идеите в:

- ◆ **Теориите X и Y на Макгрегър**, в които поведението на ръководителя се описва в две основни категории – **авторитарно и демократично**. Критерият в разграничаването на тези два поведенски модела се търси в разбирането за природата на човека и неговото поведение в организацията. **Начинът на вземане на**

решения се базира на поредица от хипотези за природата на човека. **Авторитарният ръководител**, респективно **авторитарното управленско решение** е доминирано от преобладаващо негативен възглед за природата и нагласите на човека: не обича да работи, търси и използва всяка възможност да избягва работата; трябва да бъде принуждаван да свърши работата си; не желае да поема отговорност, няма въображение и не е инициативен. Ръководителят трябва сам да взема решения, да организира изпълнението им и да контролира строго подчинените си (Теория X). **Демократичният ръководител** е с нагласа и разбиране, че човек обича работата си и я приема толкова естествено, колкото отдиха и забавленията; склонен е да се самоорганизира и самоконтролира в работата си; умее да носи отговорност и е отговорен; креативен е и при определени условия е склонен да проявява инициатива в работата. Ръководителят привлича подчинените си за участие при вземане на решения, поддържа двупосочна комуникация, мотивира поведението на сътрудниците си (Теория Y).

- ◆ **Теорията на Ликърт.** В концепцията на Ренис Ликърт се допускат четири типа ръководство: **авторитарно, доброжелателно авторитарно, консултативно и ръководство с работническо участие.** Прилагането на тези поведенчески модели в изследванията си позволява на Ликърт да аргументира констатацията си, че ръководители с демократичен стил в ръководството реализират добри резултати в производството.
- ◆ **Моделът „дърво на решенията“.** За Вруум и Йетън добро лидерство е това, което дава възможност за участие на изпълнителите във вземането на управленски решения. Проблемът в случая е в умението да се съчетават фактори, свързани с личността на мениджъра, с възможностите на сътрудниците и с особеностите на ситуацията, фактори, които

обуславят участието във вземането на решения на различни равнища, във всеки конкретен случай.

Сред теориите за стила на управление и ръководство, **основани на доминиращата ориентация на ръководителя при вземане на решение**, с голяма популярност се ползват:

- ◆ **Теорията за отношението към двата основни фактори в работата.** Много изследвания на мениджмънта на организации дават основания за обособяване поне на два модела на ръководство – ориентиран към работата, към задачите (делови стил); ориентиран към хората (комуникативен стил). Подобна идея се разработва в управленската матрица на **Блейк и Мутон**. С прилагането на подобен подход (на доминиращата ориентация при вземане на решения) в тези изследвания може да се разкрият и други доминиращи фактори при вземане на решения като например редът, правилата, йерархията в организацията (йерархичен стил), както и отношението на недоверие към изпълнителите, индивидуализмът и личните амбиции на ръководителя (егоцентричен стил). (Паунов, 1998; Карабелъова, 2007, Карабелъова, 2011)

Една от най-често споделяните концепции в обяснението на стила на управление на организациите и ръководство на групите е тази, според която предоставената власт може да се упражнява авторитарно, демократично или либерално. “Курт Левин, Роналд Липит и Ралф Уайт провеждат първите изследвания върху типологията на лидерските стилове и тяхното влияние върху ефективността. В тях се отграничават три лидерски стила: авторитарен, демократичен и либерален”. (Карабелъова, 2011:86)

Авторитарният стил поддържа **едностранна, низходяща комуникация** въз основа на силно централизирана власт. Тази власт е основанието за едноличното решение и налагане на изпълнението чрез инструментите на принудата и страха от наказания. Акцентът е върху

задачите, върху точното и навременното им изпълнение в рамките на предварително дефинирани параметри. Авторитарният мениджър не се интересува от мненията и предложенията на изпълнителите и често е склонен да ги потиска и унижава. Този управленски стил се оценява като **начин на упражняване на властта с ограничена ефективност**. Комуникация в работата, доминирана от мениджърско поведение от типа **“прави каквото ти казвам и не питай”**, блокира идейния и творческия потенциал на изпълнителя, ограничава свободата на мнение и действие. Теоретично основание на ориентацията към този начин на упражняване на власт може да се открие в теория “Х” на **Дъглас Макгрегър** за мотивацията за труд. Мениджъри, които възприемат и споделят виждането, че сътрудниците им са хора, които пренебрегват работата си винаги, когато това е възможно, предпочитат да ги подтикват в работата и поддържат активността им чрез заплахи от наказания.

В изследването си **“Човекът в организацията” (2008), проф. Валери Стоянов** предлага следния “модел на авторитарния стил”. (Виж Таблица № 4)

Таблица № 4

АВТОРИТАРЕН СТИЛ НА РЪКОВОДСТВО	
Основни характеристики:	
✓	решенията от ръководителя се вземат без консултации с груповите членове;
✓	ръководителят контролира груповите членове чрез награди и наказания;
✓	силно ограничена свобода за индивидуална инициатива;
✓	ръководителят се стреми да формира конкретно

поведение на подчинените в различните ситуации и очаква то да се повтаря точно така;

- ✓ груповите членове са изцяло зависими от ръководителя по отношение на планирането на дейността в групата.

Потенциални ползи от авторитарния стил:

- ✓ възможно е да има строга последователност в решаването на груповите задачи чрез решенията на ръководителя;
- ✓ решенията могат да се вземат бързо;
- ✓ контролът е централизиран чрез формализовани процедури;
- ✓ при добре развити управленски умения от ръководителя е възможно да се приложат успешно в практиката на групата;
- ✓ при кризисна ситуация ръководителят може да упражнява директен контрол и да се реагира своевременно и адекватно.

Потенциални недостатъци на авторитарния стил:

- ✓ понижена мотивация на груповите членове поради незачитане на мнението им при формулиране на целите и задачите;
- ✓ снижена творческа активност от груповите членове, чака се разпореждане “отгоре”;
- ✓ недоразумения, поради честото използване на еднопосочна комуникация от ръководителя;
- ✓ трудна адаптация на групата към нови изисквания.

Мениджъри, склонни към авторитарен начин на прилагане на делегирания им властови ресурс в организацията не се възприемат като ефективни. **В кризисни ситуации обаче, хората в организацията са с нагласа да следват мениджъри, които проявяват качествата решителност, реактивност, компетентност.**

Демократичният стил, често идентифициран с **консенсусен и консултативен стил**, разчита на **двустранна и двупосочна комуникация**. Мениджърът подлага решенията си на обсъждане с изпълнителите, консултира се с подчинените си, подпомага ги при изпълнението на работата. Властта, като основание на мениджърското решение в известен смисъл е децентрализирана. Мениджър, който дефинира ясно целите, които трябва да се постигнат и задачите, които трябва да се осъществят, но иска да чуе мненията, предложенията, да прецени индивидуалните възможности и приноси на всеки в тяхната реализация създава творческа атмосфера, стимулира хората да проявяват инициатива и поемат отговорност за работата си. (Виж Таблица № 5) Теоретичното обяснение на демократичния стил на упражняване на власт и постигане на влияние се базира на теория “У” на **Макгрегър**. Човек се осъществява чрез труда като средство за задоволяване на потребностите си. Разширяването на границите за свободно изразяване на мнения, за инициатива и творческа активност насърчава разгръщането и пълноценното използване на потенциала на изпълнителите. “Ръководителят с демократичен стил на ръководство поддържа постоянна комуникация и общува с груповите членове не само формално, но и на неформално ниво, като ги снабдява постоянно с информация за ставащото в организацията и хода на изпълнението на груповите задачи. На подчинените се дават всякакви възможности за развитие и им се позволява да поемат отговорността за решаването на определени задачи. В групата е създаден климат на доверие, взаимопомощ и е постигнат самоконтрол така, че не е необходима намесата на ръководителя за регулиране на взаимоотношенията.

Мотивацията на служителите е висока, когато е налице добра координация помежду им. Ръководител с подобен стил на ръководство обикновено се превръща във водач, т.е. в лидер”. (Стоянов, 2008:183-185)

Таблица № 5

ДЕМОКРАТИЧЕН СТИЛ НА РЪКОВОДСТВО
<p>Основни характеристики:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ ръководителят включва груповите членове в процеса на вземане на решения;✓ властта и отговорността е делегирана на груповите членове;✓ за постигането на груповите цели ръководителят координира усилията на груповите членове;✓ ръководителят поддържа постоянна обратна връзка в процеса на комуникацията в групата. Най-често използваният подход е “лице в лице” - общуване;✓ нагласите и преживяванията на груповите членове се вземат предвид от ръководителя при вземане на решенията.
<p>Потенциални ползи от демократичния стил:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ висока мотивация у груповите членове за постигане на груповите цели;✓ опитът и знанията на груповите членове се ползват ефективно в процеса на вземане на решения;✓ висока вероятност членовете на групата да се чувстват ангажирани с груповите задачи;✓ създава се възможност за индивидуален растеж и развитие;✓ груповите членове са добре информирани поради

постоянната двупосочна комуникация.

Потенциални недостатъци на демократичния стил:

- ✓ определени индивиди е възможно да доминират при вземането на решения;
- ✓ възможна е прекалена загуба на време за вземане на решения;
- ✓ възможно е налагане определени решения при групов процес на вземането им, които обаче да не са най-ефективни.

Либералният стил “трансформира” комуникацията от вертикална в предимно хоризонтална. Властта е преобладаващо децентрализирана. Мениджърът “дава свобода за действие” на изпълнителите (определяне на целите и задачите, трасиране на пътищата за осъществяването им и др.), като осигурява ресурсите за осъществяване на работата. “Външният контрол“ е ограничен за сметка на самоконтрола. Акцентът в действията и поведението на “либералния мениджър” не е в това кой, какво, кога и как трябва да извърши задачите, а в резултата от работата, извършвана в рамките на установените правила. Едно от често посочваните ограничения за прилагане на либерален стил е характера на работата или особеностите на ситуацията. Важно условие за ефективността на либералния стил е наличието на висока мотивация и заинтересованост на изпълнителите от резултатите в работата. Счита се, че либералният стил е подходящ за работа с творчески характер. (Виж Таблица № 6) “Ръководителят с либерален стил не полага усилия да влияе на груповите членове. Груповите членове изпълняват задачи по начин и способи, за които те вярват, че са най-ефективни. В такъв смисъл, те могат да се самоокуражат, за да постигат индивидуални цели. (...) Либералният стил на ръководство е приложим за групи, при които имаме много висока мотивация у груповите членове за

достигане на груповите цели и при дейности, при които не се изисква особена координация.” (Стоянов, 2008:185 -188)

Таблица № 6

ЛИБЕРАЛЕН СТИЛ НА РЪКОВОДСТВО
<p>Основни характеристики:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ груповите членове могат да вземат решения независимо от ръководителя;✓ ръководителят не полага усилия да контролира дейността на груповите членове;✓ груповата ефективност зависи от индивидуалната отговорност;✓ ролята на ръководителя е да подпомага груповите членове в решаването на персоналните задачи.
<p>Потенциални ползи от либералния стил:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ персоналната независимост се явява мотиватор за по-висока активност за част от груповите членове;✓ възможно е повишаване на инициативността и творчеството на груповите членове;✓ откритото и директно общуване е възможност за самоекспресия;✓ възможно е подобряване на качеството на живот на груповите членове.
<p>Потенциални недостатъци на либералния стил:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ недостиг на координация в съвместната дейност на групата;✓ възможно е индивидуалните цели да вземат връх и да се

игнорират груповите цели;

- ✓ възможна е поява на поведение, несъвместимо с груповите цели, поради недостатъчен контрол от страна на ръководителя;
- ✓ недостатъчна кооперация и сплотеност на групата.

Моделите за идентификация на управленския стил (авторитарен, демократичен, либерален) по критериите: основни характеристики; потенциални ползи; потенциални недостатъци, предложени от проф. Стоянов, са подходяща концептуална рамка за разработване на инструменти за емпирично изследване и разпознаване на начина, по който се упражнява властта в реалните условия, в които функционира организацията. (Виж Приложение 3)

Начинът на използване и упражняване на властовия ресурс в организацията, популярен по-скоро като стил на управление на организацията, на организационните структури и ръководство на работни групи и екипи характеризира поведението на мениджъра в организацията и отношението му към хората и потенциала му да ги мотивира, да ги увлече в изпълнението на задачите и постигане на нейните цели.

Резултатите от изследванията и анализите на прилаганите подходи и методи за упражняването на властта в организацията, на ефектите от стила на управление на организацията, на организационните структури и ръководство на работни групи и екипи обикновено се възприемат като противостоящи, противоположни, взаимно изключващи се. На авторитарния стил се противопоставя демократичният стил. Различията между тези противоположни стилове се търсят в притежаването и упражняването на властта, в поведението на властимащия. Концентрацията на властта в ръководителя е

предпоставка за проява на авторитарен стил – еднолично вземане на решения, строг контрол върху изпълнението им, наказания или награди. Мениджърът сам управлява и упражнява своята власт. Демократичният стил се изразява в “споделяне” (децентрализиране) на властта и отговорностите с членовете на групата. Съществува и мнение, че в зависимост от прилагания подход при вземане на управленско решение, поведението на ръководителя “може да се движи” в границите “авторитарно - демократично - авторитарно”. „Различията в лидерското поведение са в зависимост от избора на подход при вземане на решение. **Р. Таненбаум и У. Шмидт** посочват седем възможни стила, разграничени на базата на две измерения: степен на власт, използвана от мениджъра, и степен на свобода, предоставена от ръководителя на подчинените при вземането на решения. При **първия стил** ръководителят взема решенията самостоятелно и ги съобщава на подчинените си. При **втория** той “прокарва” решенията. **Третият вариант** се отнася до **представянето на идеи и възможности за поставяне на въпроси**. При **четвъртия стил** ръководителят предлага **експериментални решения, подлежащи на промяна**, а при **петия**, представяйки проблема, **ръководителят проявява готовност за приемане на предложения и едва след това взема решение**. Последните две възможности - **шестият и седмият стил**, очертани от подхода за цялост на лидерското поведение на Р. Таненбаум и У. Шмидт - се отнасят до случаите, в които **ръководителят определя границите и дава възможност на групата сама да взема решения** или, когато **ръководителят разрешава на подчинените си да действат в рамките на разрешеното, определени от висшестоящото ръководство.**” (Карабельова, 2011:89)

В търсенето на теоретична интерпретационна рамка за изследване на стила на управление на организации, на организационни структури и ръководство на работни групи и екипи могат да се вземат предвид и класификациите, предложени от изследователите и последователите от

Мичиганския университет и от Щатския университет на Охайо (Паунов, 1998; Карабелъова, 2011), а именно класифицирането на управленския стил като: авторитарен, доброжелателно-авторитарен, консултативен, партисипативен (с участие на сътрудниците във вземане на решенията).

Авторитарният (експлоатационно-авторитарният) стил се свързва с йерархизираните бюрократични системи - властта е централизирана; решенията се вземат в центъра (най-често еднолично); изпълнението на решенията се възлага (налага); мнението и предложенията на изпълнителите нямат значение, контролът върху изпълнението се поддържа с възнаграждения и наказания; мотивацията на изпълнителите е ниска.

Доброжелателно-авторитарният стил “носи” характеристиките на авторитарен стил, но на изпълнителите се предоставя правото на по-голяма свобода. Постига се по-висока удовлетвореност от труда, мотивацията за добро изпълнение се поддържа по-често с икономически стимули (възнаграждения) по-рядко с наказания.

Консултативният стил има среда за приложение в условия на доверие в отношенията “ръководители-подчинени” - стратегическите решения са приоритет на центъра на властта, но оперативни и рутинни решения се вземат и на равнище организационни структури и работни групи (екипи). Комуникацията е двупосочна (“отгоре-надолу” и “отдолу-нагоре”). Контролът е отчасти децентрализиран. Мотивацията на изпълнителите се поддържа предимно с възнаграждения и по-рядко с наказания.

Партисипативният стил (управление чрез участие) се характеризира с ориентация към установяване и развитие на отношения на интегритет на сътрудниците с организацията на базата на изградено доверие между ръководителя и изпълнителите. Комуникацията е двупосочна и информацията се ползва с доверие от двете страни. Решенията се вземат с участието на изпълнителите. Мотивацията се

базира на удовлетвореност от работата. Изпълнението се регулира чрез самоконтрол.

Резултатите от изследванията в Мичиганския университет и тези в Щатския университет в Охайо са използвани от **Р. Блейк и Дж. Мутън** при разработването на матрица (“управленска решетка”) въз основа на критериите **отношение към работата** (задачите) и **отношение към хората** (по скала от 1 до 9). С това разбиране, авторите обосновават модел с пет лидерски стила:

Стил 1.1. **“Разоряващо управление”** - ниска загриженост както за работата (за задачите), така и за хората. Ръководителят не влага много усилия за изпълнение на задачите, както и за изграждане и поддържане на вътрешногрупови отношения. Този стил се оценява като демотивиращ и ниско ефективен.

Стил 1.9. **“Либерален”** (контрапункт на “авторитет - подчинение”) - акцентът е във вниманието към изпълнителите и в изграждането на приятелски взаимоотношения в групите при по-ниска загриженост към работата и изпълнението на задачите.

Стил 9.9. **“Демократичен”**- с грижа както за работата и поставените задачи, така и за хората, които трябва да осъществят изпълнението им. Фокусът във вниманието на ръководителя е в обединяване на сътрудниците около общата за групата цел и изграждане на отношения на взаимно уважение, сплотеност и ефективност.

Стил 5.5. **“Умерен”** - базиращ се на идеята за умерено наблягане на загрижеността за работата и за хората (“мениджмънт на средния път”). Ефективната работа на групата се осигурява чрез поддържане на баланс между необходимостта от навременно изпълнение на задачите и поддържане на благоприятни взаимоотношения между сътрудниците.

Стил 9.1. **“Авторитарен”** (“авторитет - подчинение”) - висока загриженост за работата и ниско внимание към изпълнителите. В

концептуален контекст ефективното осъществяване на задачите става чрез създаване на условия за работа, при които се минимизира ролята на човешкия фактор.

Преобладаващо е мнението, че ефективен за организацията е Стил 9.9. „Демократичен”, защото съчетава в себе си както загриженост за изпълнението на задачите, така и загриженост за хората, за отношенията между членовете на групите, има много привърженици и последователи. (Серафимова, 2007; Христова, 2008; Карабельова, 2011)

Описанието на разнообразието от поведенски теории за стила на организационно управление в случая е ориентирано към търсене на надеждна методологическа база за избор на методи и инструменти за емпирично изследване на феномена “мениджмънт и/или лидерство” в организацията като сериозен ресурс за нейното функциониране и развитие. Но в наблюдаваните днес условия на динамична (бързо развиваща се и променлива) организационна (бизнес) среда е трудно да се подкрепи стил на управление на структури и ръководство на хора с универсално значение и гаранция за успех. Налага се извода, че въпреки трудностите в прилагането на поведенския подход в изследването на мениджмънта и лидерството в организацията този подход е изключително ценен за подбора, обучението и оценката на ефективността на мениджърите. **Обяснителните възможности на поведенския подход и разработените в неговия контекст теоретични модели на управленски стил биха били по-продуктивни в съчетание с изискванията на ситуацията, с измеренията на вътрешната и външна организационна среда.**

За целите на емпиричното изследване на управленския стил в конкретни организации, за оценката на неговата ефективност в реални условия може да се приложи индикаторен модел, в рамките на който могат да се разработват инструменти (въпросници за наблюдение, беседи, интервюта, фокус-групи, анкети). (Виж Таблица № 7)

Таблица № 7 Примерен индикаторен модел за изследване и сравнителен анализ на начина на упражняване на властта в организацията.

Стил Индикатори	Авторитарен	Демократичен	Либерален
1. Характер на властта в организацията:	Централизирана	Децентрализирана	„Дифузна“
2. Решенията се вземат:	Единолично	С участие на изпълнителите	От групата (екипа)
3. Работата (задачата) се:	Възлага със заповеди, нареждания	Обсъжда и съгласува с изпълнителите	Разпределя в групата (екипа)
4. Комуникациите са предимно:	Вертикални („отгоре-надолу“)	Вертикални в съчетание с хоризонтални	Хоризонтални
5. Дисциплина (трудова, технологична):	Стриктно спазване на правила, стандарти, изисквания	Спазва се на принципа на разумна достатъчност	Самодисциплина (базирана на високи нива на мотивация)
6. Контрол:	Единоличен (формализован)	С участие на изпълнителите	Самоконтрол (взаимен контрол)
7. Оценяване на изпълнението:	Единолично (от мениджъра)	С участие на изпълнителите	Групово самооценяване

Стил Индикатори	Авторитарен	Демократичен	Либерален
8. Отговорност за изпълнението на решенията и задачите:	Поема се от мениджъра	Споделена (между мениджъра и служителите)	Поема се от групата (екипа)
9. Общуване:	Дистанцирано Предпазливо	Колегиално Приятелско	Ограничено
10. Отношение към предложения и инициативи:	Ограничават се	Поощряват се	Изцяло са на групата (екипа)
11. Отношение към квалификацията:	Възпрепятства се	Поощрява се	Самоосъзнава се
12. Отношение към служителите:	Недоверие	Доверие	Взаимно уважение

Ситуацията като фактор

за стила на мениджмънт и лидерство в организацията

Много изследователи категорично отхвърлят идеята за проектиране и практикуване на универсален и ефективен стил на управление на организации и структурите им, на ръководство на работни групи и екипи. В търсенето на отговор на проблема “мениджмънт и/или лидерство” в организацията, те разпознават и “натиска на променливите” (на ситуацията като фактор за стила на мениджмънт) и възприемат тезата, че няма единствен и добър стил на упражняване на властта в организацията, и че мениджмънтът и лидерството до голяма степен

зависят от спецификата и особеностите на ситуацията. Адекватно дефинирания проблем, според тази изследователска перспектива е **кога един управленски стил е по-подходящ от друг?** Изследванията на **Ф. Фийдлър, Р. Хаус, П. Хърси и К. Бланчард, В. Вруум и Ф. Йетън** са в традицията на **ситуационния подход**. “Хърси и Бланчард извеждат две измерения, по които може да се разглежда всяко лидерство: т.нар. “целови поведения“ (степеня, в която лидерът недвусмислено делегира отговорност на последователите) и „междоличностни поведения“ (степеня, в която лидерът се ангажира в двупосочна комуникация с последователите). Оказва се, че не само тези две измерения на лидерството, взети поотделно, а и комбинацията между различни степени на двете, във висока степен определят лидерския успех. Но кое съчетание от двете ще се окаже подходящо, ще зависи от така наречената „зрялост на последователите“. Тази зрялост от своя страна може да бъде два типа – **професионална и психологична**. Професионалната е свързана с наличието на специализирани (свързани със задачата) познания, умения и опит, а психологическата отразява мотивираността и ангажираността, увереността и самочувствието (но отново свързани с конкретна задача, а не въобще). (...) Хърси и Бланчард описват ефективното лидерско поведение, показват оптималното съчетание на ангажираност към задачата (и свързаното с това експлицитно делегиране на отговорности) и отдаденост на взаимоотношенията при дадено ниво на последователска зрялост, с помощта на нелинейна зависимост.“ (Паунов, 1998:229)

Широката популярност и огромното влияние на **Фред Фийдлър** в изучаването на фирмения мениджмънт и лидерството се свързва със създадения от него **“модел на непредвидените ситуации”** с цел осъществяване на адекватно и ефективно лидерство.” В определен смисъл теорията на Ф. Фийдлър е надграждане над подхода на отличителните черти и на поведенческите подходи за изследване на лидерството, което той прави с класификацията на ситуациите в

следващите си изследвания. Моделът се опитва да прогнозира лидерската ефективност като функция на двата фактора: **стил на управление и ситуация**. Според вероятностния модел на Ф. Фийдлър лидерското представяне може да се разбере само във връзка с контекста, в който се осъществява, а успехът се постига, когато има добро свързване на лидера със ситуацията.” (Карабелъова, 2011:102-103)

Фийдлър фокусира вниманието си върху действията на ръководителите, начините за тяхната оценка и връзката с подчинените им. Ефективното лидерство е в зависимост както от особеностите на ръководителя, така и от спецификата на всяка ситуация, в която се взема решение. Ситуацията, според **Фийдлър** се дефинира в контекста на параметрите - взаимоотношения ”лидер - членове на групата”; структурираност на задачата; властова позиция (длъжностни пълномощия) на ръководителя. Характерът на взаимоотношенията между ръководителя и членовете на групата, например, може да бъде описан в индикатори за доверието и респекта на подчинените към ръководителя. Критериите за добре структурирана задача са ясно дефинираната цел, адекватните действия за постигането ѝ, критериите за успех. Властовата позиция се характеризира със степента, в която ръководителят може да въздейства върху такива променливи като наемане, определяне на възнагражденията, наказание, уволняване и др. Допускането е, че при отношения на доверие и уважение на подчинените към ръководителя, при ясно дефинирана и добре структурирана задача и ефективни инструменти за прилагане на властта може да се гарантира успешно функциониране и развитие на организацията. „Фийдлър разглежда фактора „ситуация“ предимно от аспекта „благоприятност“, дефинирайки последното като „степен, в която лидерът е в състояние да въздейства върху последователите. Благоприятността на ситуацията се детерминира от три основни показателя:

„1. Отношенията между ръководителя и членовете на организацията. Под това се разбира взаимно доверие, вяра,

уважение, симпатия и приятелство между ръководителя и подчинените. Когато те са добри, лидерът разполага с по-голяма сила на влияние;

2. Фиксиране на задълженията. Под това условие Фийдлър разбира начина, по който са определени задълженията. Когато те са конкретни, ясно определени и планирани, тогава за ръководителя обстановката е благоприятна. Упражняването на власт и влиянието му са по-лесни и ефективни. Обратното, когато задълженията в определена степен са неясни или неконкретизирани, тогава на лидера му е по-трудно да въздейства върху членовете, тъй като нито той, нито членовете имат избистрена идея и точни критерии как да извършат дадена работа;

3. Сила на позицията. Става въпрос за силата, която един ръководител притежава от заемането на дадено място. С колкото по-голяма възможност за налагане на наказание, за възнаграждаване или законна сила разполага един ръководител, толкова е по-голяма възможността му да влияе върху членовете на групата.“

Въз основа на тези критерии една ситуация варира от „много благоприятна“ до „много неблагоприятна“ за лидера, като очевидно между тези две крайности съществуват много междинни позиции“. (Паунов, 1998:231-232)

В модела на **Фийдлър** ефективността на ръководството в организацията се поставя в зависимост от типа ориентация на стила на прилагане на властта и влиянието в организацията - към работата (задачите) или към човека и междуличностните отношения в групите в организацията.

Разбирането, че няма един – единствен стил на управление и ръководство, подходящ за всяка ситуация (разбиране, което се споделя от много и авторитетни изследователи на организационния мениджмънт), и че ръководителят трябва да прилага подходящ за случая

подход, е заложено в теста Leadership Judgement Indicator (LJI) - тест за оценяване качеството на решенията и предпочитаните лидерски стилове. LJI съдържа 16 казуса, в които всяко изследвано лице, поставено в ролята на ръководител трябва да избере едно от четирите възможни за съответния случай решения. С този тест се измерват предпочитанията към четири основни лидерски стила: **директивен** (ръководителят взема решения, служителите ги изпълняват); **консултативен** (ръководителят взема решения, но се консултира с изпълнителите); **консенсусен** (всички служители в групата участват при вземането на решения); **делегиращ** (ръководителят делегира отговорността за решението на подходящ сътрудник). Резултатите от неговото прилагане дават информация за предпочитания лидерски стил в съответна ситуация и доколко този стил е ефективен. На базата на комбинацията от предпочитания към различни начини на вземане на решение, се разпознава подхода в управлението: **ориентация към задачи** (фокусиране върху задачите, без достатъчно внимание към хората в групата, междуличностните и вътрешно-груповите отношения); **ориентация към власт** (прекаленият контрол може да демотивира служителите да участват във вземането на решения и да правят само това, което им се нарежда); **ориентация към хората** (развитието на служителите и непрекъснатото им включване във вземането на решения може да доведе до нерационално използване на времето и на ръководителя и на изпълнителите, както и до неефективно изпълнение на задачите); **ориентация към овластяване** (делегиране на власт и правомощия на служители, което стимулира инициативността и активността им, но може да доведе до решения, които не са съобразени с целите и стратегиите на компанията). (Leadership Judgement Indicator, Bulgarian adaptation, *Prometriks*, 2019)

Анализът на идеи, концепции, модели и обяснения на феномените „мениджмънт и/или лидерство“ в организацията потвърждава впечатлението за наличие на различни и същевременно взаимно допълващи се изследователски традиции, тенденции и перспективи. В

дискурса на организационното всекидневие лидерството често се противопоставя на мениджмънта. Мениджмънтът се разбира като съзнателно, нормативно регламентирано въздействие върху поведението на членовете на работната група за навременно, качествено и ефективно изпълнение на поставените задачи и постигане на определената цел. Лидерството е умение да се влияе върху удовлетвореността и мотивацията на изпълнителите за формиране на желание и готовност да изпълняват задачите и постигат целите. Мениджърът въздейства върху подчинените си от позициите на длъжността и делегираните ѝ властови ресурси. Лидерът насочва поведението на хората в групата въз основа на психологично влияние. Образно казано, мениджърът в организацията се назначава “отгоре” и отношенията се реализират по линията “ръководител - подчинен”; лидерът се издига “отдолу” и изгражда отношения от типа “лидер - последовател”.

Отговорът на въпроса “мениджмънт и/или лидерство” в организацията предполага търсенето и разкриването на различията между тези организационни феномени. В своята смислова същност, организацията е целева йерархизирана структура, която реализира обществената си мисия чрез координиране и субординиране (съподчиняване) на позиции, свързани със съответни права задължения и отговорности (с власт). “Статус-йерархията налага властта в организацията като институционализиран, рационален акт, чрез която мениджърът е задължен да ръководи подчинените. Но ефективното управление, освен направление и координиране, изисква влияние и въодушевление (елементи на лидерството). Именно тук се търси и разграничението между мениджърите (М) и лидерите (Л), което по-точно може да се установи, ако се проследят в контекста на съдържателните характеристики и водещите акценти на основните управленски функции.” (Панайотов, 2008:201) Идеята на автора може да се представи, развие и проследи в Таблица № 8.

Таблица № 8 Функционален подход за изследване на различията между мениджмънт и лидерство*

Функции	Мениджърът (се):	Лидерът (се):
Планиране	Следва политиките и стратегиите на организацията.	“Вижда” развиващата се стратегия и как тя може да се осъществи в бъдеще.
Организиране	Разпределя задачите и делегира съответни отговорности и задължения на хората, които ще ги изпълняват.	Споделя с другите своята гледна точка, убеждава ги в своята правота, търси тяхното одобрение, разбиране, съгласие и съдействие.
Мотивиране	Опира на регламентираните форми на стимулиране (<i>следва социалната политика на организацията</i>).	Съобразява с потребностите и ценностите на хората, с откриване пред тях на лична перспектива и развитие.
Контрол и оценяване	Интересува от резултатите и как те се отнасят с предначертания план (<i>като прилага организационни стандарти и изисквания</i>).	Съдейства за развитие на постоянен самоконтрол (...), <i>подпомага и насърчава изпълнението.</i>
Стимулиране	Прилага делегирана власт да оценява	Вдъхновява хората с идеи, виждания за

	изпълнението, да определя възнагражденията (работна заплата, допълнителни материални стимули, бонуси).	организационна, групова и личностна перспектива за постижения и развитие.
--	---	---

** Таблицата е разработена от Д. Панайотов (2008 г.). В случая е представена с малки авторови уточнения.*

Мениджърът в организацията е длъжностно лице с правомощие да взема решение, да организира неговото изпълнение, да разпределя работата и възлага задачи, да оценява изпълнението и определя възнагражденията или наказанията - да насочва работата на изпълнителите, за резултатите от която носи отговорност. Взаимодействието “мениджър - подчинени” протича в рамките на правила, стандарти, изисквания. Като правило, **мениджърът е изпълнител на “чужда воля”** (собственик/ци, съвет на директорите, други мениджъри). Мениджърът **организира прилагането и изпълнението на организационните политики, стратегии, планове.** Най-характерните особености на лидера са: **генерира идеи и инициира действия; предлага решения, които могат да бъдат променени; дефинира проблема, приема и обсъжда предложения за решаването му; очертава ситуацията и търси възможните решения.**

7. „ЛИДЕРСТВОТО СЕ УЧИ“. ЗА „УРОЦИТЕ“ НА ДЖОН МАКСУЕЛ

Джон Максвел за законите на лидерството и успешния мениджмънт

Много ментори и изследователи на социални фактори в управлението на организациите представят възгледите си за същността и основните характеристики на лидерите и лидерството на базата на богатия си опит в практиката на организационния мениджмънт. Определен интерес в този смисъл представляват практическите наблюдения и професионалния опит на **Патън** (Акселрод, 2002), на **Джон Максвел** (2014), **Лий Якока**, **Доналд Тръмп** (2016) и др.

В изследването си „Патън за лидерството. Стратегически уроци за корпоративна война“ (2002), **Алън Акселрод** представя най-доброто от „уроците“ на **Патън** (американски военкомандващ, с чието име се свързва победата над нацистка Германия, освобождаването на Европа и края на Холокоста) по въпросите на: приложението на лидерството; развиването на печелившо мислене; събиране на фактите и създаване на планове; изпълнение и възможности; менторство, мотивиране и насърчаване; комуникация и координация; създаване на ефективност; постигане на невъзможното. (Акселрод, 2002: XIV) **Лидерството**, според **Патън**, предполага - изпипване на детайлите; лично наблюдение; задълбочено и детайлно познаване на бизнеса отблизо; силно физическо и лидерско присъствие; способност да дава личен пример; способност да изказва и обяснява заповедите си; задължение да проверява, че тези заповеди са правилно изпълнявани; развиването на печелившо мислене. И ако **Патън** прави своите изводи от опита си на военкомандващ, ако **Акселрод** сполучливо извежда от този опит основни принципи за ефективно управление, ако **Тръмп** извлича „чужда мъдрост“ от „най-изтъкнатите и успели в бизнеса мъже и жени“, като изследва най-добрия бизнес съвет, който са получавали, то Максвел обобщава богатия си

собствен опит в управление на организации и в обучението по лидерство въз основа на една широка информираност и богата организационно-управленска култура.

Джон Максуел пише книгата си „21 неоспорими закона за лидерството“ (2014) след заемани (повече от тридесет години) мениджърски позиции в организации и формиран професионален опит в обучения (семинари по лидерство) в САЩ и в редица страни по света. „Основал съм четири компании. Съсредоточил съм цялото си внимание и съм отделил цялото си време, за да правя това, което има положително въздействие върху живота на хората. Но съм направил и много грешки по пътя си. Всеки успех и всеки провал, които преживях се превърнаха в уроци, които ми напомнят какво значи да бъдеш лидер (...) Нужен ми беше цял живот, за да науча тези 21 неоспорими закона за лидерството. (...) Една от най-важните истини, които съм научил през годините е: лидерството си остава лидерство, където и да отидем, каквото и да правим. Времената се менят. Технологиите напредват. Културата се променя. Но тези лидерски принципи си остават същите, без значение дали ще ги търсите при древните елини, старозаветните евреи, управниците на съвременна Европа, пастирите в местната църква или бизнесмените на световно ниво. Лидерските принципи издържат изпитанието на времето. Те са неоспорими“. (Максуел, 2014:13-14) С тази професионална и житейска мъдрост и изповед авторът привлича вниманието на мениджъри, изследователи, анализатори. **Законите на Максуел са една добра възможност за обогатяване на моделите за изследване и оценяване на мениджмънта и лидерството в организацията.** Тези закони са, според автора, основата на лидерството, те са **“кутия с лидерски инструменти”**, които гарантират успешен организационен мениджмънт. В тяхното **“формулиране”** е използван не само богат личен опит в управлението на организации, но и много сполучливо подобрени аналогии и аргументи от света на политиката,

религията, военното дело, бизнеса, спорта. Какво гласят законите на Максвел?

1. Ефективността на мениджмънта зависи от лидерските способности на мениджърите. Лидерските качества и умения влияят върху ефективността на работата на мениджъра. За мениджъра с лидерски качества и умения пределът е висок. Но има **предел** - когато компанията губи пари, се търси нов изпълнителен директор; когато един отбор губи постоянно, се търси нов треньор; когато църквата престане да се разраства, се търси нов пастир; когато страната е в криза се насрочват избори. **Това е Закона за предела.** „Доказателство за това е историята на компютрите Епъл. Когато започват в края на 70-те, Стив Возняк е мозъкът на компанията. Лидерските му способности обаче са толкова слаби, че без партньора си, Стив Джобс, той едва ли би напуснал гаража на баща си. Благодарение на лидерството на Джобс, Епъл се превръща в организация от световна класа, чиято стойност се измерва с девет цифрени суми.“ (Максвел, 2014:21-22)

2. Ако човек няма влияние, не би могъл да ръководи другите. Максвел аргументира виждането, че **лидерството не може да се получи като задача или служба.** Лидерството се постига чрез влияние, а **влиянието няма мандат – то се заслужава.** В разбирането за лидера битуват мантри и митове: **митът за мениджмънта** – мениджмънтът и лидерството са идентични процеси и явления. Мениджмънтът е с фокус върху системите, структурите, процесите и организацията. Лидерството, всъщност, се характеризира с влиянието върху хората, в това те да бъдат въввлечени в работата (в каузата) и да следват лидерите; **митът за предприемача** – търговските агенти и предприемачите са лидери, но това невинаги е така. Хората могат да бъдат убедени да купуват това, което се предлага и продава, но дълготрайното влияние е проблематично; **митът за знанието** - лидери са тези, които притежават знание и власт, но това невинаги е вярно. Можете да срещнете в университетите, например, невероятни учени и да установите, че

лидерските им способности са слаби; **митът за първенството** - този, който върви пред тълпата е лидер. За да бъде лидер човек трябва да има влияние и другите да го следват; **митът за позицията** - лидерството се основава на заеманата позиция в организацията. Тук **Максуел** се аргументира с разбирането на **Стенли Хъфти**: **“Не позицията е тази, която прави лидера; лидерът е този, който създава позицията.”** Любопитен е примера, с който **Максуел** аргументира тезата си за ролята на влиянието.” През 1981 г., когато се омъжва за английския принц Чарлс, Даяна е най-обсъждания човек на земното кълбо. Сватбената церемония, предавана на живо от катедралата Св. Павел, е наблюдавана от приблизително един милиард души. Хората не могат да ѝ се наситят. Заинтригувани са от обикновената детска учителка, станала принцеса. (...) В началото, титлата на Даяна е просто платформа, от която може да се обръща към другите. По-късно обаче, **благодарение на личните си качества**, принцесата израства като влиятелна личност. През 1996 г., когато се развежда с принц Чарлс Даяна губи титлата си, но тази загуба не повлиява ни най-малко на нейното влияние. То продължава да се разраства (...) **защо? Защото Даяна инстинктивно е разбрала Закона за влиянието**”. (Максуел, 2014:26-29)

3. Лидерството се учи. За да ръководи, човек трябва да се учи – Закон за процеса. Разбирането за „родения лидер“ е често споделяно и широко разпространено. Безспорно е, че някои хора имат по-подходящи и по-добри качества от други, но умението да ръководиш хора е нещо, което може да се научава и усъвършенства с времето. „При проучване, проведено сред деветдесет топ лидери от различни области, експертите по лидерство Уорън Бенис и Бърт Ненъс стигат до интересно откритие за връзката между израстването и лидерството: тя е в способността на лидерите да развиват и усъвършенстват качества, които ги различават от техните последователи”. (Максуел, 2014 : 37)

4. Лидерът вижда по-напред и по-далеч от последователите. Всеки последовател се нуждае от лидер, който може да го направлява,

т.е. почти всеки би могъл да управлява кораба, но е нужен лидер, който да определя курса на плаването - Закон за навигацията.

„Първокласните навигатори винаги знаят, че другите хора зависят от тяхната способност да определят курса. (...) Преди да поведат хората си лидерите трябва да премислят цялото пътуване, за да имат най-добрите шансове за успех. (...) Всеки лидер трябва да има позитивно отношение. Да е сигурен, че може да заведе хората си до целта. (...) От друга страна обаче трябва да имате реална преценка. Всяко смаяване на препятствията и предизвикателствата пред вас може да бъде пагубно. (...) Трудно е да се запази баланса между оптимизма и реализма, интуицията и планирането, вярата и фактите. Но този баланс е нужен на всеки лидер – навигатор, който иска да успее.“ (Максуел, 2014: 48 - 50)

5. В Закона на Е. Ф. Хатън, Максвел аргументира тезата, че когато истинският лидер говори, хората слушат. Човек става истински лидер заради характера си (кой и какъв е той?), заради взаимоотношенията си със своите последователи, заради знанията си (какво знае?), заради интуицията си (какво чувства?), заради опита си (къде е бил?), заради миналите си успехи (какво е направил?), заради способностите си (какво може да направи?). „Когато усвоите Закона на Е. Ф. Хатън, ще разберете, че хората невинаги слушат това, което им се говори, заради истината в съдържанието, а поради уважението, което изпитват към говорителя. Припомних си тази истина, докато четях за Майка Тереза. Когато хората чуят нейното име, си представят малка крехка жена, отдадена да служи на най-бедните. И не грешат, тя е точно такава. Но освен това, Майка Тереза е лидер. (...) Пеги Нунан, писател и бивш говорител на президента, пише за речта, изнесена от майка Тереза по време на Националната молитвена закуска през 1994 г. Там беше ръководството от Вашингтон, няколко хиляди новородени християни, православни, католици и евреи. Майка Тереза говори за Бог, за любовта, за семейството. Каза, че трябва да се обичаме и да се грижим един за друг. Всички се съгласяваха с нея. Но по-нататък речта ѝ стана по-

целенасочена. Започна да говори за нещастните възрастни родители в старческите домове, които са ”наранени, защото са забравени”. Попита дали сме готови да направим всичко, за да останем със семействата си докрай, или гледаме собствените си интереси. Защитниците на аборта започнаха да се въртят на своите места, когато тя продължи: “Смятам, че най-големият враг на мира днес е абортът.” Обясни и защо, като използва истинските имена на нещата. За няколко секунди настана тишина в залата, след което се чуха ръкопляскания. Не всички аплодираха. Президентът и първата дама, както и вицепрезидентът и г-жа Гор стояха като статуи от музея на Мадам Тюсо - не помръдваха и мускул. Но Майка Тереза не спря до там. Когато приключи речта си, едва ли имаше някой незасегнат. Ако някой друг се беше осмелил да направи подобно изявление, реакцията на слушателите би била открито враждебна. Но говорителят е Майка Тереза и всички я слушат, макар да не са съгласни с нея. Всъщност, всеки път, когато Майка Тереза говори, хората слушат. Защо? Защото е лидер”. (Максуел, 2014:62-63) Когато един истински лидер говори, хората слушат - гласи “Законът на Е. Ф. Хатън”. Всеки мениджър може да научи много за нивото на лидерството си, ако потърси отговор на въпроса как реагират хората, когато общува с тях - наистина ли го слушат, когато говори или чакат и друго мнение преди да предприемат действие.

6. В основата на лидерството е доверието. В Закона за твърдата основа Максуел развива идеята, че в основата на успешното лидерство са знанията, взаимоотношенията и особено характерът на мениджъра. **Хората са склонни да простят грешки заради пропуски в уменията, но обикновено не се доверяват на мениджър с пропуски в характера, поведението, действията.** Характерът казва много и важни за тях неща. Характерът говори за последователността в поведението и постоянство в действията. Характерът говори за потенциала на личността. Характерът предизвиква уважение - задължително условие за лидерството. **Максуел** привежда следния пример: ”Войната във Виетнам

вече е започнала, когато президентът Кенеди и министърът на отбраната заемат своите постове през 1961 г. (...) Ако си спомняте тези години, може би ще се учудите, че повечето американци подкрепят напълно военните действия. До 1966 г. са изпратени над двеста хиляди войници, а все още две трети от населението, според проучване на Луис Харис, смята, че Съединените щати трябва “да се изправят и да се борят срещу комунизма”. (...) Подкрепата не продължава дълго. Войната във Виетнам се превръща в проблем, с който правителството не може да се справи. Макар да знаят, че няма да излязат победители, управляващите продължават военните действия. (...) За известно време никой не поставя под съмнение изявленията на Макнамара, защото дотогава не е имало причина. След време хората започват да разбират, че това, което той казва, не отговаря на фактите. Тогава американският народ започва да губи вяра. (...) Винаги щом наруши **Закона за твърдата основа**, лидерът плаща със своето лидерство. Макнамара и президентът Джонсън губят доверието на американците и в резултат на това способността си да управляват. В края на краищата, Макнамара си подава оставката като министър на отбраната. Джонсън, опитен политик, разбира положението, в което се намира и не се кандидатира за втори мандат. Но последствията на изиграното доверие не спират до тук. Недоверието на американския народ към политиците продължава да расте до ден днешен. Лидер, който срива доверието на хората, които са му вярвали, не може да очаква, че ще продължи да им влияе. Доверието е основата на лидерството. Нарушете Закона за твърдата основа и сте загубен.” (Максуел, 2014:71-73)

7. Когато хората уважават някого като лидер, те го следват.

Според **Закона за уважението**, хората инстинктивно следват лидери, които са по-силни от тях самите. “Уважението, което последователите изпитват към своя лидер може да бъде проверено по различни начини. Най-сериозният тест е промяната. Преживях всичко на собствения си гръб през 1997 г., когато преместих компанията си Инджой от Сан Диего,

Калифорния в Атланта, Джорджия. Бях взел това решение в началото на 1996 г. по време на пътуването ми до Китай заедно с Маргарет. Докато обсъждахме предстоящите събития, започнах да насочвам вниманието си върху ключовите лидери. Като знаех колко неща ни свързват, предположих, че около петдесет процента от тях ще пожелаят да дойдат заедно с мен и организацията. (...) Няколко месеца по-късно, след като аз и президентът на Инджой Дик Питърсън приключихме с цялата предварителна подготовка по преместването, обсъдих своето решение с всеки един от лидерите. Останах невероятно доволен. Бях очаквал да дойдат около половината, а се оказа, че 100 процента от моите лидери ме подкрепят. Година след преместването ни в Атланта, те продължаваха да работят за мен. Защо ме последваха? Една от причините е желанието им да направят нещо по-различно и да бъдат част от виждането за организацията. Освен това бях инвестирал много време и енергия във взаимоотношенията си с тях. Но основната причина е друга. Ако бях слаб лидер, нищо от това, което изредих не би било достатъчно. Последваха ме, защото през целия си живот съм изграждал своите лидерски умения, така че да мога да им въздействам и да ги ръководя. (...) Това е тайната на **Закона за уважението**. “ (Максуел, 2014:82)

8. Лидерът трябва да разбира ситуацията и инстинктивно да знае какъв ход да предприеме. В „**Закона за интуицията**“ Максуел разграничава **три нива** на лидерска интуиция: първо, **вродена интуиция** – хора с лидерски заложби и вродена интуиция да разбират другите и да им влияят; второ, „**обучена**“ **интуиция** – почти всеки може да развие способностите си и промени начина си на мислене чрез обучение; трето, **липсваща интуиция** – срещат се и хора без наченки на лидерски качества и без интерес за придобиването им, които се чувстват добре като последователи. „Когато се изправят пред проблем, лидерите автоматично го преценяват и започват да го решават като използват **Закона за интуицията**. Това, което се случи през последните години в “Епъл компютърс” е интересен пример за интуицията в действие. Почти

всеки е чувал историята на тази компания. Стив Джобс и Стив Возняк слагат началото през 1976 г., когато започват да се занимават с компютри в гаража на Возняк - старши. Четири години по-късно бизнесът им става известен и излиза на пазара с 4.6 милиона акции по двадесет и два долара всяка. Наемат четиридесет работника и привличат милиони инвестиции. Но цялата история не е толкова позитивна. След първоначалния успех, както цената на акциите на Епъл, така и уменията им да привличат клиенти постоянно варират. (...) През 1985 г. Джобс напуска компанията, тъй като губи битката с изпълнителния директор Джон Скълни, бивш президент на Пепси, нает от самия Джобс през 1983 г. (...) В най-добрите си дни Епъл заема 14.6 процента от пазара на персонални компютри. До 1997 г. нейният дял се свежда до 3.5 процента. Именно тогава, компанията се обръща за помощ към своя основател - Стив Джобс. (...) Джобс **интуитивно схваща ситуацията** и веднага предприема определени действия. (...) Никое от действията му не е особено учудващо, докато не взема решение, което противоречи на предишната политика на Епъл. Джобс решава да действа според **Закона за интуицията** и се съюзява с най-големия враг на компанията - Бил Гейтс. “Обадих се на Бил и му казах: Майкрософт и Епъл трябва да работят заедно, но има нещо, което се налага да разрешим - спорът за интелектуалната собственост. Хайде да се разберем.” Те се споразумяват бързо и дългогодишният съдебен процес между Епъл и Майкрософт приключва. Гейтс обещава да се отплати на Епъл и да инвестира 150 милиона долара в акции. Между двете компании изниква възможност за бъдещо сътрудничество, а Епъл си набавя така необходимия капитал. Едно такова решение би могъл да вземе само лидер, който се доверява на своята интуиция.” (Максуел, 2014:90-92) Лидерите разрешават проблеми по силата на **Закона за интуицията**. Твърди се, че лидерството е повече изкуство, отколкото наука.

9. Кажете ми какви са ти приятелите, за да ти кажа какъв си ти.

Тази житейска мъдрост **Максуел** залага в **Закона за привличането**.

Добрите лидери знаят, че една от често споделяните тайни за успеха в управлението на организацията и ръководството на хората е изграждането на екип, с който да се постигнат целите. „По този начин, можеш да се съсредоточиш в правенето на нещата, които можеш най-добре, а другите ще се погрижат за това, което в противен случай би останало пренебрегнато. Обаче е важно да се знае, че хората, с които нямате нищо общо не са инстинктивно привлечени от вас. Последователите приличат на лидера“. (Максуел, 2014:95-96)

В основата на привличането са следните характеристики: нагласа (отношение - негативно и позитивно настроени хора); възрастова идентичност - склонност за привличане на хора с малка възрастова разлика; ценности и житейски опит, лидерски способности. „Тези, които гледат на живота като поредица от възможности и вълнуващи предизвикателства, не искат и да чуят как другите се оплакват колко лошо е всичко. (...) Всеки лидер е склонен да привлече в екипа си хора на неговата възраст. (...) Хората са привлечени от лидери с подобни ценности. През 1960 г. за президент беше избран Джон Кенеди – млад идеалист, който искаше да промени света. Когато сформира „Корпуса на мира“ и отправи призива: “Не питайте какво може вашата страна да направи за вас, питайте какво вие можете да направите за страната си.“, хиляди млади идеалисти излязоха напред в отговор на предизвикателството. Няма значение дали ценностите са позитивни или негативни. И в двата случая привличането е еднакво силно.“ (Максуел, 2014:97-98)

10. Не можеш да предизвикаш действие, ако преди това не си предизвикал чувства у хората. Сърцето е преди ума. “Добрите лидери знаят, че трябва да докоснеш сърцето, преди да ти стиснат ръката. Това е **Законът за връзката**. Всички експерти в общуването са разбрали тази истина и я прилагат почти инстинктивно. (...) Сближаването с хората не е нещо, което се случва само когато лидерите общуват със своите последователи. Общуването е необходимост при всички видове

взаимоотношения. Но здрава връзка и дълбоки взаимоотношения гарантират до някаква степен желание от страна на последователите да помогнат на своя лидер. (...) Когато се сблизите с хората и им покажете, че наистина искате да им помогнете, ще спечелите тяхното доверие. Най-добрите лидери могат да се сблизават на две нива - с отделните хора и с публиката. (...) Ключът на сблизаването с другите е в разбирането, че дори в група, отношенията се градят с всеки по отделно. (...) Успешните лидери се подчиняват на **Закона за връзката** и не чакат някой друг да им подаде ръка. Те предприемат първата стъпка и полагат доста усилия, за да изградят взаимоотношения. (...) За да спечелите доверието на хората, никога не подценявайте силата на взаимоотношенията. (...) Никога не подценявайте взаимоотношенията с хората, които ръководите. (...) Това е **Законът за връзката**. Първо докоснете сърцето на човека, а след това стиснете ръката му“. (Максуел, 2014 :101-108)

11. Потенциалът на лидера зависи от хората, които са близо до него - с правилните служители, успехът е неизбежен. Във всяка организация се наблюдава явлението „вътрешен кръг от хора“ - **Закон за вътрешния кръг**. Без този „вътрешен кръг“ трудно се изгражда отбор (екип). Явлението „вътрешен кръг“ се наблюдава във всяка организация. Като правило, всеки мениджър привлича хора за вътрешния си кръг от тези в организацията – хора, на които вярва и може да разчита. ”Разбира се, това невинаги е възможно (...). Но задоволството и наградата от привличането на “вътрешни” хора са незаменими. Според мениджъра на Хюлет Пакърд Нед Барнхолт, когато става въпрос за лидерство и лидерско влияние, хората в организацията се разделят на три групи: тези, които разпознават влиянието на лидера веднага и започват да се съобразяват с него; тези, които са скептични и не са сигурни дали това е правилния път; и тези, които са негативно настроени и чакат смяната на управлението. Преди - казва Нед Барнхолт - си губех времето да убеждавам негативно настроените и се опитвах да ги променя. Сега

инвестирам времето си в първата група и им давам най-доброто от себе си.” (Максуел, 2014:111-113)

Затова е важно умението да се конструира „вътрешен кръг“ от: **хора с потенциал** – такива, които работят за каузата и за развитието си; **позитивни хора** – тези, които поддържат морала в организацията; **личности** – хора, които с качествата и поведението си помагат на лидера си да стане по-добър (които издигат лидера си); **продуктивни хора** – способни да издигнат другите; **хора с доказана стойност** – тези, които са способни да издигат хора („да произвеждат“) лидери.

12. Само уверените лидери могат да упълномощават другите.

В качеството на аргумент за **Закона за упълномощаването**, Максуел използва примера за управленския стил на емблематичния индустриалец и “легенда в историята на американския бизнес” Хенри Форд. Според автора, Хенри Форд е слаб лидер, защото подкопава авторитета на подчинените си и постоянно надзирава работата на служителите си. Форд-старши е изкушен от това да проверява и контролира личния живот на работниците си и за тази цел създава съответен център за проучвания. Той поддържа „(...) най-странни отношения със своите управители и най-вече със сина си Едсел. Младият Форд работи за компанията от дете. Той е този, който продължава да крепи бизнеса, когато ексцентричността на Хенри става непоносима. Баща му публично заявява, че предава управлението в неговите ръце и че очаква едно по-блестящо бъдеще за Форд мотърс с тази промяна. В същото време подкопава авторитета му и отблъсква лидерите вътре в организацията. Всеки път, когато се появи обещаващ лидер, Хенри го смазва и компанията губи един по един изпълнителните си директори. Малцината останали се осланят на Едсел с надеждата, че когато старият Форд умре, синът му ще поеме нещата и всичко ще тръгне както трябва. Но не това се случва. През 1949 г. само на 49 години Едсел Форд си отива. Най-големият син на Едсел, двадесет и шест годишният Хенри Форд II, веднага напуска флота, за да се върне в Диърборн, Мичиган, където да

поеме управлението на компанията. (...) Ако Хенри Форд бе живял по **Закона за упълномощаването**, компанията Форд мотърс би се разрастнала достатъчно, за да превземе Дженерал мотърс и да стане отново компания номер едно. **Но само уверените лидери могат да упълномощават другите.** Хенри Форд се чувства застрашен. (...) С мисълта, че спасява собствената си кожа, Хенри започва да настройва директорите си един срещу друг. (...) Инстинктът за оцеляване на Хенри се показваше като лукавство, комбинирано с някакъв вид слабост. (...) Този начин на управление става типичен за Хенри Форд Втори. Всеки път, когато някой от лидерите му получи влияние и сила, Хенри подронва авторитета му, като го понижава или го унижава публично. (...) Ако някой работи за теб – казва Форд – никога не го оставяй да се чувства твърде удобно. Не го оставяй да си измисля свои начини на работа или да се почувства уютно. Винаги прави обратното на това, което той очаква. Дръж хората си в страх и дисбаланс. Изглежда и двамата Хенри Форд не успяват да се подчинят на **Закона за упълномощаването**. Вместо да търсят лидери, да ги изграждат, да им дават ресурси и отговорности, те периодично обезкуражават и смачкват най-добрите си хора, заради собствената си несигурност.” (Максуел, 2014: 120-123)

Очевидно е, че тази философия на управлението е в конфликт със **„Закона за упълномощаването“** и не разчита на пълноценното и ефективно използване на потенциала на сътрудниците. Ако лидерът умее да упълномощава другите в организацията, той им разкрива възможност да изявят себе си, да разгърнат и реализират способностите си. Ако не може или не иска и създава пречки, това ще потиска и обезсърчава изпълнителите, ще ги подтиква и стимулира за търсене на други решения. **Ключът на упълномощаването е вярата в другите.**

13. Учим другите на това, което знаем и възпроизвеждаме това което сме. В **Закона за възпроизвеждането**, според Максуел има потенциал за въздействие върху функционирането и развитието на

организацията, върху нейното настояще и бъдеще. Изграждането и развитието на лидери в една организация на принципа **“само лидер може да издигне друг лидер”** е безусловно успешна практика, която не може да бъде заменена от различни целеви програми. “(...) Не можеш да предадеш на човека до теб нещо, което ти самия не притежаваш. Последователите не могат да изграждат лидери. Но това, че някой е лидер, не означава че той задължително ще изгражда лидери. (...) Защо не всички лидери изграждат лидери? Поради много причини. Понякога просто не могат да разберат колко е важно. (...) Понякога се съсредоточават върху последователите си дотолкова, че не им остава нищо за ключовите хора от екипа. (...) Понякога истинският проблем е собствената им несигурност. Спомнете си какво гласи Законът за упълномощаването: само увереният лидер може да упълномощи другите”. (Максуел, 2014:130)

14. Хората не следват достойни каузи, а достойните лидери, които ги представят. Очевиден аргумент в този смисъл са фирмените практики да се обръщат към известни личности за реклама на продуктите и услугите им. В психологичен план хората са склонни да купуват рекламирания продукт или услуга, в зависимост от отношението към рекламирацията. Посланията се възприемат в зависимост от значението на тези, които ги носят, от доверието, което хората имат към приносителите им. Това „повелява“ **Законът за приемането**. “Хората купуват продуктите на “Найк”, защото харесват Майкъл Джордън, а не заради тяхното качество. Същото се случва и когато застанат зад определена кауза. Повярват ли в човека, те са готови да дадат възможност на идеите му. (...) Когато хората не харесват лидера и идеите му, те не го следват. Освен това обаче правят още нещо - започват да търсят друг лидер. (...) Но дори каузата да си заслужава, когато хората не харесват лидера, те ще потърсят друг. (...) Дори когато не харесват идеите му, хората продължават да следват своя лидер, щом веднъж са го приели. Много примери могат да се намерят в политиката. Такъв е

случаят с Националната организация на жените. В миналото тя строго осъжда сексуалното насилие. Но когато Пола Джоунс обвини президента Клинтън в сексуален тормоз, Националната организация на жените продължи да го подкрепя. Не защото членовете на организацията са променили своето мнение. Просто са решили да не предприемат мерки, тъй като вярват и приемат президента. (...) Когато последователите харесват и лидера и идеите му, ще следват и двете. Ще вървят след лидера си без значение колко лоши са условията или колко препятствия се изпречват пред тях. (...) Успехът на лидера се измерва със способността му наистина да заведе хората там, където трябва. Това е възможно, само когато го приемат и му се доверяват като лидер.”. (Максуел, 2014:138-141)

15. Победата е единствения възможен изход за истинските лидери. Лидерите трудно приемат поражение. Победата се възприема като единствен изход и затова те преценяват какво трябва да направят, за да постигнат целите си. Според Максуел и за спорта, и за военното дело, и за бизнеса или нестопанския сектор победата е възможна, ако е налице **единно виждане, разнообразие от умения, отдаден на победата лидер, който използва пълния капацитет на своите последователи за постигане на целите.** В аргумент за **Закона за победата**, Максуел привежда историята за успеха на авиолиниите Саутуест и Хърб Келехър. „Тази история е невероятен пример за **Закона за победата**. Днес Саутуест изглежда като институция с голяма власт, за която работят всички. Тя доминира на пазара. Отбелязва значителен растеж и акциите ѝ са стабилни. Всъщност това е единствената авиокомпания, която има печалба от 1973 г. насам. Хората обичат да работят там. Броят на новопостъпилите и напусналите е малък и се смята, че компанията притежава най-продуктивната работна сила в индустрията. Компанията е известна сред клиентите. Обслужването е на най-високо ниво. Като знаете сегашното положение на Саутуест, едва ли бихте очаквали, че началото на компанията е всичко друго, но не и гладко. Съществуването

й е живо доказателство за силата на Закона за победата. (...) Вицепрезидентът на администрацията на Саутуест, Колийн Барет обобщава нещата така: “Това, което правят Келехър и Саутуест е не само желание да оцелеят, но и воля за победа. Лидерите, които живеят според Закона за победата вярват, че няма друг изход. Няма план “Б”. Просто винаги се борят”. (Максуел, 2014:151-153)

16. Силните лидери разбират, че за да се промени посоката (да направят промяна в своята организация) е нужно първо да се набере инерция. Законът за инерцията има голямо значение за ефективността на мениджмънта и успеха на организацията. Без наличие на инерция и най-обикновените задачи могат да изглеждат сложни и непостижими. „Когато лидерите умеят да използват инерцията, те изглеждат в очите на своите подчинени като гении. Недостатъците и грешките им са простени и забравени. Инерцията променя цялата перспектива на хората за техния лидер. Когато лидерството е стабилно и организацията е набрала инерция, хората са мотивирани и вдъхновени да дадат най-доброто от себе си. Стават по-ефективни, отколкото са се надявали или са очаквали. (...) Най-голямото предизвикателство, което съм имал в живота си като лидер беше да поддържам инерцията в Скайлайн през последните пет години. При такива обстоятелства повечето църкви биха се отказали и броят на хората в тях би намалял. Направих всичко възможно през тези години, за да остане този импулс. Бяхме решили да се съсредоточим върху това, което можем да направим, вместо да обръщаме внимание на това, което не можем. Празнувахме всяка победа, без значение колко малка е. Междувременно напредвахме в това, което беше възможно. Подобрехме събиранията на малки групи, направихме ги стабилни и продължавахме да изграждаме лидери. Това ни държеше. Инерцията беше толкова силна, че такова единадесетгодишно предизвикателство не можеше да ни спре. Ако искате да направите велики неща с вашата организация, никога не подценявайте силата на инерцията. Тя наистина е

най-добрият приятел на лидера. С достатъчно силен тласък можете да направите почти всичко”. (Максуел, 2014:160-163)

17. Степенуването по важност (определянето на приоритети) е нещо, което добрите лидери правят, независимо от това дали ръководят малка група, църква или бизнес компания. Ефективността на организационния мениджмънт зависи от умението да се разграничават важните в даден момент цели и задачи от по-маловажните, да се структурират целите и задачите по критерия важност от гледна точка на вътрешните и външните за организацията фактори, т.е. от умението да се извеждат приоритети. Няколко месеца след като поема управлението на компанията Джак Уелч, председател и изпълнителен директор на Дженеръл Електрикс, той започва, както сам я нарича, “хардуерна революция”. Променя цялостния облик и фокус на компанията. Уелч казва: Към стотиците дейности и продукти, които разработва компанията ще приложим един единствен критерий - могат ли да бъдат на първо или на второ място на световния пазар? От тези 348 продукти и дейности, някои не се вписваха и се наложи да ги прекратим или променим. Тяхната разпродажба ни донесе десет милиарда долара. Инвестирахме осемнайсет милиарда долара в тези, които останаха и после ги стабилизирахме допълнително с още седемнайсет милиарда от печалбата. Каквото остана (през 1989 г.), без да включвам няколко малки подпомагащи операции, а именно четиринадесет дейности на световно равнище, на стратегическа позиция, всяка от които е на първо или второ място на световния пазар в своята индустрия. Стабилното управление и фокус на Уелч се отплащат с невероятни дивиденди. След неговото постъпване капиталът на Дженеръл Електрикс нараства четири пъти. А сега акциите им са на стойност осемдесет долара за акция. Според Форчън, Дженеръл Електрикс е една от най-уважаваните компании в Съединените щати и напоследък се превръща в най-богатата компания в света, с пазарен капитал повече от двеста и петдесет милиарда долара. Какво превръща Дженеръл Електрикс в една от най-добрите компании в

света? Способността на Джек Уелч да използва **Закона за приоритетите** в своето управление. Той никога не бърка дейността с постиженията. Знае, че истинският успех идва само когато фокусираш хората върху това, което е от истинско значение.“ (Максуел, 2014:168-169;171-172)

18. Цената на лидерството са жертвите, които се налага да се направят - за да успее лидерът трябва да се откаже от много неща. Успешният лидер е готов да прави жертви в името на организацията, която управлява и хората, които ръководи. Да се управлява организация и ръководят хора означава да се дава личен пример. Хората са с нагласа да следят всеки ход на мениджъра си. Налага се отказ от много неща за сметка на възможности за развитие на организацията, удовлетвореността и мотивацията на хората. Жертвите са нещо, което съпътства лидерството. За да успеят, лидерите трябва да се жертват. Това гласи, според **Максуел, Законът за жертвите**. Ефектът от този закон е илюстриран със “случая Лий Якока” - работил тридесет и две години за компанията Форд Мотърс, достигнал най-високата възможна позиция след председателя на борда на директорите - президент и напуснал президентския пост, когато компанията става печеливша през последните две години от неговото управление. “Поканата на Крайслер се оказва предизвикателството на живота му. Джон Рикардо, председател на борда на директорите тогава разбира, че компанията се нуждае от стабилно управление, за да оцелее - нещо, което той не би могъл да направи. Якока твърди, че Рикардо е знаел, че е затънал до шия. Решил е да го наеме и в рамките на две години да му отстъпи своята позиция като председател и изпълнителен директор. Джон Рикардо е съгласен да се пожертва за доброто на компанията, а Якока може да осъществи мечтата на живота си: да стане президент на едната от Големите три. Самото приемане на предложението на Крайслер е жертва от страна на Якока. Заплатата му в Крайслер е малко над половината в сравнение с тази, която е получавал като президент на Форд, а трябва да жертва и семейния си живот. Във Форд, Якока е известен с това, че работи усилено от понеделник до

петък, но отделя събота и неделя, както и повечето петъчни вечери за своето семейство. Всичките си работни проблеми оставя в офиса. Но в Крайслер, той работи почти непрекъснато. Когато е вкъщи, не може да спи. (...) Якока разбира, че успешният лидер трябва да бъде готов на жертви, ако иска да направи нещо радикално за организацията, която ръководи. Да е готов да направи нужното, което да я изведе на следващо ниво. Якока уволнява трийсет и трима от трийсет и петте вицепрезидента за период от три години. Въпреки това, нещата продължават да се влошават. (...) Тогава Якока се заема още по-сериозно и полага неимоверни усилия, за да изправи компанията на крака. Наема най-добрите лидери в бранша, много от които са работили за Форд. Намалява всички разходи и набляга на силните страни на компанията. Но мерките не са достатъчни, за да се избегне фалита. Тогава Якока се изправя пред най-голямата жертва от личен характер, която трябва да направи - да се изправи пред американското правителство с пословичната си шапка в ръце и да поиска гаранции за заем. Докато работи за Форд, Якока усилено критикува намесата на правителството в бизнеса. Затова, когато се изправя пред Конгреса, никой не го посреща радушно. (...) Якока преглъща гордостта си. Това е героична жертва, която малко лидери биха направили. Той знае, че това е цената, която трябва да плати, за да спаси компанията. Все пак една от жертвите му е похвалена от пресата – заплатата, която получава е един долар годишно. Когато прави това, Якока казва: да управляваш означава да даваш пример. Когато си на лидерска позиция, хората следят всеки твой ход. След това отрязва десет процента от заплатите на управителите. За успеха на Крайслер са нужни много жертви, но през 1982 г. компанията отчита най-голямата брутна печалба в своята история - 925 милиона долара. През 1983 г. успява да изплати своите заеми и продължава да се разраства и да успява. Днес Крайслер държи над 16 процента от пазара на Съединените щати и Канада - два пъти повече, сравнено с времето, когато Якока застава начело. Самият той вече се е пенсионирал, но всичко това е негова

заслуга. Защо? Защото следва **Закона за жертвите**“ (Максуел, 2014:174-177)

19. Правилното действие в правилното време води до успех.

Не всеки може да улучи момента. Правилното време е толкова важно, колкото и това, какво да направиш. Грешното действие на грешното време води до катастрофа. Правилното действие на грешното време води до съпротива. Грешното действие на правилното време е грешка. Правилното действие в правилното време гарантира успеха. Така Максуел представя **Закона за правилното време**. “Когато си изясните **Закона за правилното време**, ще разберете защо Джими Картър е избран за президент на Съединените щати през 1976 г. Всъщност, неговият живот и кариера се характеризират с добре изиграните ходове. Когато завършва Анаполис, Картър възнамерява да гради кариера във Военноморските сили на Съединените щати, но тогава баща му умира неочаквано през 1953 г. и той се завръща в Плейнс, Джорджия, за да поеме семейния бизнес. Само след няколко години се превръща в силен, уважаван бизнесмен и лидер в обществото. През 1962 г. времената започват да се менят. Старата политическа машина в Джорджия със своите корумпирани методи за избиране на представители започва да се разпада. Тогава Картър решава да се кандидатира за член на сената в Джорджия. Смята, че за първи път има възможност да бъде избран човек, който не е част от старата политическа система. Но среща големи трудности. Утвърдените политически шефове не са се отказали да се борят за своята територия. Един от корумпираните лидери открито заплашва избирателите в своята област и фалшифицира резултатите от изборите. Картър губи, но отказва да се предаде без бой. Обръща се към Върховния съд за проверка на резултатите и те биват опровергани. При повторния тур успява да запази своята позиция и печели изборите. През 1970 г. се кандидатира за губернатор. Следващата стъпка на Картър е направо немислима. Решава да се кандидатира за президент на Съединените щати, а цялата му политическа кариера се състои в един

мандат като сенатор на Джорджия и един мандат като губернатор на щата. Опитът му е минимален и не се е появявал на националната политическа сцена. (...) Когато Картър съобщава намеренията си да се кандидатира за президент, медиите не му обръщат никакво внимание. Смятат, че този неизвестен, бивш губернатор от Юга, без какъвто и да е опит във Вашингтон няма никакъв шанс да бъде излъчен от демократите, а да не говорим за президент. Но Картър е непоколебим. Той и няколко ключови помощници разбират, че подходящото време е настъпило и се срещат да обсъдят възможностите. (...) **Законът за правилното време** показва, че именно това е точното време, в което може да се кандидатира един външен човек. Картър е пълна противоположност на досегашните президенти. Не е заемал публичен пост по време на своята кампания, не е адвокат по професия, но открито подкрепя християнската вяра. Той просто е едно ново лице с различен подход към президентския пост - човекът, който американският народ отчаяно иска. (Максуел, 2014:183-185)

20. Ако искате да умножите последователите си - търсете лидерите. Лидерите, които изграждат последователи се различават от лидерите, които изграждат лидери. **Лидерите, които се стремят към умножаване на последователи** искат другите да се нуждаят от тях; съсредоточават се върху слабостите; занимават се с най-лошите 20 процента; отнасят се с хората си еднакво “справедливо”; пазят си силата; прекарват повече време с другите; разрастват се като прибавят последователи; влияят на хората, с които общуват директно. **Лидерите, които са ориентирани към изграждане на лидери** искат да успеят, съсредоточават се върху силните страни; занимават се с най-добрите 20 процента; отнасят се със своите лидери като към хора с влияние; споделят силата си; инвестират времето си в другите; разрастват се като умножават лидерите; въздействат на хора, върху които нямат директно влияние. “Потенциалните лидери са трудна работа, защото първо трябва да ги намериш и да им повлияеш. Също така трябва и да ги задържиш, а

те, за разлика от последователите, са енергични и предприемчиви и са склонни да вършат нещата по свой начин. Обучението не е никак лесно. Не можеш просто да смесиш съставките и да ги разбъркаш. Нужни са време, енергия и ресурси. (...) Лидерите, които изграждат лидери виждат невероятния ефект на умножаването в своите организации. Умножаване, което не може да се постигне с увеличаване на ресурсите, намаляване на цените, увеличаване на печалбата, анализиране на системите, внедряване на нови процедури или каквото и да е. Нужна ви е лидерска математика, а тя се подчинява на **Закона за светкавичното разрастване**. Единственият начин да станете свидетели на бързото разрастване на вашата организация е като почнете да прилагате лидерската математика”. (Максуел, 2014:197 – 200)

21. Значението на един лидер за организацията зависи от хората, които е оставил в наследство. Лидерите, които се подчиняват на **Закона за наследството** ръководят организацията в дългосрочна перспектива; създават организационно-управленска култура; плащат цената днес на утрешния успех; ценят лидерството в екип повече от индивидуалното управление и си тръгват от организацията с чест. “Макс Дюпри, автор на книгата “Лидерството е изкуство” казва: “Приемствеността е ключова отговорност на лидерството.” И въпреки това, от всички закони за лидерството, **Законът за наследството** е най-пренебрегван. Да направиш нещо велико за себе си е **постижение**. Да дадеш възможност на някого да върши велики неща заедно с теб е **успех**. Да обучиш друг човек, който да направи нещо велико за теб е **значимост**. Но когато твоята организация продължава да прави велики неща без теб - това вече е **лидерско наследство**”. (Максуел, 2014:204 - 206)

Наблюденията и обобщенията на опита в управлението на организации, направени и от **Патън** и от **Максуел** са една добра предпоставка и възможност за развиване на методологията за изследване на лидерския потенциал на мениджърите като фактор за успеха на

организацията, както и за откриване на лидери, за тяхното обучение, за тяхното развиване като стратегически организационен капитал. В книгата си „**5-те нива на лидерството**“ (2017) – „позиция, позволение, продуктивност, развитие на хората, апогей“, **Максуел** потвърждава тезата си, че лидерството се учи, че то не произтича от позицията, която човек заема в организацията. За да се осъществи като лидер, ръководителят трябва да овладее умения да разкрива и развива потенциала на всеки свой сътрудник, да вдъхновява сътрудниците си за активно, инициативно и креативно поведение и стремеж към високи постижения в работата, да формира и създава екип и поддържа благоприятна професионална и социална среда. Да се отключат „неограничените възможности“ на капацитета на човека (в организацията) е посланието на **Максуел** в книгата му „**Край на ограниченията**“ (2020). Разкриването и развитието на способностите на човека да контролира емоциите си, да мисли ефективно, да изгражда и поддържа отношения, да постига резултати, да ентусиазира другите, да си сътрудничи с другите е важно условие за „отключване“ на личностния капацитет и превръщането му в социален капитал на организацията. (Максуел, 2020)

Коучинг компетенции на мениджъри и промяна в стила на управление и ръководство

Коучингът е възможност за постигане на промяна в стила на ръководство и управление, в кариерното развитие на служителите и придобива все по-голяма популярност в съвременните български организации. За успешното осъществяване на стратегията за развитие на компанията чрез изграждане на мрежа от екипи е подходящо обучението на мениджърите в **коучинг компетенции и умения**. (Николаева, 2019:123) Стратегия, която изисква изграждане на друг тип отношения в организациите с фокус във взаимодействието и пълноценното използване на потенциала на всеки служител съобразно неговите способности,

умения и компетенции, както и с предоставяне на възможност за пълноценна изява и реализиране на професионалните цели и амбиции. Коучингът е възможност за постигане на промяна в стила на ръководство и управление, в кариерното развитие на служителите и придобива все по-голяма популярност в съвременния бизнес мениджмънт.

Мениджърските екипи в съвременните компании са изправени пред предизвикателства на сложна, динамична и трудно предвидима бизнес среда, белязана с последици от кризи – политически, икономически, социални, от пандемията COVID-19. Антикризисен фактор и важно условие за осъществяване на налагащите се организационно-управленски промени е откриването и привличането на професионално подготвени мениджъри, които да разбират какви са ползите и ефектите от използването на коучинга като управленски инструмент, осъзнавайки връзката между **коучинга – лидерството – ръководството**. Иновативните и гъвкави ръководители ориентират управлението на човешките ресурси към развитие на техния потенциал и постигане на професионални цели чрез коучинг, като акцентират на ползите му в кризисни и стресови ситуации, в които се развива бизнеса и отношенията в организациите, оказващи и сериозно влияние върху подходите на действие и начина на вземане на решение. Този метод позволява да се постига по-висока ефективност чрез развитието на индивидуалните възможности на служителите и на организационните отношения, да се усвояват нови подходи и лидерски умения, подпомагащи успешната работа в екип. (Наръчник. Менторство, коучинг, мотивационни техники, 2012)

Справянето с кризисните последици за бизнеса изисква от мениджърските екипи на организациите да осигуряват работните процеси не само с професионално подготвени, но и с високо мотивирани служители – служители, ангажирани с мисията на организацията, с потенциал за екипна работа и за генериране на идеи за нови възможности, за креативни решения в сферата на своята компетентност.

Тази потребност, особено в динамична организационна среда налага още по-осезателно необходимостта от лидерски потенциал и развиване на (обучение в) лидерски умения на служителите от високите и средните нива на управление в бизнес организациите.

По-високите очаквания на служителите и нагласата им да намират смисъл и цел в работата си провокира и търсенето на тази компетентност у мениджърите. Какви по-конкретно са тези умения и как могат те да бъдат развити? Необходимо ли е да бъдат формирани и усвоявани в периода на придобиване на образователната и професионална квалификация? По какъв начин **тази компетенция помага в условия на кризисни и посткризисни ситуации?**

Наблюдението върху процесите на управление на човешките ресурси в организациите показва необходимост от промяна на мениджърските подходи и лидерски стилове и изразена потребност от усвояването и използването на разнообразни компетенции и умения от страна на мениджърите, което да доведе до по-успешно и ефективно ръководство. Сложността на ситуациите, високата степен на тяхната неяснота, неопределеност и несигурност изисква използването на адекватни управленски подходи и лидерски стил на взаимодействие със служителите, важна предпоставка както за целите на ефективно оперативно управление, така и за тяхното мотивиране.

Приемането на коучинга от по-широк кръг мениджъри като необходимо и релевантно на съвременните динамични бизнес условия умение, нагласа, философия на управление и вярване е възможност за стимулиране и развитие на служителите, която води до бързо и съвременно постигане на по-високи резултати за организациите и по-висока удовлетвореност на служителите. Възприемането на коучинга като ново отношение към мениджмънта и лидерството е предпоставка за позитивна промяна не само на индивидуално, но и на организационно равнище в кризисни и посткризисни условия. (Уитмор, 2012)

Какво представлява коучинга? Същността на коучинга като управленски инструмент се изразява в **отключване на потенциала на служителите, за да се максимизира тяхната успеваемост.** Това предполага не само начин на извършване на дейностите, но и ефекта от тях - какво се постига. Коучингът е **насочен към бъдещето и към реализиране на конкретни цели** до голяма степен **благодарение на подкрепящото отношение на коуча (на мениджъра-лидер),** на връзката между тях, както и методите и стила на използваната комуникация. (Уитмор, 2012)

Коучингът е **процес на взаимодействие,** чрез който мениджърите и лидерите се стремят да разрешават проблемите, свързани с изпълнението на работата, да **развиват уменията и способностите на служителите** и да **минимизират загубите от промяна** в средата, при кризи и последици от високо равнище на професионален стрес. (Харвард бизнес ревю, 2008)

Целите на коучинга са:

- ◆ повишаване на производителността и качеството на работата;
- ◆ откриване на нови подходи и стратегии за действие в различни проблемни ситуации;
- ◆ повишаване на собствената мотивация;
- ◆ поемане на собствена отговорност;
- ◆ развиване и усъвършенстване на индивидуалните компетенции за справяне с проблемите;
- ◆ откриване на таланти и провокиране на служителите да използват потенциала си в максимална степен;
- ◆ по-ефективно приложение на ресурсите на служителите;
- ◆ адаптиране на управленския и лидерски стил;
- ◆ управление на стреса и откриване на адекватни механизми за справяне със стреса;
- ◆ психологическа и професионална подкрепа в критични ситуации;

- ◆ внасяне на ново управленско ноу-хау. (Харвард бизнес ревю, 2008)

Ефективният коучинг улеснява работата и подпомага кариерата чрез:

- ◆ преодоляване на кризи и организационни проблеми в изпълнението;
- ◆ развитие на уменията на служителите и повишаване на тяхната мотивация;
- ◆ професионално и личностно развитие на служителите;
- ◆ намаляване на текучеството;
- ◆ насърчаване на позитивизъм в културата на труда;
- ◆ увеличаване на производителността и печалбите. (Харвард бизнес ревю, 2008)

За да се разбере и осмисли ефектът от приложението на коучинга като управленски инструмент е необходимо да се прави разлика между понятията „менторство” и „коучинг”, „ръководство” и „коучинг”. Когато се съветва се дават наставления. Това е характерно за ролята на „мениджъра”. Ролята на „мениджъра-коуч” и на „лидера” се изразява в разбирането, че **хората притежават повече потенциал от този, който проявяват и поради тази причина подходът е насочен към оказване на помощ и подкрепа за максималното му изразяване**. Чрез коучинга се цели разкриване на потенциала на служителите в най-пълна степен и подпомагане на **тяхното професионално представяне**. При повечето системи за оценяване на трудовото представяне съществуват сериозни несъвършенства, тъй като хората се класифицират според фактическото си участие. За да се използва успешно коучинга, мениджърите и лидерите би следвало да насочат усилията си по посока откриване и извличане на **скритите способности** и умения на служителите. (Уитмор, 2012)

И при менторството и при коучинга се помага на хората да работят по посока на осъществяване на целите, като се влияе върху процеса на самоосъзнаване, подсилва се мотивацията и се осигурява емоционална подкрепа, но това което коренно различава подходите им е **разликата в същността на взаимоотношенията**. При коучинга фокусът е върху **емоционалната връзка**, изразяваща се в разбиране и оказване на подкрепа, както и даване на конструктивна обратна връзка. Ето защо важно условие за ефективно приложение на коучинг процеса е емоционалната интелигентност на мениджъра (ниво на самоконтрол и комуникативен контрол, равнище на самоуважение, мотивация, емпатия, социална компетентност). В процеса на търсене на алтернативи за трудови постижения в условия на криза или стабилизиране на организацията след криза, коучингът е възможност за нов подход на управление и лидерство, за постигане на позитивни резултати чрез проявата на разбиране, подкрепа и стимулиране на служителите за справяне с предизвикателствата на средата. (Клатърбък, 2012)

И коучингът и менторството подпомагат процеса на промяна като:

- ◆ усилват осъзнаването и разбирането за това какво се случва – извън и „вътре” в хората;
- ◆ изразяват вяра в способностите на хората и оказват подкрепа при реализирането на промяната;
- ◆ проявяват разбиране и подкрепят хората по пътя на промяната през неизбежните моменти на кризи;
- ◆ работят върху качеството на тяхното мислене. (Харвард бизнес ревю, 2008)

Това какво управленско поведение да възприеме един мениджър зависи от самия него - от неговия потенциал и миогледа му. **Недостигът на време и прекомерният страх от новото** (от промяната, от неизвестното) често водят до прояви на **авторитарност, командване**

и упражняване на свръхконтрол. Необходимостта от ефективно оперативно управление на процесите, както и на иновации в организацията на работата, извежда на преден план и потребността от специфични умения и компетенции за работа и взаимодействие със служителите.

Качеството на работата, постигането на резултати чрез удовлетворяване на потребността от разбиране, подкрепа и развитие на служителите изискват друг подход на управление, а именно – коучинг.

Коучингът е неоценим инструмент, който помага на служителите да изяснят и изразят по-добре мислите си, да открият смисъла, т.е. значимостта на това, което правят и конкретизират целите си. Отсъствието на такава яснота повишава чувството на обърканост и фрустрация, респективно понижава активността и ефективността.

Какви са ползите от коучинга /в сравнение с инструктирането/ за мениджъра и за служителите и какви са ползите за организацията?

- ◆ По-добро изпълнение и продуктивност – коучингът извлича най-доброто от хората и от екипите;
- ◆ Развиване и усъвършенстване на компетенциите на персонала – чрез този управленски инструмент се развиват по-успешно служителите;
- ◆ По-добра работна атмосфера и екипни взаимоотношения – проявата на уважение и отношение към хората, което е в основата на подхода при коучинга;
- ◆ По-креативни идеи – коучинг средата окуражава креативните предложения от всички членове на екипа;
- ◆ По-ефективно използване на уменията и ресурсите на служителите – мениджърът много често няма представа какви са скритите ресурси на сътрудниците докато не започне да прилага коучинг;

- ◆ По-бързи и адекватни реакции при спешни ситуации – в атмосфера, в която хората се чувстват ценени и значими, действат по-обмислено и рационално;
- ◆ По-голяма гъвкавост и адаптивност към промяна – коучингът е насочен изцяло към промяната. Само гъвкавите и адаптивни организации ще оцелеят в условията на повишена конкуренция на пазара, технологичните иновации, икономическата несигурност и социалната нестабилност;
- ◆ Високо мотивиран персонал – коучингът помага на хората да открият своята мотивация и повишава тяхната удовлетвореност от работата им;
- ◆ Културна промяна – коучинг принципите укрепват мениджърския стил и културата на високи постижения;
- ◆ Житейско умение – коучингът е едновременно нагласа и поведение с множество приложения както в работата, така и извън нея. (Уитмор, 2012)

Коучингът не е просто метод или техника, която трябва да бъде приложена при конкретни обстоятелства. Това е начин на управление, начин на отношение към хората, начин на мислене и начин на комуникация. (Уитмор, 2012) Този инструмент е важна част от нововъзникваща организационна култура, насочена към развитие на мениджъри, лидери и служители. Практическото му прилагане предполага разработване на програми за:

- ◆ **развитие и усъвършенстване на лидерския потенциал, на емоционалната интелигентност и коучинг компетенциите и уменията на мениджърите от високо и средно управленско ниво;**
- ◆ **поддържащо професионално обучение, както и за обучение в социални умения и компетенции за ефективна комуникация;**
- ◆ **екипно взаимодействие и сътрудничество;**

- ◆ делегиране на отговорности и екипна отговорност;
- ◆ за преодоляване на конфликтни ситуации и ефективно управление на професионалния стрес.

ПРИЛОЖЕНИЕ №1

ТЕСТОВЕ ЗА САМОИДЕНТИФИКАЦИЯ НА НАЛИЧНИ ЛИЧНИ КАЧЕСТВА, ПРЕДПОСТАВЯЩИ ПСИХИЧНА ПРИГОДНОСТ ЗА МЕНИДЖЪР-ЛИДЕР

ПОСЛЕДОВАТЕЛНОСТ, НАСТОЙЧИВОСТ, СТРЕМЕЖ КЪМ УСПЕХ

ТЕСТ

СТРЕМИТЕ ЛИ СЕ КЪМ УСПЕХ?

1. Лесно ли се концентрирате върху една тема?

- а) съвсем не, обичам да разнообразявам интересите си.
- б) усилено се опитвам, но понякога ми е трудно.
- в) да, нямам проблеми с това.

2. Откривали ли сте някога, че хобито ви пречи на ежедневната ви работа?

- а) да, често.
- б) понякога.
- в) никога.

3. В очакване сте за уикенд у дома със семейството, когато в петък следобед неочаквано възниква спешна работа. Каква е реакцията ви?

- а) казвате, че работата ще почака, тъй като вече имате планове за уикенда.
- б) опитвате се да намерите някого, който да я свърши вместо вас.
- в) пропускаете си уикенда, за да я свършите.

4. Премествате се на нова работа и местната политехника рекламира курс, който е много тясно свързан с работата, която вършите. Как бихте реагирали?

- а) не сте много заинтересован от курса.
- б) отивате на курса, само ако служебно ви го платят.
- в) много сте заинтересован от курса, дори ако трябва сам да си го платите.

5. Почувствали сте се доста зле една сутрин и се чудите лошо ли сте настинали или пък ви е хванал грип. Как бихте постъпили?

- а) обявявате се за болен и се надявате да ви мине, като си останете един ден вкъщи.
- б) отивате на лекар и го питате дали сте годен за работа.
- в) отивате на работа и се мъчите докато можете.

6. Колко често мърморите пред приятели и роднини срещу фирмата, в която работите?

- а) често.
- б) понякога.
- в) много рядко.

7. Къде виждате себе си след пет години?

- а) вероятно на същата работа.
- б) надявам се в някакво по-добро положение.
- в) твърдо възнамерявам да имам значителен напредък в кариерата през следващите пет години.

8. Помолен сте да отидете на курс за повишаване на квалификацията, който е на седем километра от дома ви. Какво ще кажете?

а) ще отида на курса, но тъй като е много близко до къщи, няма да преспивам там.

б) ще отида на курса, но ще преспивам там, само ако така предпочитат от фирмата.

в) ще преспивам там, тъй като съм част от екипа и не искам да се отличавам от другите.

9. Кисел ли сте рано сутрин?

а) само ако е работен ден.

б) понякога.

в) много рядко – за мен всеки ден е ново и вълнуващо предизвикателство.

10. Говорите ли за работата си извън службата?

а) не, приключвам възможно най-бързо в края на всеки работен ден.

б) понякога.

в) много често.

11. Вършите ли работа, която винаги сте знаели, че сте я искали?

а) съвсем не.

б) вероятно съм мислил, че мога да работя нещо подобно.

в) да, тя е точно такава, каквато винаги съм предвиждал.

12. Считате ли, че интелигентността води до успех?

а) да, трябва да си интелигентен, за да успееш в живота.

б) тя е много важен фактор, допринасящ за успеха.

в) единствено с интелигентност не се стига до успех.

13. Смятате ли, че на всеки шест месеца трябва да се срещате с шефа си, за да оцени работата ви?

а) съвсем не – що за губене на време.

б) да, макар че бих бил неспокоен преди такава среща.

в) да, това е прекрасна идея и голяма възможност подробно да обсъдя някои страни на работата и на кариерата.

14. Считате ли се за безмилостен?

а) не, и не обичам безмилостни хора.

б) може би малко.

в) боя се, че съм такъв, когато трябва да получа това, което искам.

15. Как се чувствате, когато трябва да отидете на интервю?

а) ужасно.

б) може би някак си нервен.

в) обичам интервюта и тази възможност да покажа на хората какво представлявам.

16. Един от колегите в службата е повишен. Как се чувствате?

а) радвам се за колегата.

б) малко му завиждам.

в) съвсем съм разстроен и искам да открия защо не съм аз и къде е грешката.

17. Какво мислите за усиления труд?

а) много е уморителен.

б) нямам нищо против, стига да е заплатен.

в) това е начинът, за да се приключи задачата.

18. Какво ще направите, ако на лотария спечелите джакпота?

а) ще напусна работа и ще водя охолан живот.

б) ще инвестирам в бизнес и ще плащам някому да го върши.

в) ще продължа да работя в предприятието.

19. Обичате ли да сте член на комитет?

а) всъщност, не.

б) ако ме накарат, бих участвал във временен комитет.

в) предпочитам да съм в комитета на всяка организация, в която членувам.

20. В какво бихте предпочели да вложите таланта си?

а) в създаване на хубаво хоби.

б) изчаквам възникване на необходимост.

в) при възможност бих се опитал да направя кариера с него.

21. Вярвате ли, че с практика човек се усъвършенства?

а) никой не е съвършен.

б) в днешно време хората имат много време да се усъвършенстват.

в) да, колкото по-усилено работи върху нещо, толкова по-добър става.

22. Вярвате ли в силата на мъдростта от опит?

а) не, човек не може да променя с нещо отминало.

б) може би понякога, но не всеки може да е мъдър при натрупан опит.

в) важно е да погледнем назад и да анализираме грешките, за да сме сигурни, че няма да ги повторим в бъдеще.

23. Важно ли е да впечатлявате определени хора?

а) не, това е подмазване.

б) понякога.

в) да.

24. На коя от следните исторически личности най-много бихте искали да стиснете ръката и да поздравите?

а) Казанова.

б) Робин Худ.

в) Гарибалди.

25. Кой ви подтиква/мотивираща да работите?

а) шефът ми.

б) най-близките в семейството ми.

в) отвътре ми идва.

Ключ:

Дайте си 2 точки за всеки отговор „в“, 1 точка за всеки отговор „б“ и 0 точки за всеки отговор „а“. След това сумирайте всички точки.

Резултати:

40-50 точки

Ако още не сте успели, то не трябва да имате никакви съмнения, че един ден ще успеете, а ако имате успех, то евентуално ще достигнете до още по-големи висоти. Притежавате всички необходими качества за успех като например характер, настойчивост, дарба и въображение, а не на последно място и амбиция да се издигнете до върхове, които знаете, че сте способни да достигнете. Доколкото внимавате да не се превърнете в абсолютен работохолик за сметка на семейството и на самия себе си, а

в крайна сметка и на щастието си, то може да имате успех, ако намерите точния баланс, за да постигнете повечето цели, които сте си поставили в личен и професионален план.

20-39 точки

Вие наистина се стремите към успех и имате много от необходимите качества да го постигнете, но вероятно трябва да поработите малко по-усилено за повече самоувереност, за да си повярвате, че можете и ще успеете. Може би успехът е нещо, за което си мечтаете, но никога не вярвате, че наистина ще се случи. От вас зависи да превърнете тези мечти в реалност и да отстраните собствените си съмнения. Вие доста се трудите, но тази усилена работа не е ли изцяло в услуга на другите, а не на самия вас. Ако е така, опитайте се да укрепите вярата, че усиленият труд се възнаграждава и е дошло време тези награди да се насочат към вас. След като сам се убедите, че е възможно, трябва да убедите и другите. Макар това да не е винаги лесно, то със сигурност е изпълнимо, тъй като мнозина са го доказали.

По-малко от 20 точки

Необходим е усилен труд и посвещение, ако възнамерявате да постигнете успех в избрана от вас кариера. Но наистина ли искате това от живота? Може би вярвате, че щастието е по-важно от успеха в живота и че ако за мнозина щастието е да си на високо, за вас то означава стабилен семеен живот, постоянна работа без много отговорности и редовна месечна заплата. Просто помнете, че всеки е личност сам за себе си и много често щастие не се постига, като се опитваме да станем такива, каквито всъщност не искаме да бъдем. (Ръсел, Картър, 2005:45-50)

**СМЕЛОСТ, РЕШИТЕЛНОСТ, ПОЕМАНЕ НА РИСК И
ОТГОВОРНОСТ**

ТЕСТ

СКЛОНЕН ЛИ СТЕ ДА РИСКУВАТЕ

1. Какво мислите за старата максима „Трябва да злоупотребиш, за да натрупаш“?

- а) не съм съгласен.
- б) понякога е вярна.
- в) съгласен съм.

2. Колко често минавате с колата на червено?

- а) никога.
- б) понякога.
- в) по-често.

3. Участвали ли сте някога в опасен спорт?

- а) не.
- б) не, но изключвам вероятността.
- в) да.

4. Страхувате ли се от летене?

- а) да.
- б) малко.
- в) съвсем не.

5. Бихте ли скочили някога с парашут?

- а) никога.
- б) може би.

в) да.

6. Участвате в телевизионната игра „Стани богат“. Току що сте спечелили 5 000 лева. Следващият въпрос е за 10 000 лева, ако отговорите правилно, но ако дадете грешен отговор, падате на 3 000 лева. Свели сте отговорите до две възможности и сте 75% сигурни във верния отговор. Бихте ли рискували, или ще си тръгнете с 5 000 лева?

а) бих взел парите.

б) не зная, ще зависи от това как се чувствам в момента.

в) бих рискувал.

7. Имате 15 години постоянна работа, която ви осигурява приличен живот и сигурност за вас и семейството ви. Един ден друга фирма ви примамва с 25% по-голяма заплата, но с по-малка сигурност. Бихте ли приели новата работа?

а) много е съмнително.

б) бих го обмислил много внимателно.

в) вероятно бих приел.

8. Колко често превишавате ограничението от 80 км/ч на магистрала?

а) никога.

б) понякога.

в) по-често.

9. Вярвате ли в поемането на пресметнат риск?

а) не.

б) понякога.

в) да.

10. Кое от следните твърдения представя най-точно възгледа ви за застраховки?

а) вярвам повече в презастраховането, отколкото в недостатъчното (застраховане).

б) застраховам се, когато е необходимо и благоразумно.

в) застраховането е необходимо зло.

11. Вършили ли сте някога нещо смело и рисковано, за което се надявате никой да не разбере?

а) не, доколкото си спомням.

б) предполагам, че понякога съм правил.

в) да, фактически това ми даде тласък.

12. Бихте ли се покатерили някога на покрива на къщата си, за да поправите керемидите?

а) по никакъв начин.

б) бих, но ще съм доста неспокоен.

в) въобще не бих се притеснил.

13. Имате резервация за ваканция в Лондон и два дни преди заминаването избухват две терористични бомби. Въпреки това бихте ли отишли?

а) не, вероятно бих я отменил.

б) Лондон е голям град и вероятността да пострадам е много малка, дори и да избухне друга бомба, затова може би ще замина.

в) не бих си и помислил да я отменя.

14. Ако дълго време не сте работили и получите предложение за труд, свързан с опасности, като например в полицията или пожарната, бихте ли приели?

а) не.

б) възможно е.

в) да.

15. Ако сте пешеходец, пресичате ли на „червено“, когато видите, че няма кола?

а) не.

б) понякога.

в) винаги.

16. Спечелили сте 5 000 лева от облигации и от тях искате да инвестирате 2 500 лева. Кое от следните предложения бихте избрали?

а) да ги обърнете отново в облигации.

б) да ги вложите в банка с най-висок лихвен процент или в строително дружество.

в) да ги вложите в инвестиционно дружество с много висок лихвен процент и малка степен на риск.

17. Ако излезете нощем, кое от следните забавления ще е най-приемливо за вас?

а) бинго зала.

б) надбягване с хрътки.

в) казино.

18. Някога бихте ли заложили седмичната си надница на едно раздаване на карти?

- а) никога.
- б) трябва да съм много пиан, за да го сторя.
- в) да, толкова е вълнуващо.

19. Бихте ли напуснали една много стабилна, сигурна, но скучна работа, за да отидете на нещо много по-несигурно, но доставящо ви истински удоволствие?

- а) не.
- б) може би.
- в) да.

20. В кой от тези градове в САЩ бихте предпочели да живеете?

- а) Бостън.
- б) Далас.
- в) Ню Йорк.

21. Когато се регистрирате в хотелска стая, четете ли противопожарните инструкции?

- а) да.
- б) понякога, ако ги забележа.
- в) не.

22. Бихте ли нарушили закона, ако има възможност това да ви облагодетелства значително и ако е почти сигурно, че няма да ви хванат?

- а) не, не бих се осмелил, дори да го искам.
- б) съмнявам се, но никой не може да бъде абсолютно сигурен, докато не попадне при такива обстоятелства.
- в) подозирам, че бих.

23. Колко често в луна парк сте се качвали на влакче на ужасите?

- а) никога, или само веднъж.
- б) повече от един път, но само защото бях с приятели или със семейството си, които искаха да се качат.
- в) повече от един път, защото наистина изпитвам удоволствие от тръпката и възбудата.

24. Бихте ли си позволили волности по отношение на здравето, като например пушенето на цигари?

- а) не.
- б) в миналото съм го правил, но разбрах, че е неразумно.
- в) да, ако по отношение на здравето пушенето се нарича волност.

25. На кое от следните определения за себе си бихте тайничко се зарадвали най-много?

- а) стабилен и верен.
- б) мъдър и надежден.
- в) див и скандален.

Ключ:

Дайте си 2 точки за всеки отговор „в“, 1 точка за всеки отговор „б“ и 0 точки за всеки отговор „а“. След това сумирайте всички точки.

Резултати:

40-50 точки

Съвсем сигурно може да се каже, че обичате да рискувате, почти до такава степен, че ако искате да живеете до дълбока старост, то са ви

нужни много повече живота, отколкото на една котка от известното поверие. Ако не друго, то поне никой не може да ви обвини, че животът ви е скучен и мнозина трябва да ви се възхищават за куража и стила на живот, който водите. Вероятно сте личност, която е натрупала или загубила цяло състояние, а може би това се е случвало многократно, и която има за разказване толкова много истории за подвизите си. Сигурно трябва да напишете автобиография: би могла да бъде бестселър. Ако говорим сериозно обаче, добре ще да е да ви посъветваме да обуздавате леко импулсите си понякога и да си спомняте старата максима: „Огледай се, послушай се преди да минеш“. Ако сте способни да го сторите, то вероятно ще имате големи успехи в живота.

25-39 точки

Късметлия сте: открили сте златната среда на живота. От една страна, при определени случаи нямате нищо против риска, но го правите премерено и пресметливо, като предварително сте обмислили всички възможности. Въпреки това изпитвате известно вълнение, когато случайно поемете риск, при условие че не застрашава живота ви, а го обогатява.

По-малко от 25 точки

Вие сте „треперливо зайче“, винаги с неизменната чувствителност при „впускане“ в живота, без дори да изпитвате необходимост от подаване глава навън. От една страна, тази чувствителност си има своите предимства, но не забравяйте, че животът е пълен с много богати преживявания, които понякога трябва да потърсим и да опитаме случайната възможност. Да направиш нещо просто така, може да е обогатяващ живота ви опит и не означава непременно прекален риск, който със сигурност грози здравето ви. Затова действайте, поне от време на време освобождавайте дявола в себе си. (Ръсел, Картър, 2005:51-56)

ПРИЛОЖЕНИЕ № 2

ИЗМЕРВАНЕ НА НИВА НА САМОКОНТРОЛ И САМОУВАЖЕНИЕ (ОСНОВИ ЕЛЕМЕНТИ НА ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ)

СПОСОБНОСТ ЗА САМОКОНТРОЛ

M. Snider

Инструкция: Внимателно прочетете дадените твърдения. Преценете доколко всяко от тях се отнася до Вас. Ако дадено твърдение по принцип е валидно за Вас, отбележете го с В - вярно, ако не – с Н - невярно.

1. Струва ми се, че да подражаваш на другите, е трудно изкуство.
2. И на палячо мога да се преструвам, щом трябва да привлека вниманието или да забавлявам околните.
3. От мен би се получил не лош актьор.
4. Понякога хората мислят, че аз преживявам много по-дълбоко нещата, отколкото е в действителност.
5. Когато съм в компания, рядко се оказвам център на внимание.
6. В различни ситуации и в общуването си с различни хора, аз често се държа по съвършено различен начин.
7. Мога да отстоявам само това, в което съм наистина убеден.
8. За да успея в работата и отношенията си с хората, аз се старая да бъда такъв, какъвто очакват да ме видят.
9. Мога да бъда дружелюбен и с хора, които не понасям.

10. Невинаги съм такъв, какъвто изглеждам.

Предложеният тест позволява да се оцени степента на самоконтрол в ситуация на общуване. Според автора, хората с висок комуникативен контрол постоянно се самонаблюдават, знаят къде и как да се държат и умеят да управляват своите емоции. В същото време при тях е затруднена спонтанността в самоизразяването. Такива хора не обичат непрогнозираните ситуации. Хората с нисък комуникативен контрол са по-непосредствени и открити и имат по-устойчиви представи за себе си.

КЛЮЧ ЗА ОЦЕНКА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

По една точка се получава за отговор Невярно на твърдение 1, 5 и 7 и за отговор Вярно на всички останали.

Интерпретация на резултатите:

0 – 3 точки

Ниско равнище на комуникативен контрол, поведението Ви е устойчиво и не намирате за необходимо да го промените съобразно ситуацията. Способен сте на истинско саморазкриване в общуването с другите хора. Някои Ви възприемат за „неудобен в общуването“ поради Вашата прямота.

4 – 6 точки

Средно равнище на комуникативен контрол. Вие сте искрен, но съдържан в емоционалните си прояви. Съобразявате поведението си с околните.

7 – 10 точки

Високо равнище на комуникативен контрол. Лесно влизате в разговор, реагирате гъвкаво на измеренията на ситуацията, чувствате се

добре и дори можете да предвидите впечатлението, което създавате у околните. (Ангелова, Кръстев, 1998:65-66)

РАВНИЩЕ НА САМОУВАЖЕНИЕ

Rosenberg

Инструкция: С помощта на тази скала може да се оцени глобалното отношение към собствената личност. Това отношение оказва значително влияние върху проявите на тревожност, депресия, върху психосоматичните заболявания, а също така върху активността в общуването, стремежа към лидерство и чувството за междуличностна безопасност.

Въпросникът се състои от съждения, към всяко от които се предлагат 4 възможни отговора: *напълно съгласен; съгласен; несъгласен; абсолютно несъгласен*. От тях изберете този, който Ви допада най-много.

1. Мисля, че съм достоен за уважение човек, в крайна сметка не по-малко от другите.
2. Винаги съм склонен да се възприемам като неудачник.
3. Мисля, че притежавам редица добри качества.
4. Способен съм да се справям с някои неща не по-зле от другите хора.
5. Струва ми се, че няма с какво особено да се гордея.
6. Мисля, че се отнасям добре със себе си.
7. Като цяло съм доволен от себе си.
8. Бих желал да се уважавам повече.
9. Понякога съвсем ясно чувствам своята безпомощност.

10. Понякога си мисля, че за нищо не ме бива.

КЛЮЧ ЗА ОЦЕНКА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

	Твърдения :	Твърдения:
Отговори:	№ 1, 3, 4, 6	№ 2,5, 7, 8, 9, 10
Напълно съгласен	4 точки	1 точка
Съгласен	3 точки	2 точки
Несъгласен	2 точки	3 точки
Абсолютно несъгласен	1 точка	4 точки

Поради липса на норми за българската популация интерпретацията на резултатите от теста се извършва в общ план. Максимално възможният бал, който може да се получи, е 40 точки, което е показател за много високо равнище на самоуважение. Минималният бал е 10 точки и той съответства на едно незадоволително ниско ниво на самоуважение. Отдалечеността на Вашия конкретен резултат от тези две крайни точки определя относително степента на уважение към собствената Ви личност. (Ангелова, Кръстев, 1998:67-68)

ПРИЛОЖЕНИЕ № 3

ТЕСТ И АНКЕТА ЗА ОЦЕНКА НА МЕНИДЖЪРСКИ СТИЛ

ТЕСТ – МЕНИДЖЪР НА БЪДЕЩЕТО ЛИ СТЕ?

Инструкция: Отговорете откровено на следните 56 въпроса. Има три възможности за отговор: **а/ абсолютно вярно; б/ отчасти вярно и в/абсолютно невярно**. Препоръчително е да бъдете максимално откровени при маркиране на избраните от Вас отговори.

№	Въпрос	Отг. А	Отг. Б	Отг. В
1.	С моето усърдие за работа често дразня своите приятели.			
2.	Аз всъщност винаги съм зает с нещо.			
3.	Има дни, в които не мога да свърша нищо както трябва.			
4.	Трудно ми е да се отпусна и да стоя спокойно.			
5.	Аз съм един затворен и тежък характер.			
6.	Ако не спя най-малко 8 часа, на другия ден съм неработоспособен.			
7.	Чувствам се най-добре, когато съм затрупан с работа.			
8.	И при най-голямото пренатоварване с работа не се чувствам уморен.			
9.	Мисля, че имам голямо влияние върху другите.			
10.	Не искам непременно да съм по-добър от другите.			
11.	За грешки, които съм направил, си спомням дълго време.			
12.	В колектива почти винаги се вписвам добре.			
13.	Не ми е много приятно да поемам инициативата в свои ръце.			
14.	За мен е важно, когато давам добри резултати те да бъдат признати.			
15.	Мисля, че моята работа не е призната достатъчно.			
16.	Аз съм много горд с това, което съм постигнал досега.			
17.	Често, когато съм притиснат от времето, работя по-бързо и по-добре.			

18.	Когато работата е лесна, ставам невнимателен.			
19.	Отделям на работата толкова време, колкото е необходимо.			
20.	Обичам тежките задачи и проблеми, за да мога да се проверявам чрез тях.			
21.	Имам винаги толкова много работа, че мисля, че не мога да я свърша винаги докрай.			
22.	Когато съм си поставил една цел, докато не я постигна, не се предавам.			
23.	Когато веднъж нещо не съм постигнал, много се ядосвам.			
24.	Когато не мога нещо да постигна , веднага с удоволствие започвам нещо друго.			
25.	Тежи ми, когато трябва да говоря пред много хора.			
26.	Много ми е приятно, когато получавам точни указания за моята работа.			
27.	Една добра концепция е предпоставка за смислена и добра работа.			
28.	Не се предавам бързо, само за да предотвратя някакъв конфликт.			
29.	Непознатото и новото ме очароват.			
30.	Безразлично ми е какво мислят и говорят другите за мен.			
31.	Предпочитам колегите ми да бъдат доволни от моята работа.			
32.	Аз съм един твърде критичен човек, който не може лесно да бъде убеден.			
33.	Предпочитам да работя с други хора, отколкото сам.			
34.	Трудно преодолявам конфронтациите в работата и в личния живот.			
35.	Аз винаги точно преценявам хората и те рядко могат да ме подведат.			
36.	Лесно взимам решения, когато предварително съм обсъдил с други проблема.			
37.	Има хора, които не обичам.			
38.	Най-добрите идеи ми идват винаги, когато работя сам.			
39.	В живота трябва да си готов на компромиси и да приемаш чужди мнения, макар те да не съвпадат с твоите виждания.			
40.	Контролът е винаги необходим, дори и при			

	добра работа.			
41.	Работата така ме поглъща, че за други неща нямам време.			
42.	Само който е готов да рискува , може да се надява на добър резултат.			
43.	Много бързо разбирам какво трябва да се направи, за да бъде подобро нещо.			
44.	Не ми е трудно да върша едновременно няколко неща.			
45.	Винаги искам да свърша нещо по-добре, отколкото е.			
46.	Хора, които вършат различни неща едновременно, се провалят.			
47.	Трудно ми е да приемам господстващото мнение.			
48.	Винаги имам толкова много работа , че не мога да си мисля за нови идеи.			
49.	Лошите маниери ме отблъскват.			
50.	Един приятен колега за мен е по-добър от един усърден колега.			
51.	Критиката към моята външност и държание ме правят несигурен.			
52.	От много работа в последно време не мога да чета.			
53.	Мисля, че от моята работа има голям смисъл.			
54.	Харесвам хора, които живеят своя живот пълноценно и от всяко нещо постигат най-доброто.			
55.	При покупка на една стока опаковката играе голяма роля за мен.			
56.	От изкуство разбирам съвсем малко.			

КЛЮЧ

Тестът е разделен на седем групи – от всяка една ще имате междинен сбор. Сборът от междинните суми ще Ви даде общия сбор.

1. Жизненост и активност

Въпрос	а	б	в
1	3 т.	1 т.	0 т.
2	3	1	0
3	0	1	3

4	3	1	0
5	0	1	3
6	0	1	3
7	3	1	0
8	3	1	0
Междинен сбор 1 =			

2. Пробивност

Въпрос	а	б	в
9	3 т.	1 т.	0 т.
10	0	1	3
11	0	1	3
12	0	1	3
13	0	1	3
14	3	1	0
15	0	1	3
16	3	1	0
Междинен сбор 2 =			

3. Мотивация за успех

Въпрос	а	б	в
17	3 т.	1 т.	0 т.
18	0	1	3
19	0	1	3
20	3	1	0
21	0	1	3
22	3	1	0
23	3	1	0
24	0	1	3
Междинен сбор 3 =			

4. Готовност за риск и воля

Въпрос	а	б	в
25	0 т.	1 т.	3 т.
26	0	1	3
27	0	1	3
28	3	1	0
29	3	1	0
30	3	1	0
31	0	1	3
32	0	1	3
Междинен сбор 4 =			

5. Стил на ръководство и чувство за колектив

Въпрос	а	б	в
33	3 т.	1 т.	0 т.
34	0	1	3
35	0	1	3
36	3	1	0
37	0	1	3
38	0	1	3
39	3	1	0
40	0	1	3
Междинен сбор 5 =			

6. Иновационно мислене и чувство за откривателство

Въпрос	а	б	в
41	0 т.	1 т.	3 т.
42	3	1	0
43	3	1	0
44	3	1	0
45	3	1	0
46	0	1	3
47	3	1	0
48	0	1	3
Междинен сбор 6 =			

7. Идеалистично мислене и естетическо чувство

Въпрос	а	б	в
49	3 т.	1 т.	0 т.
50	3	1	0
51	3	1	0
52	0	1	3
53	3	1	0
54	0	1	3
55	3	1	0
56	0	1	3
Междинен сбор 7 =			

РЕЗУЛТАТИ

1. Жизненост и активност

Точки	Интерпретация
-------	---------------

19 – 24 т.	Зареден с енергия, свръхдинамичен
14 – 18 т.	Старателен, издържащ на натоварвания
9 – 13 т.	Лесно отклоняващ се
5 – 8 т.	Неконцентриран
0 – 4 т.	Колеблив, слаб

2. Пробивност

Точки	Интерпретация
19 – 24 т.	Амбициозен, с тежък характер
14 – 18 т.	Безкомпромисен, работоспособен
9 – 13 т.	Пробивен, чувствителен
5 – 8 т.	Симпатичен, несигурен
0 – 4 т.	Послушен, добродушен

3. Мотивация за успех

Точки	Интерпретация
19 – 24 т.	Ориентиран към успеха, гонещ целта
14 – 18 т.	Надежден, радващ се на работата
9 – 13 т.	Разпилян, нерадостен
5 – 8 т.	Слаб, колеблив
0 – 4 т.	Безволев, неточен, с ниско самочувствие

4. Готовност за риск и воля

Точки	Интерпретация
19 – 24 т.	Настроен за риск, хазартен, без план
14 – 18 т.	С чувство за приключение, готов на риск, неспокоен
9 – 13 т.	Умуващ, планиращ
5 – 8 т.	Необичащ риска, традиционалист
0 – 4 т.	Ориентиран към сигуростта, страхлив

5. Стил на ръководство и чувство за колектив

Точки	Интерпретация
19 – 24 т.	Възхитителен, верен
14 – 18 т.	С житейски опит, мотивиран
9 – 13 т.	Дистанциран, авторитарен
5 – 8 т.	Прекалено критичен, човек, с когото не можеш да се сближиш
0 – 4 т.	Човек, налагащ заповедите си, несигурен, деспотичен

6. Иновационно мислене и чувство за откривателство

Точки	Интерпретация
19 – 24 т.	Откривателски настроен, креативен, оригинален
14 – 18 т.	Мотивиран, малко разпилян
9 – 13 т.	С чувство за новото, малко пасивен

5 – 8 т.	Без чувство за новото, неспонтанен
0 – 4 т.	Без мотивация, скучен

7. Идеалистично мислене и естетическо чувство

Точки	Интерпретация
19 – 24 т.	Човек с вкус, духовит, диференциран
14 – 18 т.	Сигурен
9 – 13 т.	Способен да взема решения, верен на стила си
5 – 8 т.	Равнодушен, непонасящ предизвикателствата
0 – 4 т.	Обикновен, незаинтересован

ОБЩА СУМА ОТ МЕЖДИННИТЕ СБОРОВЕ

От 118 до 168 точки – Вие сте превъзходен мениджър. Силно сте мотивиран за работа и притежавате огромна работоспособност. С това превъзхождате много други хора. Вашата работа ще бъде много успешна.

От 86 до 117 точки – Вие сте много добър мениджър. Като ръководител имате всички шансове да стигнете много високо. Няма да Ви коства много усилия, ако пороботите още в областите, в които в момента имате слабости.

От 54 до 85 точки – Вие имате средна степен мотивираност за работа. Възможно е да имате таланта на добър мениджър, но в момента не работите на подходяща работа. Ако се усъвършенствате в областите, в които имате минуси, със сигурност ще постигнете повече, отколкото на този етап.

От 22 до 53 точки – Вие сте затворена личност, която в момента не показва достатъчна мотивация за работа. Като мениджър, който трябва да взема важни решения, моментното Ви състояние не е подходящо да заемате такава длъжност.

От 0 до 21 точки – В момента Вие нямате никаква мотивация за работа и сте с ниска степен на работоспособност. Поради тази причина в момента не сте подходящ да сте мениджър, а и нямате никакъв интерес да ръководите хора и да поемате отговорност за тях. В областите, в които имате слабости трябва да работите повече. (Савов, 1999: 64-67)

ПРИМЕРНА АНКЕТНА КАРТА

за оценка на стила на управление на организационни структури и ръководство на работни групи

Уважаема госпожо,

Уважаеми господине,

Моля за съдействието ви за провеждане на това проучване на стила на управление и ръководството на групи (екипи) в организацията ви.

1. Вие сте:

- мъж.....1
- жена.....2

2. На възраст сте:

- до 30 г.1
- от 31 до 40 г.....2
- от 41 до 50 г.3
- от 51 до 60 г.....4
- над 60 г.5

3. Вашето завършено образование е:

- основно1
- средно2
- висше3
- друго, а именно (моля, посочете).....4

4. По професия сте:

- (моля, посочете)

5. Вашата длъжност в организацията е:

- (моля, посочете)

6. Вашият пряк ръководител взема решенията, свързани с работата:

- самостоятелно, без да се допитва до вас и вашите колеги.....1
- чрез въвличането на колегията в обсъждане на предстоящата работа и подготовката на решенията.....2
- решенията се вземат с участието на всички членове на работната група.....3
- прилагат се други практики, а именно (моля, посочете).....4

7. Задачите ви се поставят от:

- прекия ръководител, без да се коментират и обсъждат в работната група.....1
- висшите ръководители, без оглед на задачите, поставени от прекия ръководител.....2
- работната група, след обсъждане и коментар с колегите.....3
- практиката на разпределяне на задачите между изпълнителите е друга, а именно (моля, опишете).....4

8. Задачите в работата ни се възлагат с:

- устна заповед на прекия ръководител.....1
- писмена заповед на прекия ръководител.....2
- колегиално обсъждане и разпределяне на задачите в работната група.....3
- решение на работната група.....4

• други практики, а именно (моля, посочете).....5

9. Изпълнението на поставените задачи се наблюдава, контролира и оценява:

- само от прекия ръководител.....1
- от висшестоящото ръководство.....2
- от колегите в работната група на базата на обсъждане на резултатите.....3
- чрез взаимен контрол и самооценяване на съизпълнителите.....4
- от нарочно създадена структура в организацията.....5
- чрез други практики, а именно (моля, посочете).....6

10. Прекият ви ръководител:

- търси и разчита на мнението ви, свързано с работата, която вършите.....1
- не се интересува от мнението ви относно работата ви..... 2
- приема и подкрепя предложенията ви.....3
- не взема предвид предложенията ви.....4
- подкрепя и поощрява инициативите ви.....5
- не подкрепя и не поощрява инициативите ви.....6

11. Ръководството на организацията, за която работите:

- съдейства на усилията ви за повишаване на професионалната ви квалификация.....1
- подкрепя желанието ви за придобиване на нови знания, нови умения и преквалификация.....2

• възпрепятства желанието ви за повишаване на квалификацията и преквалификацията ви.....3

• смята, че повишаването на квалификацията и преквалификацията ви си е ваш проблем.....4

12. Отношенията между колегите, с които работите са:

• функционални и колегиални.....1

• съдържани и дистанцирани.....2

• напрегнати и конфликтни.....3

• приятелски.....4

• други, а именно (моля, посочете).....5

13. Трудовата и технологичната дисциплина в работата ви се поддържа със (с):

• строги и контролирани изисквания за ред, организираност и отговорност.....1

• стимули за срочно и качествено изпълнение на задачите.....2

• висока мотивация за постижения в работата и професионален успех.....3

• други средства, а именно (моля, посочете).....4

14. При последната атестация сте получили:

• много добра оценка.....1

• добра оценка.....2

• задоволителна оценка.....3

• не съм атестиран (а).....4

15. Вие смятате, че се справяте със задачите на работното си място:

- много добре.....1
- добре.....2
- не мога да преценя.....3

16. Кое от посочените твърдения споделяте:

- работата ми ме удовлетворява, защото отговаря на професионалната ми подготовка.....1
- работата ми ме удовлетворява, защото ми носи добри доходи.....2
- работата ми ме удовлетворява, защото работя с колеги, които много уважавам.....3

Благодаря Ви за съдействието!

ЛИТЕРАТУРА:

Акселрод, А. (2002). Патън за лидерството. Стратегически уроци за корпоративна война. "Класика и стил", София

Ангелова, Р., Л. Кръстев. (1998). Психологически тестове., Благоевград

Андреева, Г. (1983). Социална психология. "Наука и изкуство", София

Бенис, У. (2001). Да станеш лидер на лидерите. В: Р. Гибсън (ред) Преосмисляне на бъдещето. Преосмисляне на бизнеса, принципите, конкуренцията, контрола и комплексността, лидерството, пазарите и света. „Екслибрис“, София

Бланчард, К., П. Загарми, Д. Загарми. (2011). Лидерството и едноминутният мениджър. „Класика и стил“, София

Вебер, М. (2019). Социология на господството. „Рива“, София

Гибсън, Р. (2001). Преосмисляне на бъдещето. Преосмисляне на бизнеса, принципите, конкуренцията, контрола и комплексността, лидерството, пазарите и света. „Екслибрис“, София

Гитуни, М. (2003). Емоционалната интелигентност. "Просвета", София

Голман, Д. (2011). Емоционалната интелигентност. „Изток – Запад“, София

Гълбрайт, Дж. К. (1993). Анатомия на властта. "Христо Ботев", София

Джонев, С., Димитров, П. (2014). Организационно консултиране. Мениджмънт. Управление на човешките ресурси. Том 1. Ен Джи Би Консултинг, София

Карабельова, С. (2011). Ценности и културни практики в България. ”Класика Стил”, София

Карабельова, С. (2007). Психологически особености на типовете култура и управленските стилове в организацията. Годишник на Софийския университет. Книга Психология, Т. 95. “Св. Климент Охридски“, София

Карнеги, Д. (2013). Как да станем успешни ръководители. “Колибри“, София

Клатърбък, Д. (2012). Коучинг на екипи и работни групи. НЛП България, София

Коен, У. А. (2002). Предговор към книгата на Алън Акселрод. Патън за лидерството. Стратегически уроци за корпоративна война. “Класика и стил”, София

Коен, У. А. (2001). Новото изкуството на лидера. “Класика-Стил”, София

Кови, С. (2008). Седемте навика на високо ефективните хора. „Кибеа“, София

Максуел, Дж. (2014). 21 неоспорими закона за лидерството. „Нов човек“, София

Максуел, Дж. (2017). 5-те нива на лидерството. Доказани стъпки за максимално осъществяване на вашия потенциал. „Анхира“, София

Максуел, Дж. (2020). Край на ограниченията. Отключете неограничените възможности на вашия капацитет. „Анхира“, София

Наръчник. (2012). Менторство, коучинг, мотивационни техники – една добра практика в администрацията на образованието и здравеопазването. Оперативна програма „Административен капацитет“, Благоевград

- Наумов, И. (2004). Организационно поведение. “Рал Колобър”, София
- Николаева, В. (2019). Стратегическо лидерство в бизнес организациите и ролята на мениджъра – лидер. Варна: Известия на Съюза на учените, Том 8 № 1
- О’Конър, Д., Лейджис, А. (2012). Коучинг с НЛП. Практически наръчник за това как да постигнете най-доброто за себе си и за другите. Как да бъда мастер коуч?. „Колибри”, НЛП Тренинг Център, София
- Оуен, Д. (2010). Как да управляваме. Изкуството да караме нещата да се случват. „Анхира“, София
- Панайотов, Д. (2008). Мениджъри, лидерство и екипност. Подходи на изследване. В Мениджмънт и лидерство. НБУ, София
- Панайотов, Д. (2003). Организационно поведение. НБУ, София
- Паунов, М. (1998). Организационно поведение. “Сиела”, София
- Питърс, Т., Уотърман, Р. (1988). Към съвършенството във фирменото управление. “Наука и изкуство”, София
- Преосмисляне на бъдещето. (1998). Под редакцията на Роуан Гибънс. „Екслибрис“, София
- Радославова, М. (2008). Психично въздействие на ръководителя върху сътрудниците в организацията. „Парадигма“, София
- Ръсел, К., Картър, Ф. (2005). Психометрични тестове. 1000 начина за оценяване на: личността, креативността, интелигентността, латералното мислене. “ЛИК”, София
- Савов, В. (1999). Управленски тренинг. УИ „Стопанство“, София
- Серафимова, Д. (2007). Основи на управлението. “Стено”, Варна
- Семерджиев, Цв. (2007). Стратегическо ръководство и лидерство. Лидер. „Софттрейд“, София

- Силаги, Е. (1992). Мениджмънт, наука, изкуство. Лидерството. УИ „Икономически университет“, Варна
- Станчева, А. (2003). Основи на управлението. „Стено“, Варна
- Стоянов, В., М. Маринов. Лидерство и ръководство. Социалнопсихологични аспекти, E-Journal VFU, <https://ejournal.vfu.bg/bg/>, бр. 6
- Стоянов, В. (2008). Човекът в организацията. Психологичен анализ. „Псидо“, Враца
- Стоянов, В. (2005). Организационна психология. Актуални проблеми. „Псидо“, Враца
- Тодорова, Е. (1995). Социална психология. ВСУ, Варна
- Трейси, Б. (2011). Ефективното лидерство. „Скорпио“, София
- Тръмп, Д. (2016). Пътят към успеха. Най добрият бизнес съвет, който съм получавал. „Изток – Запад“, София
- Уитмор, Д. (2012). Коучинг за високи постижения. НЛП България, София
- Хамър, М. (2001). Отвъд края на управлението. В: Р. Гибсън (ред) Преосмисляне на бъдещето. Преосмисляне на бизнеса, принципите, конкуренцията, контрола и комплексността, лидерството, пазарите и света. "Екслибрис", София
- Харвард Бизнес Скул. (2007). Оценка на изпълнението. „Класика и стил“, София
- Харвард Бизнес Есенсиалс. (2004). Бизнес комуникации. „Класика и стил“, София
- Харвард Бизнес Ревю. (2008). Коучинг и менторство. „Класика и стил“, София

Харвард Бизнес Ревю. (2007) . За лидерството в един променен свят.
„Класика и стил“, София

Харвард Бизнес Есенциалс. (2008). Коучинг и менторство. Как да
развивате най-големите таланти и да постигате по-добро изпълнение.
„Класика и стил“, София

Хоган, К. (2007). Наука за влиянието в бизнеса, рекламата,
мениджмънта, личните отношения. Накарайте хората да кажат „ДА“.
„ЛИК“, София

Христова, Т. (2008). Тезиси по управление на човешките ресурси.,
Варна

Adams, C. (1990). Leadership Behavior of Chief Nurse Executive.,
Nursing Management

Bachkirova, T. and Elaine Cox. (2007). Coaching with emotion in
organizations: investigation of personal theories. – LODJ, V.28, № 7

Bass, B. (1998). Transformational Leadership: Industrial, military, and
Educational Impact., Mahwah, New Jersey

Bennis, W. (1969). Organization development: its nature, origins and
prospects, Addison – Wesley, Reading, MA

Bennis, W. (1992). On Becoming a Leader., New York: Business Books

Blake, R. and J. Mouton. (1964). Managing Intergroup Conflict in
industry., Houston, Gulf Publ.

Blake, R. and J. Mouton. (1975). Les deux Dimensions du Management.
Editions des organization., Paris

Buck, R. (1991). Motivation, emotion and cognition: a developmental-
interactionist view, in Strongman, K.T. (Ed.), International Review of
Studies in Emotion, Vol. 1, Wiley, Chichester

- Fiedler, F. and M. Chemers. (1982). *Improving leadership Effectiveness: The Leader Match Concept.*, NY, Wiley
- Frijda, N.H. (2000). *The psychologist point of view*”, in Lewis, M. and Haviland-Jones, J.M. (Eds), *Handbook of Emotions*, 2nd ed., The Guilford Press, London
- Ghiselli, E. (1971). *Explorations in Managerial Talents*. Pacific Palisades, California: Goodyear Publishing Company. – In: J. Greenberg, R. Baron (Eds.). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall
- Izard, C.E. (1993). *Four systems of emotion activation*”, *Psychological Review*, Vol. 100
- Izard, C.E. and Ackerman, B.P. (2000). *Motivational, organizational, and regulatory functions of discrete emotions*”, in Lewis, M. and Haviland-Jones, J.M. (Eds), *Handbook of Emotions*, The Guilford Press, London
- Lazarus, R.S. (1991). *Emotion and Adaptation*. Oxford University Press, Oxford
- Leadership Judgement Indicator (LJI) by [Neubauer, Bergner, and Felfe \(2012\)](#). Hogrefe Ltd, Oxford, Bulgarian adaptation (2019): *Prometriks Leadership Judgement Indicator (prometriks.com)*
- Manz, C. (1991). *Mastering Self – Leadership*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall
- McGregor, D. (1985). *The Human Side of Enterprise (25th anniversary edition)* News York: McGraw Hill
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Englewood, N.J., Prentice Hall
- Rosenbach, W. E., Taylor, R.L. (1993). *Contemporary Issues in Leadership*. Oxford: Westview Press

Stogdill, R. (1974). Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research, New York, Free Press

Schölmerich, Fr. und Carsten C. Schermuly (2013) Instrumente der Arbeits- und Organisationspsychologie. Leadership Judgement Indicator (LJI) von Neubauer, Bergner und Felfe (2012) hogrefe.de | Hogrefe

Tannenbaum, R., Schmidt, W. (1973). How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review, 51

Zaleznik, A. (1993). Managers and Leaders: A they different? In W.E. Rosenbach and R.L. Taylor (Eds). Contemporary Issues in Leadership. Oxford: Westview Press