

## **ЛИДЕРСТВО И РЪКОВОДСТВО. СОЦИАЛНОПСИХОЛОГИЧНИ АСПЕКТИ**

Проф. д-р Валери Стоилов Стоянов\*, д-р Марин Маринов\*\*

\* Варненски свободен университет „Черноризец Храбър”

\*\*Институт проблем транспорта им. Н. С. Соломенко, Санкт-Петербург

В статията се анализира съдържанието на понятията „лидерство” и „ръководство”, диференциацията между тях и функциите на лидера и ръководителя в съвременните организации. На основата на водещите парадигми за лидерството като социалнопсихичен феномен се извеждат практически подходи за дейността на ръководителите с цел превръщането им в пълноценни такива в процеса на управленската им практика.

Реформирането на обществено-политическата и социално-икономическата система в Р България през последните десетилетия доведе до ново осмисляне на проблема за образа на ръководителя, за подготовката му и необходимите качества, за да е в състояние да изпълнява успешно предназначението си в новите условия. Този проблем има връзка и се отнася до концепцията и практическата организация на подготовката на ръководители за различни сфери – публичната сфера, неправителствения сектор, частния бизнес и т.н.

У нас е натрупан богат опит в това отношение. В същото време по инерция се възпроизвеждат редица негативи при подготовката на ръководни кадри, благодарение на това, че се разчита на традицията, без да се отчита изцяло промяната в социално-политическата база на обществото и задачите пред ръководителите в новите условия.

Повдигнатият проблем провокира през последните години висока активност сред изследователите по проблемите на организационната психология и управлението у нас, които предложиха редица интересни идеи в статии и монографични изследвания<sup>1</sup>.

Основните проблеми, анализирани в посочените публикации, са за характера на дейността на ръководителите, за системата на подготовката им и личностните качества, необходими за изявата като ръководители в специфични организационни среди.

Като продължение на дискусиата **целта на настоящата статия** е да се направи опит за диференциация на понятията “ръководител” и “лидер”, с които се описва същността на дейността на управляващите организационните процеси в различни сфери, от гледна точка на психологията и управленската наука. От друга страна, да се намери приложение на концепциите за лидерството в практиката на ръководителите.

---

<sup>1</sup> Вж. Пеев, И., В. Стоянов (1996) Очерци по военна психология. Част втора, София, ИМО; Тодоров, К. (1998) Психологически аспекти на управленската дейност на командира. София, ИМО.; Карастоянов, Г. (1996) Стрес и военна среда. София, ИМО; Бакалов, Я. (1999) Аспекти на управленската дейност в тактическото подразделение. Варна, ВВМУ; Стоянов, В. (1999) Управление на стреса във военната среда. // Военен журнал, кн. 5, с. 40–46; Семержиев, Ц. Стратегическият ръководител // Военен журнал, 1999, №1; Гатев, Г. Военният лидер – изходни предпоставки и формиране // Военен журнал, 2000, №2; Стоянов, В. (2000) Ефективността на организацията и организационната култура. // Военен журнал, кн. 2, с. 22–29; Стоянов, В. (2000) Управление на стреса в организацията. Социалнопсихологични аспекти. София, Военно издателство; Пеев, И. (2000) Военно лидерство (психологически ракурс). София, ВИ; Петков, Г., Н. Прашкова. Висшите офицери – лидери на своите подчинени // Военен журнал, 2000, №5; Величков, А., Радославова, М., Петков, Г. (2002) Оптимално функциониране на личността в социалната среда. София.; Величков, А., Радославова, М. (2005) Методи за психодиагностика. София, Пандора Прим; Илиева, С. (1998) Привързаност към организацията. Психологичен анализ. С., Албатрос; Илиева, С. (2006) Организационно развитие (второ преработено и допълнено издание). София, Унив. изд. „Св. Кл. Охридски“; Илиева, С. (2006) Организационна култура. Същност, функции и промяна. София, УИ „Св. Кл. Охридски“; Александров, И., Стоянов, В. (2007) Социално-психологически аспекти при изследване ефективността на лидерското изграждане във военна среда. – В: Военно-научен форум 2007, с международно участие. Сборник научни трудове, В. Търново, с. 118–126. ISSN 13113–0390; Александров, И. (2008). Социалнопсихологическа диагностика на лидерската подготовка на курсанти. София, Дисертация за присъждане на образователна и научна степен „доктор“; Стоянов, В. (2008) Човекът в организацията. Психологичен анализ. Враца, Псидо; Илиева, С. (2009) Ценности и трудова мотивация. София, Унив. изд. „Св. Кл. Охридски“; Марков, К. (2010) Екстремални ситуации и влиянието им върху поведението на хората. Възможности за управление на поведението. В.Търново, Ивис; Стоянов, В. (2011) Психичен стрес в организацията. Системен модел за изследване. Варна, Унив. изд. ВСУ „Ч. Храбър“.

И така, често е възможно човек да е ръководител без да е лидер, както и обратното. Хората стават ръководители по силата на властта, дадена им от организацията. Чрез нея те придобиват правото да влияят върху служителите и организационните фактори. Разбира се, могат и да не се възползват в определени моменти от това си право, както и подчинените им могат да се влияят от други хора или фактори.

Наложилото се в българската научна литература понятие “лидер” (англ. leader), идващо от англоезичната литература, има като синоним думите вожд, водач. Обикновено най-влиятелната личност в дадена група, от психологична гледна точка, се нарича лидер. Пресечната точка в много определения за това що е лидер, е способността му за влияние върху другите. Лидерството е групово, социалнопсихично явление, т.е. лидерът е немислим без групата, сам за себе си. Лидерът е елемент на груповата структура и продукт на груповата динамика, а лидерството е система от отношения в тази структура<sup>2</sup>.

Да бъде определен индивид като лидер в групата означава той да води, да насочва, да влияе, за което групата го дарява със статус, уважение, доброволно подчинение<sup>3</sup>. Лидерството е преди всичко *социална роля*, а не положение в организацията. Лидерството е стихийен процес на утвърждаване на определен член на групата за водач.

Ръководството, от друга страна, като процес, включва влияние на определена личност, поставена от организацията, върху останалите за насочване на усилията им към постигане на организационните цели. Ръководството е израз на йерархичните отношенията на власт и подчинение. Властта на ръководителя е официална и нормативно регламентирана, а

---

<sup>2</sup> Вж. А н д р е в а, Г. (1983) Социална психология. С., НиИ; С т о я н о в, В. (2008) Човекът в организацията. Психологичен анализ. Враца, Псидо.

<sup>3</sup> Т о д о р о в а, Е. (1994) Социална психология. София, с. 201.

средствата за въздействие са с висока степен на дефинираност. Ръководството е целенасочено конституирано и йерархизирано в зависимост от целите и задачите на организацията. Това предполага цялата власт на определено ниво да е концентрирана в ръцете на ръководителя (началника), който взема решения и носи отговорност за резултатите. За постигане на ефективност и ефикасност<sup>4</sup> от дейността на организационната единица ръководителят следва да притежава умения и способности най-малко в две посоки – да планира и организира целесъобразно оползотворяване на ресурсите и да мотивира хората и ги води в посока за постигане на груповите (организационните) цели. Последното е свързано с възможността ръководителят да влияе на подчинените си за решаване на определени задачи и постигане на цели. Влиянието може да се осъществява чрез властта, като принуждава хората да действат по определен начин. То може да се осъществява и на социалнопсихично равнище чрез установените човешки отношения в групата. Първият вид влияние е формално, докато второто – неформално, и е израз на доверието, зачитането и признаването на ръководителя като лидер, т.е. като водач.

От посоченото е очевидно, че желаният вариант за един ръководител е влияние върху подчинените не само на формално, но и на неформално ниво. Това е възможно, когато в процеса на груповата динамика ръководителят се утвърди като пълноценен такъв и членовете на групата го признават, зачитат като човек, заслужаващ длъжността. Казано по друг начин, когато групата признава ръководителя за водач, когато е склонна доброволно да му се подчинява.

---

<sup>4</sup> Ефективността на организацията се отнася до коректното изпълнение на задачите, стоящи пред нея в краткосрочен план, адаптивно развитие и оцеляване в по-дългосрочен план, докато ефикасността се отнася до изразходване на най-малко усилия от служителите, време и ресурси за постигане на качествен продукт от дейността (Вж. С т о я н о в, В. (2008) Човекът в организацията. Психологичен анализ. В., Псидо.

Концепцията за влиянието, като системообразуващ фактор в процеса на лидерството, показва, че различните хора ще имат различна възможност да влияят върху груповата активност, респективно върху индивидуалното поведение на членовете на групата (организацията).

Ако трябва да определим функциите на лидерството, то те се свеждат до това, че лидерът помага на групата да запази целостта си и целеустремността си, стремеж да постига определени ефективност и ефикасност. Той подпомага членовете на групата да поддържат по-добри и успешни човешки взаимоотношения.

Р. Френч и Б. Рейвън формулират пет възможни вида власт на всеки ръководител в организацията<sup>5</sup>.

1. Законова власт – дава се на ръководителя в съответствие с положението му в организацията и е израз на възможността да се вземат решения на определено организационно ниво. Тази власт обикновено се подчертава чрез титли, звания, като началник на ..., командир на ..., завеждащ ..., директор на ... и др.

2. Власт да награждава – означава, че ръководителят може да дава награди на подчинените си. Системата за награждаване обикновено е нормативно регламентирана.

3. Власт да принуждава – свързана е с правото на ръководителя да прилага принуждението спрямо подчинените си във вид на взискание, наказание, уволнение за неизпълнени задължения и др. Както при властта да се награждава, така и при властта да се принуждава има нормативна регулация.

4. Експертна власт – произтича от знанията, навиците, уменията и способностите на ръководителя като специалист в предметната област на

---

<sup>5</sup> С и л а г и, Е. (1992) Мениджмънт, наука, изкуство. Лидерството. Варна, с. 14–16.

дейността на организацията. От друга страна, произтича от успешното осъществяване на функциите планиране, организиране, ръководене и контролиране, които са в природата на управленската дейност.

5. Референтна (представителна) власт – свързана е с личностните особености на ръководителя, които го правят привлекателен, желан, с което се печелят последователи.

Съществено при анализа на процесите на ръководство и лидерство е да се отбележи, че всеки ръководител по силата на служебното си положение притежава първите три вида власт – законовата, властта да награждава и принуждава. Те са дадени от организацията. 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. Какво се има предвид? На практика всяка работа от подчинените може да бъде свършена лошо, удовлетворително, добре или отлично. Когато се прави нещо без желание или въпреки желанието на човека, то може да бъде свършено не непременно лошо, но няма да бъде и

отлично. За да се свърши отлично, това означава да се търсят възможно най-ефективните пътища за решаване на задачите, да се включат творческите сили на изпълняващия, да се прояви инициатива. Това, от своя страна, е свързано с появата на желание, на подбудителни сили, на мотив за действие. Изследванията в областта на управленското общуване показват, че разпорежданията на ръководителите не се възприемат отделно от личността им. Във възприемането се включва и личното отношение на подчинения към него. Когато това отношение е позитивно, тогава то играе ролята на катализатор за мотивиращата сила на разпореждането. Когато е негативно, въпреки че характера на разпорежданията се разбира, вътрешно не се приемат, в резултат на което се явяват съпротиви за извършване на заповяданото<sup>6</sup>.

*Или, при равни други условия, хората приемат по-естествено и са склонни без съпротиви да изпълнят разпорежданията на тези, към които изпитват емоционално позитивно отношение – симпатия, привързаност, т.е. към тези, които са не просто назначени на ръководни длъжности, но и в процеса на съвместната дейност в групата са се утвърдили като лидери.*

От казаното по-горе става ясно, че *утвърждаването на човека на определена позиция като ръководител е процес, а не акт на назначаването му на длъжност.* В този процес назначеният индивид доказва пред подчинените си и пред своите ръководители, че е в състояние да оползотвори властовите си пълномощия и че е в състояние да води, да мотивира подчинените си за постигане на организационните цели при висока ефективност и ефикасност.

---

<sup>6</sup> Вж. С т о я н о в, В. (2005) Организационна психология. Актуални проблеми. В., Псидо; И л и е в а, С. (2009) Ценности и трудова мотивация. София, Унив. изд. „Св. Кл. Охридски“; Р а д о с л а в о в а, М. (2008) Психично въздействие на ръководителя върху сътрудниците в организацията. София, Парадигма.

Отнесено към подготовката на бъдещите ръководители посоченото по-горе показва, че е необходимо преосмисляне на организацията на учебно-възпитателния процес във висшите училища и центрирането му около проблема за изявата на обучаемите като бъдещи лидери в специфични организационни среди. Това изисква преоценка на концепцията за подготовка на ръководители, акцентирание върху спецификата на човешките отношения и процеса на утвърждаване на ръководителите като лидери, формиране на висока култура и мотивация за лидерска изява.

### **Различните концепции за лидерството и възможното им приложение в практиката на ръководителите**

В социалната психология са се оформили различни подходи за анализ на лидерството като процес на влияние върху хората в социалнопсихологичен аспект. *Първият подход* е този, при който се смята, че лидерството е функция на лично величие и свръхестествени възможности на някои хора. Теорията се нарича теория за “великата личност”<sup>7</sup>. Тя допуска, че определена композиция от наследени индивидуални качества определя дали един индивид ще бъде лидер, или няма да бъде. Т.е. лидерите се разглеждат като по-особени, по-специфични индивиди. Тази теория е най-опростената и съдържа рационално зърно за тези, които не са успели да се превърнат в лидери, а именно, че това е така, защото не са родени за това.

Съществен дял от изследванията на лидерството са 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

---

<sup>7</sup> Вж. Costley, D., R. Todd. (1987) Human Relations in Organizations. West Publishing Company, p. 264.



сравняването на отделните изследвания и прави не особено полезен този подход. 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 правят лидера ефективен.

Обобщено могат да се посочат следните личностни особености, характерни за лидерите: те са инициатори на общуването в групата и създават доброжелателност и приятелски тон. Обикновено реагират по подходящ начин на поведението на другите и проявяват интерес към тях. Имат над средно ниво на инициативност в групата, заемат се с организаторска работа за постигане на целите на групата и имат подчертан стремеж за изява<sup>8</sup>. Така или иначе 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. Такива методики съществуват например във Въоръжените сили на Р България<sup>9</sup>.

При използването на подобни методики се смята, че определена композиция от качества на хората предполага изявата им като лидери. Като пример ще цитираме обобщението на Гари Юкл, който описва следните черти и умения, които се наблюдават най-често при ефективните ръководители. Сред чертите на личността са: адаптивност към променящите се ситуации, потребност от постижение и ориентация към постижения, активност, стремеж за сътрудничество, решителност, доминантност (желание да влияеш на останалите), енергичност, самоувереност, толерантност към стрес, способност за поемане на отговорност. Като най-

---

<sup>8</sup> Д ж о н е в, С. (1990) Стратегии на ръководителя в междуличностните отношения. София, Наука и изкуство.

<sup>9</sup> Вж. П е т к о в, Г., Н. Прашкова. Висшите офицери – лидери на своите подчинени. // Военен журнал, кн.5, 2000, с. 20–27; С т о я н о в, В., Консулова, Н. (2002) Възможности за оптимизиране на психологичния подбор на кандидатите за обучение във ВВМУ”Н. Й. Вапцаров” – В: Приложна психология и социална практика. Варна, ВСУ „Ч. Храбър”, с. 75–82.

важни умения се подчертават: интелигентност, дипломатичност и тактичност, свобода в изказа, способност да се общува, убедителност в общуването, административни умения, социална зрялост<sup>10</sup>. По отношение на висшите командири от Въоръжените сили, за превръщането им и в лидери, Г. Петков и А. Прашкова отбелязват следните съществени умения и качества: умения да управлява подчинени, да работи в екип, да взема оптимални решения и поема отговорност, да притежава решителност и настойчивост, прозорливост и прогностични възможности, да възприема и прилага новости в професията, да поемат отговорност, способност да печелят доверие и авторитет пред подчинените, да са устойчиви на напрежение и стрес и проявяват самостоятелност и инициативност<sup>11</sup>.

Практиката показва, че подборът на ръководни кадри чрез използването на този подход невинаги се оказва ефективен по следните причини:

*Първо*, броят на чертите не е краен, налице са стотици такива. Това затруднява изключително прецизната практическа дейност по подбора.

*Второ*, получените подобни резултати в различни организации показват, че изявата на индивидите като лидери е противоречива. В едната организация се потвърждават резултатите на теорията на чертите, докато в друга – не.

*Трето*, заемането на определен пост предполага и активирането на изявата на определен потенциал у личността. Например ръководител може да разбере, че за повишаване на ефективността от дейността му следва да бъде по-инициативен в общуването с подчинените си. При това е възможно да предприеме действия за повишаване на квалификацията си в тази посока чрез курсове, засилен самоконтрол, самоподготовка и т.н.

---

<sup>10</sup> Yukl, G. Leadership in Organizations, 2nd ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1989.

<sup>11</sup> Вж. П е т к о в, Г., Н. Прашкова. (2000) Висшите офицери – лидери на своите подчинени. // Военен журнал, кн. 5, 2000, с. 20–27.

*Четвърто*, изследванията показват, че в крайна сметка един ръководител се превръща в лидер, когато е в състояние бързо да се адаптира към променящите се условия и реагира адекватно на различните ситуации<sup>12</sup>.

Изброените факти насочват вниманието на изследователите към поведението на ръководителите и стила им на работа. В основата на изследванията застава бихевиористкият подход.

*Бихевиористкият подход* за анализ на лидерството като социален феномен акцентира върху поведението на индивида като съществено за изявата му като лидер. Т.е. поведението на ръководителя се явява стимул, който предизвиква определени реакции у подчинените (бихевиористкият модел “стимул–реакция”). В такъв аспект се търси един “най-добър” стил на ръководство, разбран като съвкупност от подходи и методи за организация на дейността на групата и оказване на влияние върху всеки индивид, който да е най-ефективен при различните ситуации.

Разглеждат се два основни типа поведение на ръководителите. Ръководител, *ориентирани към задачите* на организацията, и ръководители, *ориентирани към хората*, към техните потребности. Проблемът е кой тип в по-голяма степен се проявява като лидер, т.е. като индивид, способен да води, да бъде следван.

Ориентиран към задачите е онзи ръководител, който над всичко поставя съвременното постигане на целите без оглед на “психофизиологичния разход”<sup>13</sup>, който трябва да направят хората за това, на преживяванията им, трудейки се в организацията.

Ориентиран към хората е онзи ръководител, който е загрижен за хората, който подкрепя хората в процеса на дейността, включва ги в

---

<sup>12</sup> С и л а г и, Е. (1992) Мениджмънт, наука, изкуство. Лидерството. Варна.

<sup>13</sup> Вж. С т о я н о в, В. (2000) Управление на стреса в организацията. Социалнопсихологични аспекти. София, ИМО.

изработването на груповите цели и задачи, т.е. в процеса на вземане на решения.

В изследване на Мичиганския университет в САЩ се сравнява ефективността на две подразделения от една корпорация. В едното подразделение ръководителят е силно ориентиран към задачите, т.е. към работата. Стилът на ръководителя в другото подразделение е центриран около работниците. В първото подразделение, в което стилът е ориентиран към задачите, има ниска удовлетвореност, повече самоотлъчки и текучество на кадри, докато в другото подразделение нещата стоят на другия полюс – удовлетвореност от труда, незначително количество самоотлъчки и много по-малко текучество на хора.

Основното заключение, което се прави в това изследване, е, че за оценка на ефективността на един стил на работа не може да се има предвид само производителността. Съществени за целта са и критерии като удовлетвореност на работниците, движението на кадрите и т.н. Според това изследване по-подходящ е стилът на ръководство, центриран около работника<sup>14</sup>. Изследвания на наши военни психолози по проблемите на адаптацията и стреса във военната среда потвърждават, че оказването на социална подкрепа от командирите (началниците), което е израз на ориентацията им към хората, снижава осезаемо нивото на кумулирания стрес и стимулира хората да изживяват психично благополучие<sup>15</sup>.

Класически пример за изследвания под влияние на бихевиористкия теоретичен модел са експериментите, направени под ръководството на К. Левин през 50-те години. Той и неговите сътрудници описват три стила на

---

<sup>14</sup> Вж. С т о я н о в, В. (2000) Управление на стреса в организацията. Социалнопсихологични аспекти. София, ИМО, с. 28–29.

<sup>15</sup> Вж. П е т к о в, Г. (1994) Адаптацията на войника. София, ИМО; Карастоянов, Г. (1996) Стрес и военна среда. София, ИМО. С т о я н о в, В. (2000) Управление на стреса в организацията. Социално-психологични аспекти. София, ИМО.

поведение на ръководителите – авторитарен (директивен), демократичен (колегиален) и либерален (анархистичен). Описват се и отражението им върху резултатите от дейността на ръководените организации при трите стила и удовлетвореността на хората, работещи в тях. Оказва се, че най-висока производителност постигат организациите, ръководени авторитарно. Най-висока мотивация и удовлетвореност обаче имат хората в организациите с демократичен стил на ръководство<sup>16</sup>.

Трите стила на ръководство се различават по начина на вземане на решенията в групата и техниката на тяхната реализация.

Авторитарният стил на ръководство се опира изцяло на дадената на ръководителя власт от организацията, властта да разпорежда, награждава и наказва. Най-съществената характеристика на този стил на ръководство е, че ръководителят еднолично изработва целите на групата и веригата от задачи за изпълнение. Желанието на членове на групата да вземат участие във вземането на решения, предлагането на идеи или критика на взети решения се посреща от ръководителя негативно и не се толерира. Авторитарният ръководител често използва страха като средство за налагане на волята си. Към подчинените се изпраща минимално количество информация, демонстрира се силен стремеж към контрол на индивидуалното поведение и манипулация за постигане на мотивация.

Организационното изграждане и функционирането на редица организации (въоръжени сили, полиция, корабоплаване, въздухоплаване и др.) предполагат в най-голяма степен използването на този стил на ръководство. Извличането на полза от прилагането му обаче изисква определена организационна култура. Налице са редица изследвания както в чужбина, така и у нас, които показват, че привързаността на служителите

---

<sup>16</sup> Цит. по Х р и с т о в а, Т., Т. Христов. (1998) Организационно поведение. Защо, кога и как. Варна.

към организацията и удовлетвореността им от дейността зависят от степента, в която се отчитат техните интереси и потребности. Това, от своя страна, има връзка с ефективността и ефикасността на организацията<sup>17</sup>.

К. Монтор и А. Киоти предлагат интересно решение за основните принципи на ръководство в подобни организации, които осигуряват постигането на баланс на интересите на организацията и служителите, а оттам и висока ефективност и ефикасност от дейността на служителите<sup>18</sup>. Те са:

- отговорностите и задачите за изпълнение трябва да са добре определени и добре разбрани в индивидуален, групов и организационен план;

- всеки от групата трябва да знае на кого докладва и кой докладва на него;

- не се дава една и съща задача на повече от един служещ (група);

- всеки докладва само на един началник, освен ако не е определен друг ред, който обаче изисква перфектна координация между субординационните звена от едно ниво;

- отговорността за изпълнение на определена задача трябва да е съчетана с адекватна власт за целта; да не се нарушава нормалната верига за управление в организацията и членовете на щаба да не подминават началника, като всички разпореждания да са от негово име;

- отговорността, организацията и властта за изпълнение на определените задачи следва да се делегират на най-ниското възможно ниво;

- старшите командири (началници) трябва да упражняват контрол не чрез детайлни процедури, а чрез политика.

---

<sup>17</sup> Вж. И л и е в а, С. (1998) Привързаност към организацията. Психологичен анализ. София, Албатрос.  
С т о я н о в, В. (2008) Човекът в организацията. Психологичен анализ. Враца, Псидо.

<sup>18</sup> M o n t o r, K., A. Ciotti. (1985) Fundamentals of Naval Leadership.

При ясно определена мисия, цели и задачи началниците в подобни организации следва да упражняват контрол не върху целия процес, а върху качеството на резултата. С това се дава възможност за известна свобода и маневреност от по-долните субординационни нива и включване в действие на творческите възможности на хората. Строгий контрол за процедурата измества акцента върху самата процедура, а не върху резултата, което създава проблеми с мотивацията на хората.

При авторитарния стил на ръководство се появяват някои особености, които са плюс за определени организации и те се възползват от това. Например чрез този стил се постига бързина на вземане на решенията, решителност на управлението и последователност на задачите. Това са особено подходящи резултати за организации като въоръжените сили, полицията, гражданското корабоплаване, особено когато корабът е в критична ситуация и т.н. Т.е. този стил на ръководство е най-подходящ за организациите, работещи в условия на предполагаема или действителна кризисна (извънредна) ситуация и наличие на опасност за здравето и живота на хората, включени в нея.

Ръководителите, упражняващи подобен стил, обикновено не се възприемат като водачи, като лидери, особено ако ситуацията е ежедневна и не предполага този стил. Съпротивата на служителите се засилва, ако този стил е съчетан с професионална некомпетентност на ръководителя в предметната област на организацията. Тези ръководители заслужават двойна омраза. От една страна, държат се тиранично със служителите, а от друга – създават хаос в организацията.

При екстремални ситуации обаче хората са склонни да следват именно ръководители, които проявяват решителност, бърза реакция на променящите се условия и разбира се, компетентност, свързана със ситуацията. Тази постановка има фундаментално значение за дейността на

началниците от организации, които работят при дефицит на информация и време и заплаха за живота и/или здравето на хората. Решителността, твърдостта и непрекъснатостта на управлението на групите са в основата на успеха в подобни ситуации.

При демократичния стил на ръководство ръководителят споделя властта и отговорността с груповите членове. Това става чрез въвличане на цялата група във вземането на решения и планирането на дейността на групата. Груповите членове се третират с уважение и мнението им се зачита и е съществено за формирането на груповите цели и пътищата за тяхното постигане.

Ръководителят с демократичен стил на ръководство поддържа постоянна комуникация и общува с груповите членове не само формално, но и на неформално ниво, като ги информира постоянно за ставащото в организацията и хода на изпълнение на груповите задачи. На подчинените се дават разнообразни възможности за развитие и им се позволява да поемат отговорността за решаване на определени задачи. В групата е създаден климат на доверие, взаимопомощ и е постигнат самоконтрол, така че не е необходима постоянната намеса на ръководителя за регулиране на взаимоотношенията. Мотивацията на служителите е висока, при добра координация помежду им. Ръководител с подобен стил на ръководство обикновено се превръща във водач, т.е. в лидер.

Демократичният стил на ръководство предполага и някои негативни последици. Те са свързани с голям разход на време при вземане на решения. Възможно е и доминация на определени групови членове при вземането на решения, които да не са най-подходящите.

Ръководителят с либерален стил не полага усилия да влияе на груповите членове. Груповите членове изпълняват задачи по начин и способности, за които те вярват, че са най-ефективни. В такъв смисъл могат да се



самоокуражат да постигат индивидуални цели. Ръководителят с такъв стил обикновено няма влияние в групата и груповите членове следват човекът от групата, изявил се като лидер. 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. Например при художественотворчески или научноизследователски колектив. Когато системно се упражнява подобен стил на ръководство е възможно да настъпи хаос и конфликти в групата. Този стил не е подходящ за повечето организации и налице има малко ситуации, в които ръководителите могат изцяло да делегират правата на груповите членове да вземат решения по груповите цели и задачи.

Направените значително количество експерименти за връзката между стила на ръководство и ефективността и ефикасността на групите в организациите показват, че няма един най-добър стил на ръководство. Връзката между него и ефективността и ефикасността се оказва много по-сложна.

Влиянието на стила на ръководство се модерира от фактори като нивото на развитие на групата (етап на развитие), задачите, изпълнявани от групата, сложността на ситуацията, наличните ресурси, размера на групата и др.

Така например при групи, намиращи се в първите етапи на развитието си, при все още ниска степен на интеграция, или при наличие на междуличностни конфликти, по-ефективен се оказва авторитарният стил на ръководство. За високоразвитите групи по-успешен е демократичният стил<sup>19</sup>.

Авторитарният стил на ръководство е по-полезен като временна мярка в условията на аварийни ситуации, при нова задача, неочаквани и

---

<sup>19</sup> П е т р о в с к и й, А. В. Теория деятельностного опосредствования и проблемы лидерства. // Вопросы психологии, 1980, № 2.

значителни изменения на състава на групата, изискващи срочно преразпределение на задачите. В същото време при високоорганизираните групи честото използване на авторитарния стил може да влоши социалнопсихичния климат и ефективността на групата<sup>20</sup>.

При увеличаване на размера на групата се наблюдава тенденция към прилагане на авторитарен стил на ръководство, като в групи над 30 човека това се възприема в по-голяма степен с търпение и разбиране в сравнение с по-малките групи<sup>21</sup>.

*Ситуационният подход* за изследване на ефективността на ръководството се появява като алтернатива на подхода на теорията за чертите и бихевиористкия подход. Той се опира на хипотезата, че всеки индивид може да бъде лидер в определени ситуации, независимо от личностните му особености. При това ако един е лидер в една ситуация, в друга може да не е. Въпреки че има малко потвърждения на тази хипотеза в емпирични изследвания, при твърде специфични задачи на групата се доказва, че ситуацията може да има значение за това, кой ще се прояви като лидер<sup>22</sup>.

В други изследвания се намира връзка между големината на групата и появата на лидер, търсен от групата. Например колкото е по-голяма групата, по-вероятно е да се появи лидер. В други изследвания се намира, че в хомогенните групи с по-голяма вероятност се появява лидер, отколкото в хетерогенните. При групи, при които е от особена важност постигането на груповите цели, е по-голяма вероятността да се излъчи лидер. Съществена причина за издигането на определен индивид за лидер, а не на друг в една

---

<sup>20</sup> Н е м о в, Р. С. (1984) Социално-психологический анализ эффективности деятельности коллектива. Москва, Педагогика.

<sup>21</sup> C a r t e r, L. E., W. Haythorn. The behavior of authoritarian and equalitarian personalities under various leadership conditions - Human relations, 1956, # 6.

<sup>22</sup> Н о u s e, R. J., Baetz, M. L. (1979) Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. Research in Organizational Behavior, 1, 1979, p. 341-423.

група е в каква степен той е в състояние да води групата към задоволяване на специфични за членовете ѝ потребности. Хипотезата, че лидер се излъчва на базата на това, колко добре задоволява определен индивид специфичните потребности на групата, предполага, че при промяната на потребностите, в резултат на промени в социалната среда, лидерът ще бъде сменен. Такива потвърждения в свои изследвания намира Бърнлант<sup>23</sup>.

Разбира се, предполага се, че индивидът, който желае да бъде лидер, може да манипулира ситуацията така, че да не се предизвика желание от групата да бъде сменен. Често са налице случаи на подобна манипулация, когато групата е заплашена или е в състояние на жестока конкуренция, ситуация предизвикана от лидерите ѝ, за да укрепят позициите си. Например при инвазията на Аржентина през 1982 г. на Британските Фолкленски острови много коментатори посочват като основна причина стремежа на управляващата клика от военната хунта, която губеше авторитет у дома си, да възвърне позициите си.

Практическата полза от този подход за оценка на лидерството не е особено голяма. Това е така, защото трудно може да се намери чиста ситуация, от една страна, а от друга – трудно е да се предскаже кой точно ще бъде най-подходящият за лидер.

От изложеното е очевидно, че нито личностните характеристики, нито ситуационните фактори могат пълно да обяснят лидерството. Алтернатива на тези подходи се явява *интеракционният подход*, при който се постулира, че изявата на определен индивид като лидер зависи от връзката на ситуацията в групата и персоналните му особености<sup>24</sup>. Т.е. лидерството е процес на организация на междуличностните отношения в

---

<sup>23</sup> Цит. по Feldman, R. S. (1985) Social psychology. McGraw-Hill, Inc, pp. 358–360.

<sup>24</sup> Vroom, V. H. (1976) Leadership. In M. D. Dunnette, Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally College.

групата на базата на съвместната дейност, а лидерът е субектът на управление на този процес.

В тази връзка, отнесен към ръководството в организацията, интеракционният подход подсказва, че ефективността му зависи от способността на ръководителя да диагностицира и се адаптира към постоянно променящите се ситуации. При това е необходимо да се имат предвид следните фактори във всяка ситуация: първо, характеристиките на ръководството; второ, характеристиките на подчинените; трето, задачите за решаване и четвърто, организационните характеристики<sup>25</sup>.

Характеристиките на ръководството отразяват необходимостта при конкретната организация, в зависимост от целите и задачите ѝ, да се прилагат подходи за ръководство така, че да се постига ефективност и ефикасност на организацията. Едни са подходите, които са характерни за Въоръжените сили, други са подходите на ръководство в промишленото предприятие, трети – в публичния сектор. Също така например във Въоръжените сили в мирно време и при криза подходите за ръководство могат да се различават<sup>26</sup>.

Характеристиките на подчинените се свързват с уникалността на всеки индивид. В такъв аспект може да се говори за индивидуален подход от страна на ръководителя към подчинените. Например един е със самочувствие, друг се самоподценява; един е груб, агресивен, друг е внимателен и учтив и т.н. Очевидно е, че интеракционният подход изисква да се отчита разликата в ситуациите, които създават различните типове, и необходимостта от диференциран (индивидуален) подход към тях.

---

<sup>25</sup> Вж. С и л а г и, Е. (1992) Миниджмънт, наука, изкуство. Лидерството. Варна. А л е к с а н д р о в, И. (2008) Социалнопсихологическа диагностика на лидерската подготовка на курсанти. София, Дисертация за присъждане на образователна и научна степен „доктор”.

<sup>26</sup> Вж. М а р к о в, К. (2010) Екстремални ситуации и влиянието им върху поведението на хората. Възможности за управление на поведението. В.Търново, Ивис.

Съществен момент за ръководителите е отчитането на характеристиките на задачите и изискванията на конкретното работно място (конкретната длъжност) в дейността им. Използването на стил на ръководство, ориентиран към задачите, е по-подходящ за работни места, които изискват точни и подробни инструкции – например при застъпване на дежурство във военните поделения, диспечерските пунктове на електроцентралите, застъпване на вахта в корабоплаването и др. Този стил е неподходящ обаче за места, където се изисква по-голяма лична свобода в дейността – например в научноизследователските или художественотворческите звена.

Стил, ориентиран към служителите, може да се очаква, че ще бъде по-подходящ за места, където се изисква по-висока степен на групово взаимодействие. Например във Въоръжените сили, при участие в различни операции, социалната подкрепа от командирите на подчинените е от съществено значение за запазване на социалнопсихичната цялост на групата и снижаване на нивото на жертвите на стреса<sup>27</sup>.

Организационните характеристики влияят съществено върху подходите на ръководителя да въздейства върху служителите. Това зависи от процедурите, правилата в организацията и дадените му правомощия. Например в корабоплаването капитаните на кораби имат значителни правомощия и свобода на вземане на решения по редица проблеми. Не така обаче стои проблемът например с един цехов ръководител в промишлено предприятие.

В заключение следва да се отбележи, че със заемането на определен ръководен пост в организацията пред индивида предстои дълъг път, за да се

---

<sup>27</sup>S o l o m o n, Z., M. Miculincer, S. Hobfoll. (1986) Effects of social support and battle intensity of loneliness and breakdown during combat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, № 6.

превърне от формален носител на властови правомощия и във водач, в човек който е следван от другите. Това изисква време, усилия, подготовка в областта на управлението, социалната и организационната психология, както и самоконтрол при взаимодействие с подчинените служители в организацията.

#### ЛИТЕРАТУРА

- А л е к с а н д р о в, И., Стоянов, В. (2007) Социално-психологически аспекти при изследване ефективността на лидерското изграждане във военна среда.–В: Военно-научен форум`2007, с международно участие. Сборник научни трудове, В. Търново, с. 118–126.
- А л е к с а н д р о в, И. (2008). Социалнопсихологическа диагностика на лидерската подготовка на курсанти. София, Дисертация за присъждане на образователна и научна степен „доктор”.
- А н д р е е в а, Г. (1983) Социална психология. София, Наука и изкуство.
- Б а к а л о в, Я. (1999) Аспекти на управленската дейност в тактическото подразделение. Варна, ВВМУ.
- В е л и ч к о в, А., Радославова, М., Петков, Г. (2002) Оптимално функционира-не на личността в социалната среда. София.
- В е л и ч к о в, А., Радославова, М. (2005) Методи за психодиагностика. София, Пандора Прим.
- Г а т е в, Г. Военният лидер – изходни предпоставки и формиране. // Военен журнал, 2000, № 2.
- Д ж о н е в, С. (1990) Стратегии на ръководителя в междуличностните отношения. София, Наука и изкуство.
- И л и е в а, С. (1998) Привързаност към организацията. Психологичен анализ. С., Албатрос.

- И л и е в а, С. (2006) Организационно развитие (второ преработено и допълнено издание). София, Унив. изд. „Св. Кл. Охридски”.
- И л и е в а, С. (2006) Организационна култура. Същност, функции и промяна. София, УИ „Св. Кл. Охридски”.
- И л и е в а, С. (2009) Ценности и трудова мотивация. София, Унив. изд. „Св. Кл. Охридски”.
- К а р а с т о я н о в, Г. (1996) Стрес и военна среда. София, ИМО.
- М а р к о в, К. (2010) Екстремални ситуации и влиянието им върху поведението на хората. Възможности за управление на поведението. В. Търново, Ивис.
- Н е м о в, Р. С. (1984) Социално-психологически анализ ефективности деятельности коллектива. Москва, Педагогика.
- П е е в, И., В. Стоянов (1996) Очерци по военна психология. Част втора, София, ИМО.
- П е е в, И. (2000) Военно лидерство (психологически ракурс). София, Военно издателство.
- П е т к о в, Г., Н. Прашкова. Висшите офицери – лидери на своите подчинени // Военен журнал, 2000, № 5.
- П е т к о в, Г. (1994). Адаптацията на войника. София, ИМО.
- П е т р о в с к и й, А. В. (1980). Теория деятельностного опосредствования и проблемы лидерства// Вопросы психологии, 1980, № 2.
- Р а д о с л а в о в а, М. (2008) Психично въздействие на ръководителя върху сътрудниците в организацията. София, Парадигма.
- С е м е р д ж и е в, Ц. (1999) Стратегическият ръководител // Военен журнал, 1999, № 1.
- С и л а г и, Е. (1992) Мениджмънт, наука, изкуство. Лидерството. Варна.

- С т о я н о в, В. (1999) Управление на стреса във военната среда. // Военен журнал, кн. 5, с. 40–46.
- С т о я н о в, В. (2000) Управление на стреса в организацията. Социалнопсихологични аспекти. София, Военно издателство.
- С т о я н о в, В. (2000) Ефективността на организацията и организационната култура. // Военен журнал, кн. 2, с. 22–29.
- С т о я н о в, В., Консулува, Н. (2002). Възможности за оптимизиране на психологичния подбор на кандидатите за обучение във ВВМУ”Н. Й. Вапцаров” – В: Приложна психология и социална практика. Варна, ВСУ”Ч. Храбър”, с. 75–82.
- С т о я н о в, В. (2005) Организационна психология. Актуални проблеми. Враца, Псидо.
- С т о я н о в, В. (2008) Човекът в организацията. Психологичен анализ. Враца, Псидо.
- С т о я н о в, В. (2011) Психичен стрес в организацията. Системен модел за изследване. Варна, Унив. изд. ВСУ „Ч. Храбър”.
- Т о д о р к о в, К. (1998) Психологически аспекти на управленската дейност на командира. София, ИМО; Стоянов, В. (2011) Психичен стрес в организацията. Системен модел за изследване. Варна, Унив. изд. ВСУ „Ч. Храбър”.
- Т о д о р о в а, Е. (1994) Социална психология. София.
- Х р и с т о в а, Т., Т. Христов. (1998) Организационно поведение. Защо, кога и как. Варна.
- С а r t e r, L. E., W. Haythorn. (1956) The behavior of authoritarian and equalitarian personalities under various leadership conditions – Human relations, 1956, # 6.
- С o s t l e y, D., R. Todd (1987) Human Relations in Organizations. West Publishing Company.



- F e l d m a n, R. S. (1985) Social psychology. McGraw-Hill, Inc.
- H o u s e, R. J., Baetz, M. L. (1979) Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. *Research in Organizational Behavior*, 1, 1979, p. 341–423.
- M o n t o r, K., A. Ciotti. (1985) Fundamentals of Naval Leadership.
- S o l o m o n, Z., M. Miculincer, S. Hobfoll. (1986). Effects of social support and battle intensity of loneliness and breackdown during combat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, № 6.
- V r o o m, V. H. (1976) Leadership. In M. D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College.
- Y u k l, G. Leadership in Organizations, 2nd ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1989.