

Глава единадесета

**ЛИДЕРСТВО**

- КРАТКО СЪДЪРЖАНИЕ НА ГЛАВАТА**
- 1. Същност на лидерството*
  - 2. Теории за лидерството*
  - 3. Теория за личностните качества*
  - 4. Поведенчески теории за лидерството*
  - 5. Ситуационни теории за лидерството*
  - 6. Резюме*
  - 7. Основни термини*
  - 8. Използвана литература*
  - 9. Въпроси за размисъл*
  - 10. Допълнителна литература*

**УЧЕБНИ ЦЕЛИ:**

След изучаването на тази глава Вие ще знаете и ще можете да:

- 1. Определяте същността на лидерството.*
- 2. Дефинирате трите подхода и класификацията на теориите за лидерството.*
- 3. Обяснявате същността на теориите за лидерството от отделните подходи.*
- 4. Дефинирате общото и различното между отделните подходи и теориите за лидерството в тях.*
- 5. Откроявате приложението на отделните теориите за лидерството в управленската практика.*

Достигането на целите на организацията изисква определяне на конкретни действия, създаване на организационни условия за тяхното изпълнение и влияние върху поведението на хората в организацията. Това влияние се постига с помощта на функцията ръководство чрез мотивация и лидерство.

## 1. СЪЩНОСТ НА ЛИДЕРСТВОТО

### 1.1 Лидерство и лидери

Всяка организация изпълнява своите задачи и постига своите цели чрез хората, които работят в нея. Ръководителите управляват този процес чрез въздействието, което оказват на върху своите подчинени чрез влиянието си върху тях. Това въздействие се осъществява чрез възможностите на поста, който заемат в организацията /като ръководители/ и чрез способността си да предизвикат подходящо подчинение /като лидери/. Изследвайки това въздействие могат да бъдат открити три аспекта: хора, влияние и цели. /1, 478/ Ръководителите винаги работят с хора в организацията и им оказват влияние за достигането на целите на организацията.

**Влиянието** е поведение на един индивид, което води до промяна на поведението, отношението, усещането и т.н. на друг индивид. /2, 514/ Конкретните средства, с които едно лице може да влияе на друго са твърде разнообразни: молба, заповед, заплаха и т.н.

**Лидерството** е способност да се оказва влияние на отделните личности и групи, за насочване на техните усилия за достигане целите на организацията. /2, 514/ Лидерството е процес на въздействие върху хората така, че те да се стремят *доброволно и с удоволствие* да работят за изпълнение на поставените задачи и целите на организацията. Като феномен на организацията, лидерството, е двустранен процес, протичащ между хората в нея, за разлика от работата с документи или вземането на решения.

**Лидерите** са личности, които могат да влияят на другите и да ги вдъхновяват да работят за реализиране целите на организацията.

Същността на лидерството и лидерите може да бъде по-добра разбрана, ако те се сравнят с управлението и с ръководителите в организацията. Да си ръководител или да си лидер в организацията не е едно и също. Сравнението между тях позволява да се внесе по-голяма яснота.

### 1.2. Ръководители и лидери

И ръководителите, и лидерите са важни за организацията. Между тях съществуват значителни различия въпреки че не рядко ги отъждествяват. Тези различия произтичат от факта, че ръководителите ги назначават и тяхното

право да влияят в организацията произтича от техните формални пълномощия свързани с длъжностните им задължения, докато лидерите се изявяват благодарение на своите лични качества и чрез тях влияят на останалите. Докато ръководителите управляват дейността на организацията, лидерите въодушевяват хората, увеличат ги и ги водят към набелязаните цели. Според Джон Котър /3, 85-96/ управлението е свързано със справянето с трудностите и усложненията в организациите, защото без добро управление те не биха работили добре, докато лидерството е свързано със справяне с промените, защото без него организацията не може да преживее във все по-конкурентната и турбулентна бизнес среда. Той счита, че “едното не е по-добро от другото”, и че управлението и лидерството не трябва да се противопоставят, защото “в действителност те са взаимно допълващи се системи на действие.”

Ясно е, че лидерството не е управление. Управлението концентрира вниманието си върху това хората в организацията да правят нещата правилно, докато лидерството – върху това хората да правят правилните неща.

Различията между ръководителите и лидерите се изразява по много позиции. /4, 478/ На фиг. 11.1. са изброени различията между ръководителите и лидерите.

<b>Ръководител</b>	<b>Лидер</b>
Администратор	Иноватор
Нарежда	Вдъхновява
Работи по цели определени от други	Работи по цели определени от него
Основа на действията - план	Основа на действията - виждане
Разчита на системата	Разчита на хората
Използва доводи	Използва емоции
Контролира	Доверява се
Поддържа движението	Дава импулс на движението
Професионал	Ентусиаст
Взема решения	Превръща решенията в реалност
Прави работите правилно	Прави правилните работи
Уважаван	Обожаван

Фиг. 11.1. Различия между ръководителите и лидерите

Съществено различие между ръководителите и лидерите е и това, че ръководителите имат подчинени, които те ръководят, докато лидерите имат последователи. Ръководителите управляват своите подчинени благодарение на длъжността, която заемат. Лидерите оказват влияние на своите последователи

чрез силата на своите личностни качества. Затова ръководството и лидерството изискват притежанието на определени качества, съответстващи на тяхната дейност. Качествата, които са характерни за ръководителите и лидерите са посочени във фиг. 11.1.

<b>Ръководител</b>	<b>Лидер</b>
Рационалност	Мечтателност
Склонност да дава съвети	Неравнодушие
Настойчивост	Творчество
Умение да решава проблеми	Гъвкавост
Трезво мислене	Умение да вдъхновява хората
Аналитичност	Новаторство
Приложение на структурен подход	Решителност
Предпазливост	Въображение
Властност	Склонност към експерименти
Умение да стабилизира ситуацията	Инициатива за промени
Притежание на длъжностни пълномощия	Притежание на лична власт

Фиг. 11.2. Основни личностни качества на ръководителя и на лидера /5, 12/

Лидерите, в хода на своите междуличностни отношения в колектива, проявявайки своите личностни качества, по естествен начин се налагат като водещи сред останалите. Този процес на влияние чрез способностите и уменията е прието да се нарича неформално лидерство. То не става чрез назначение, а чрез признаване от останалите членове на групата /колектива/ на водещото място на лидера.

Възможно е някои хора да притежават качества характерни и за ръководителите и за лидерите. В този случай, когато човек с такива качества заема ръководна длъжност в организацията, той може да се изживява и като ръководител и като лидер. Това е най-добрият възможен случай в практиката на управлението за ефективно достигане целите на организацията.

### 1.3. Лидерство и власт

За по-доброто разбиране на същността на лидерството важно значение има концепцията за властта в организацията.

В процеса на осъществяване на управлението на процесите в организацията ръководителите използват силата на властта, за да накарат своите подчинени да работят за достигането на целите.

Макс Вебер определя властта като “възможност да наложиш собствената си воля, даже при съпротива в определен социален контакт”<sup>1</sup>

Френч и Равен /6/ в своята теория за властта в организацията предлагат пет основни източника на власт. Тази класификация днес е общоприета в теорията на управлението. Според нея съществуват пет основни форми на власт в организацията: законна власт; власт основана на принуда; власт основана на възнаграждение; експертна власт и еталонна власт.

**Законна /легитимна/ власт.** Произтича от позицията, заемана в йерархията на организацията, авторитета, свързан с тази позиция и уважението към нея, а не от качествата на личността, която я заема в момента. Подчинените знаят, че трябва да следват заповедите на ръководителя, тъй като той има пълномощията да ги издава, т.е. признават този източник на власт за легитимен.

**Власт, основана на принуда.** Определя се като подчинение за сметка на страха. Тази власт се основава на прилагането /или на страха от прилагането/ на санкции спрямо подчинените, ако не изпълнят нареждания на притежаващия тази власт. На работното място това е страх от критика на действията, понижаване, уволнение, преместване на друго работно място, намаляване на заплатата и др.

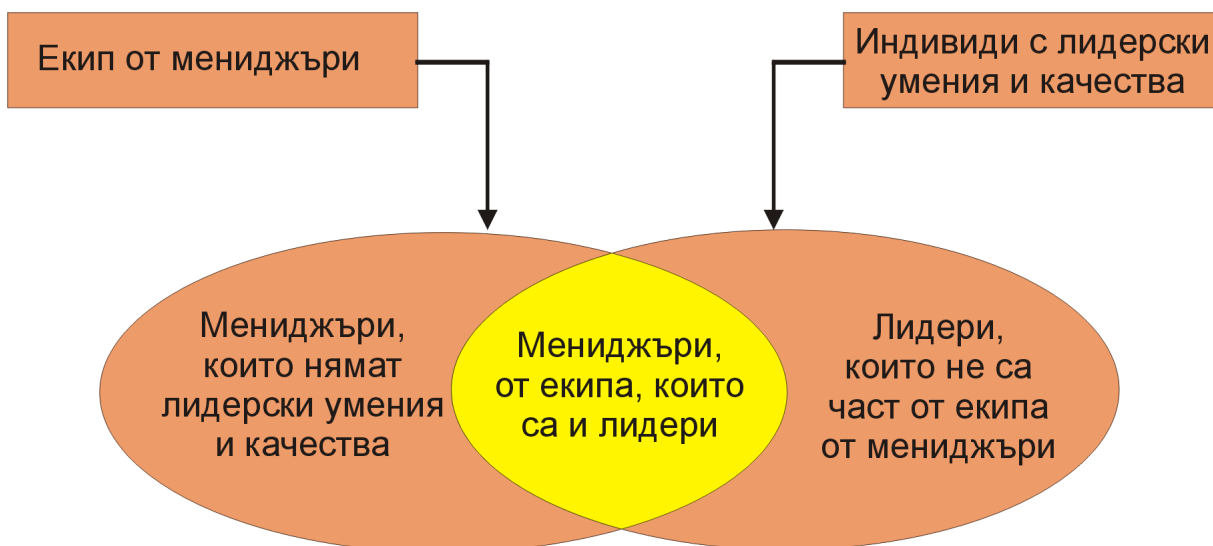
**Власт, основана на възнаграждение.** Основава се на правото на ръководителите /на основата на длъжността, която заемат/ официално да поощряват своите подчинени и да определят възнаграждението, неговото повишаване, повишаването в длъжност, похвали, благодарности и други форми на стимулиране, както и да удовлетворяват определени потребности на подчинените. Хората изпълняват нарежданията, защото това им осигурява определени изгоди. Тази власт е пълна противоположност на властта, основана на принуда.

**Експертна власт.** Представлява влияние, което оказва един човек, благодарение на своите специални знания, умения и опит, които са много необходими и имат важно значение за останалите. Обикновено низовите и средните ръководители, които имат добър производствен опит, притежават по-голяма експертна власт от висшите. Когато един работник притежава определени знания и умения, които никой друг от звеното, включително и ръководителят, не притежават, неговата експертна власт се усилва.

<sup>1</sup> Цитатът е по Харизанова М., Кузманова М., Бошнакова М., Ангелова Н., Управление – Теория и практика, С., Неда, 2002, с.334

**Еталонна власт. /Власт, основана на примера/.** Това е власт, която притежават хора, благодарение на своите лични качества и способности. Тя възниква при отъждествяване с носителя на тези качества. Хората харесват лидера, възхищават се от него, стараят се да имитират неговите постъпки и привички, неговото поведение и са готови да следват неговите препоръки и нареждания.

Първите три вида власт - законна , основана на принуда и власт основана на възнаграждение са свързани и произтичат от заеманата от ръководителя длъжност. Те са типични за ръководителите. Еталонната и експертната власт са свързани с личността на човека и не е задължително този човек да е ръководител. Те могат да се притежават от други хора в организацията, които е прието да се наричат **неформални лидери** - хора, които без да заемат ръководна длъжност, имат власт и авторитет сред останалите благодарение на своите лични качества.



Фиг. 11.3. Предпочитаната комбинация – “ръководители – лидери” /7, 316/

x                      x  
x

Концепцията за лидерството е свързана с властта в организацията. Успехът на ръководителите в значителна степен се определя от това доколко и как използват различните видове власт за въздействие върху поведението на хората в организацията за изпълнение на поставените задачи и достигане на определените цели. Колкото по-пълно ръководителите използват всички видове власт, толкова по-ефективни ще бъдат те.

По-нататък в хода на изложението ще изучаваме този случай когато ръководителите притежават качества характерни и за лидерите. Така ръководителите се изявяват и като лидери - най-добрия възможен случай в практиката на управлението за ефективно достигане на целите на организацията.

<p>???</p> <p><b>Въпроси за самопроверка</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дайте определение за “лидер”.</li> <li>2. Кое е общото и различното между “ръководител” и “лидер”</li> <li>3. Посочете различните видове власт в организацията и ги охарактеризирайте.</li> <li>4. Дайте определение за “неформален лидер”.</li> </ol>
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

## 2. ТЕОРИИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО

Съществуват множество теории за лидерството. Независимо от тяхното разнообразие при изясняване същността на лидерството в зависимост от подхода, по който се определя най-значимия фактор, от който зависи лидерството, те могат да бъдат разделени в три основни групи: подход от позициите на личните качества, поведенчески подход и ситуационен подход.

- **Подход от позициите на личностните качества.** Този подход търси набор от личностни качества, характерни за успешните ръководители, отличаващи ги от останалите, които да послужат при търсенето, подбора и обучението на бъдещи ефективни ръководители. Това е теорията
- **Поведенчески подход.** Основава се на изучаване поведението на ръководителите спрямо техните подчинени. Към тази група теории спадат: теорията за трите лидерски стила – авторитарен, демократичен и либерален; стил ориентиран към работата и стил ориентиран към хората; лидерски стилове на Ликерт; управленска решетка на Блейк и Мутън.
- **Ситуационен подход.** При този подход, без да се отричат личностните качества на лидерите и техния стил на ръководство, основно внимание се обръща на ситуационните фактори, произтичащи от средата, където се осъществява управленския процес. Тук спадат следните теории: ситуационен модел на Фидлер, теорията “път – цел”





## 4. ПОВЕДЕНЧЕСКИ ТЕОРИИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО

Поведенческият подход премества търсенето на обяснението на лидерството от изучаването на личностните качества към изучаване на поведението на лидерите. Неговото начало е поставено през 40-те години и активно продължава до средата на 60-те години на миналия век. Общото с Теорията за личностностните качества е, че пак се търси единствен верен път за обяснение на проблема. Този подход съсредоточава вниманието върху поведението на ръководителите спрямо техните подчинени и прави анализ на стиловете на ръководство. **“Стильт на ръководство е привичният начин на поведение на ръководителя по отношение на неговите подчинени, за да им окаже влияние и да ги подтикне към достигането целите на организацията.”** /2, 544/

### 4.1. Теория за трите лидерски стила: авторитарен, демократичен и либерален.

Това е първата и една от най-популярните теории за лидерските стилове, която на основата на отношението на ръководителя към подчинените определя три вида стил на ръководство – авторитарен, демократичен и либерален.

Тази теория се основава на Теорията “Х” /за авторитарния стил/, Теорията “У” /за демократичния стил/ на Дъглас МакГрегър<sup>2</sup> и изследванията на Курт Левин /за либералния стил/.

**Авторитарен стил.** Характеризира се с централизация на властта, диктатура в методите на работа, еднолично вземане на решения и ограничено участие на подчинените в процеса на вземане на решения. Авторитарният лидер почти не се делегира. Той точно структурира задачите и регламентира поведението на подчинените чрез правила и изисквания, осъществява непосредствен надзор и контрол. Използва натиск и заплахи, за да за осигури необходимото поведение и изпълнението на задачите. Притежава достатъчно власт и не се колебае да я използва за достигане на целите на организацията. Не се съобразява с потребностите на подчинените си.

Когато се избягват заплахите и принудата и се разрешава на подчинените да участват при обсъждане на решения и планове, авторитарният стил се описва като **благосклонно-авторитарен**, но той притежава всички останали характеристики на авторитарния стил.

**Демократичен стил.** Характеризира се с децентрализация на властта и правото за вземане на решения. Демократичният лидер въвлича подчинените си в процеса на вземане на решение, съобразява се с техните предложения и

<sup>2</sup> Виж по-подробно Глава втора


избягва да налага волята си. Широко делегира пълномощия. Описва само общите цели и стимулира подчинените си за участие в самостоятелен избор на методи на работа за изпълнение на задачите и постигане на целите. В този стил надзорът е заменен с контрол. Демократичният ръководител общува с подчинените си, създава атмосфера на доверие и откритост, оказва им помощ и ги обучава. Съобразява се с проблемите и потребностите на подчинените си.

**Либерален стил** /стил на невмешателство/. При този стил ръководителят предоставя на своите подчинени пълна свобода на действие в процеса на вземане на решения и избор на методи на работа. Неговото участие е минимално. Обръща повече внимание на добрите отношения и проблемите на подчинените, отколкото на изпълнението на задачите.



Фиг. 11.4. Диапазон на стиловете на ръководство /2, 545/

Първите сравнителни изследвания върху ефективността на тези три лидерски стила е проведено от Курт Левин /8, 292-300/ в университета в Айова, САЩ. /То е осъществено преди МакГрегър да създаде своите теории “Х” и “У”. Тези изследвания са показали първоначално, че демократичният стил на ръководство осигурява най-ефективна работа на подчинените. По-нататъшните изследвания дали противоречиви резултати – при определени условия авторитарният стил се оказал по-ефективен. В последствие, когато се включва и отчитане удовлетвореността на работниците, демократичният стил показал по-добри резултати. В крайна сметка не може да се даде еднозначен отговор кой от трите стила на ръководство е “най-добър”. Това ни насочва към извода, че ефективността от приложението на отделните стилове зависи от конкретната ситуация.

 <b>Internet - ресурси</b>	<p><i>Още за Курт Левин и неговите изследвания върху авторитарния, демократичния и либералния стил на ръководство можете да прочетете в:</i></p> <p><a href="http://bgнаука.com/index.php?mod=front&amp;fnc=pub_page&amp;pid=12362">http://bgнаука.com/index.php?mod=front&amp;fnc=pub_page&amp;pid=12362</a></p>
--	---

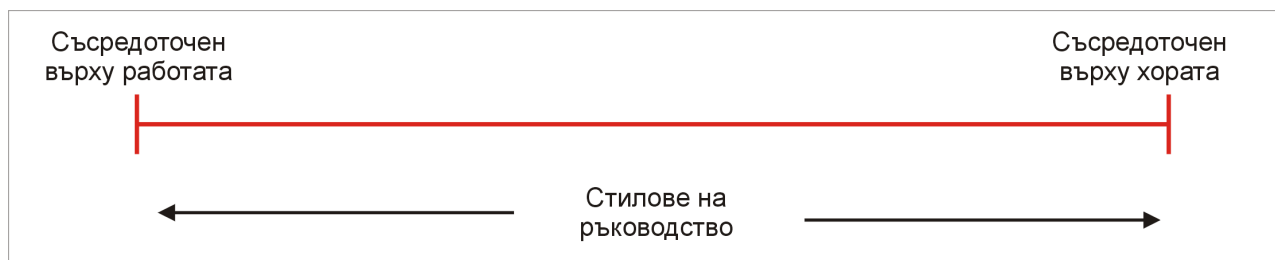
 <b>Internet - ресурси</b>	<p><i>Още за Курт Левин и неговите изследвания върху авторитарния, демократичния и либералния стил на ръководство можете да прочетете в:</i></p> <p><a href="http://www.novavizia.com/164.html">http://www.novavizia.com/164.html</a></p>
--	---

#### 4.2. Стил, ориентиран към работата и стил, ориентиран към хората.

Изследвания под ръководството на Ренсис Ликерт в Мичиганския университет /САЩ/ сравняват групи с висока производителност и групи с ниска производителност в различни организации и обясняват разликата в производителността със стила на лидерство. Ликерт класифицира лидерите на тези групи в две крайности – лидери, съсредоточени върху работата /както при теорията “Х”/ и лидери, съсредоточени върху хората /както при теорията “У”/.

**Ръководител, съсредоточен върху работата** /върху задачите/, се характеризира с точно определяне на структурата и задачите и стриктно проследяване на тяхното изпълнение, служи си със санкции и възнаграждение. Обръща малко внимание на проблемите на подчинените.

**Ръководител, съсредоточен върху хората**, се характеризира със стремеж да повиши производителността на труда чрез усъвършенстване на човешките отношения. Обръща специално внимание на подчинените и техните проблеми, подпомага ги в работата и в квалификацията, привлича ги в управлението.



Фиг. 11.5. Диапазон на двата противоположни стила /2, 547/

Ликерт счита, че стилът на ръководство е ориентиран или към работата или към хората и не е възможно стилът на ръководство на един ръководител да бъде ориентиран в еднаква степен и към работата и към хората.

#### 4.3. Лидерски стилове на Ликерт

В резултат от по-късни изследвания върху стиловете на лидерство Ликерт /9, 147-156/ формулира четири основни стила, които той нарича “системи”. Формулирайки още два междинни стила на ръководство в диапазона на стиловете на лидерство в предишната класификация, той счита, че тези четири стила /Виж Фиг. 11.6./ могат по-пълно да класифицират поведението на ръководителите спрямо техните подчинени.



Фиг. 11.6. Системи на Ликерт /2, 548/

**Система I: “Експлоататорско-авторитарна”** и **Система II: “Благосклонно-авторитарна”** са стилове, които съответстват на описаните по-рано авторитарен и благосклонно-авторитарен стил.

**Система III: “Консултативно-демократична”** се характеризира с това, че ръководителят проявява значително, но не пълно доверие към своите подчинени. Ръководителят общува двустранно с тях. Важните решения се вземат от ръководителя, но някои второстепенни решения тук са право на подчинените.

**Система IV: “Основана на участие”** предполага вземането на групови решения и участие на подчинените в този процес. Ръководителят напълно се доверява на своите подчинени. Взаимоотношенията между тях са дружески и основани на доверие. Налице е значителна децентрализация. За разлика от Система I, където ръководителят е ориентиран към работата, тук при Система IV ръководителят е ориентиран към хората в организацията. Стила на лидерите в Система IV съответстват на разгледания по-горе демократичен стил на лидерство. /2, 548/

И тук Ликерт посочва, че лидерите са насочени към работата и към хората, но продължава да счита, че стилът неизменно ще бъде обърнат или към работата или към хората.

#### 4.4. Управленска решетка на Блейк и Мутън

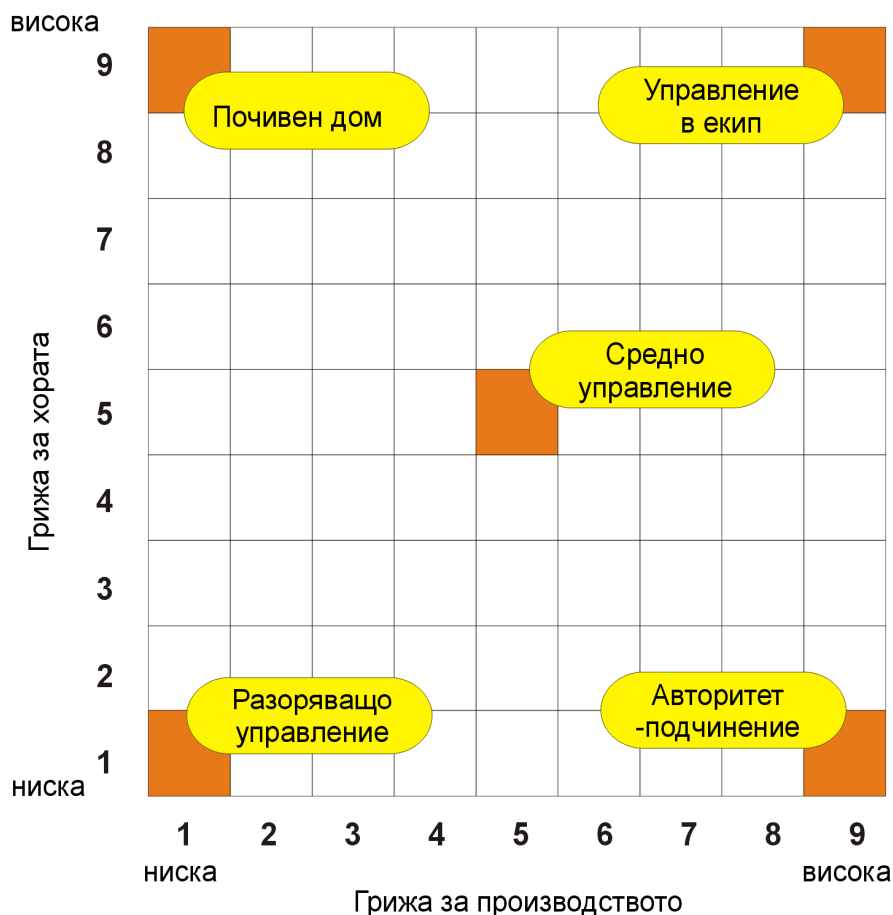
Концепцията на Блейк и Мутън /от Тексаския университет/ за стиловете на ръководство, за разлика от разгледаните до сега теории, които разглеждат едномерно в определен диапазон лидерските стилове, представлява една двумерна теория за лидерството. /10, 12/

Според тази теория в така наречената “управленска решетка” с помощта на два критерия за стиловете на ръководство – “грижа за хората” и “грижа за производството” се оценяват различните стилове. Всяка ос на решетката представлява 9 бална скала, където единицата означава най-ниска, а деветката най-висока степен. По вертикалната ос се оценява “грижата за хората”, а по хоризонталната ос – “грижата за производството”. /Фиг. 11.7./

Теорията, в зависимост от оценката по тези два критерия, определя като основни пет различни стила на лидерство:

1.1. **Разоряващо управление** – лидерът изисква минимални усилия, за да се постигнат такива резултати, че да не се достигне до уволнение.

1.9. **Почивен дом** – лидерът обръща основно внимание на човешките отношения и потребностите на подчинените, но недостатъчно се грижи за резултатите в работата.



Фиг. 11.7. Управленска решетка на Блейк и Мутън /15, 475/

- 9.1. **Авторитет-подчинение** – лидерът се грижи основно за ефективността на работата и не обръща достатъчно внимание на човешките отношения и потребностите на подчинените
- 5.5. **Средно управление** – лидерът постига удовлетворяващо качество на изпълнението на задачите чрез баланс между ефективността и поддържането на морала на хората на приемливо ниво.
- 9.9. **Управление в екип** – лидерът постига съзнателно приобщаване на подчинените към целите на организацията, благодарение на засиленото внимание както към подчинените така и към работата. Това осигурява висока ефективност в работата и висок морал в екипа.

Според Блейк и Мутън най-ефективният стил на ръководство е 9.9 – “управление в екип”. Чрез него ръководителят, благодарение на високата загриженост към хората и към работата едновременно позволява да се постигнат най-високи резултати. Този стил до известна степен съответства на демократичния стил на ръководство.

Съществуват емпирични изследвания и множество примери, свидетелстващи за ефективността на управленската решетка на Блейк и Мутън. /2, 551/

x                    x  
x

Теориите от поведенския подход са крачка напред в изследването на стиловете на ръководство в сравнение с Теорията за личностните качества на лидера. В същото този подход допуска определяне на “най-добър” стил на ръководство. Освен посочените от този подход фактори, трябва да се отчетат и факторите, произтичащи от конкретната ситуация. Това е направено в теориите от Ситуационния подход.

<p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">???</p> <p style="font-size: 1.2em; font-weight: bold;">Въпроси за самопроверка</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посочете основните черти, положителното и критиките на Теорията за личностните качества</li> <li>2. Охарактеризирайте авторитарния демократичния и либералния стил.</li> <li>3. Избройте и посочете основните характеристики на системите на Ликерт.</li> <li>4. Обяснете двумерното разглеждане на стиловете на ръководство и опишете петте стила в Управленската решетка на Блей и Мутън.</li> </ol>
Установете доколко сте разбрали и усвоили материала	

## 5. СИТУАЦИОННИ ТЕОРИИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО

Ситуационният подход към изучаването на лидерството, без да отрича личностните качества на лидера и стила на ръководство, съсредоточава своето внимание върху средата и изследва различни нейни фактори, за да определи какъв стил на поведение и личностни качества на ръководителя най-добре ще съответстват на конкретната ситуация.

### 5.1. Ситуационен модел на Фидлер

Ситуационният модел на Фред Фидлер е първата ситуационна теория. Тя обединява стила на ръководство и конкретната ситуация. /11/

Фидлер счита, че първото условие за успеха на процеса на ръководство е базовият стил на всеки конкретен ръководител, който според него се отнася към един от двата основни типа:

- **Стил, ориентиран към задачите и**
- **Стил, ориентиран към взаимоотношенията.**

Второто услови е характера на конкретната ситуация. Фидлер анализира конкретната ситуация по три фактора – качеството на взаимоотношенията ръководител – подчинени, структурата на задачата и длъжностните пълномощия.

- **Взаимоотношения ръководител – подчинени.** Определят се от степента на доверие и уважение на подчинените към ръководителя. Оценяват се като добри или лоши.
- **Структура на задачата.** Определя се от степента на формализация, яснота, точност, повтораемост, структурираност. Определя се като висока или ниска.
- **Длъжностни пълномощия.** Това е степента на формалната власт на ръководителя - степента на влияние, което има ръководителя при осъществяване на своите длъжностни пълномощия. Оценяват се като широки или ограничени.

Комбинирането на тези фактори позволява да се идентифицират осем ситуации на ръководство - фиг. 11.8. Фидлер определя благоприятност на ситуацията за ръководителя като степен, в която дадената ситуация му позволява да упражнява влияние върху групата. Той класифицира ситуацията като много благоприятни – I, II и III, умерено благоприятни – IV, V и VI и като неблагоприятни – VII и VIII.

В резултат на мащабни изследвания Фидлер е анализирал взаимовръзката между стила на ръководство, степента на благоприятност на ситуацията и изпълнението на задачите. Той е установил, че ръководители, ориентирани

към задачите имат по-висока ефективност в благоприятни или в неблагоприятни ситуации, докато ръководители, ориентирани към взаимоотношенията постигат най-високи успехи в умерено благоприятни ситуации.

Фидлер е анализирал взаимосвързката между стила на ръководство, степента на благоприятност на ситуацията и изпълнението на задачите. В резултат на мащабни изследвания той е установил, че ръководители, ориентирани към задачите имат по-висока ефективност в благоприятни или в неблагоприятни ситуации, докато ръководители, ориентирани към взаимоотношенията постигат най-високи успехи в умерено благоприятни ситуации.




Ситуация	1	2	3	4	5	6	7	8
Взаимоотношения ръководител - подчинени	Добри	Добри	Добри	Добри	Лоши	Лоши	Лоши	Лоши
Структура на задачата	Структурирана		Неструктурирана			Структурирана		Неструктурирана
Длъжностни пълномощия на ръководителя	Широки	Ограни- чени	Широки	Ограни- чени	Широки	Ограни- чени	Широки	Ограни- чени

Фиг. 11. 8. Ситуационен модел на Фидлер - съответствие на стила на ръководство и конкретната ситуация /16, 666/

Моделът на Фидлер оборва опростеното мнение на теориите от поведенския подход, че може да съществува един единствен стил на ръководство, който не се влияе от ситуацията. Като първа теория в тази област Моделът на Фидлер полага основите на теориите от ситуационния подход към



изучаването на лидерството. Най-големият му принос е опитът да обхване три характеристики на ситуацията, влияещи върху поведението на лидера. Изследванията за проверка на моделът на Фидлер като цяло дават положителни резултати. Съществуват и критики към този модел относно трудността при приложението му.

 <p><b>Internet - ресурси</b></p>	<p><i>Още за Фред Фидлер и неговия ситуационен модел можете да прочетете в:</i></p> <p><a href="http://www.novavizia.com/167.html">http://www.novavizia.com/167.html</a></p>
--	--

## 5.2. Теория на жизнения цикъл

Теорията на жизнения цикъл е разработена от Пол Хърси и Кен Бланчард. /12/ Тази теория може да се разглежда като развитие на вижданията от поведенския подход, обобщени в концепцията за управленската решетка. Но, за разлика от Блейк и Мутън, тук се вземат под внимание и качествата на членовете на колектива.

В основата на своята теория Хърси и Бланчард поставят “зрелостта” на подчинените. Под зрелост те разбират не възрастта и опита на подчинените, а способността им да носят отговорност за своето поведение, желание за достигане на поставените цели и образованието и опита им по отношение на задачата, която трябва да се изпълни. Според тях зрелостта не е постоянно качество, а зависи от конкретната ситуация, т.е. в зависимост от задачата подчинените проявяват различна зрялост. Затова ръководителят, на основата на оценката на стремежа за изпълнение на задачата, способността за отговорно поведение и образованието и опита, определя зрелостта на подчинените по отношение на изпълняваната задача и избира съответен стил на ръководство.

На Фиг. 11.9. са демонстрирани възможните стилове на ръководство в зависимост от зрелостта на подчинените.

Съгласно Теорията на жизнения цикъл са възможни четири степени на зрялост на подчинените – (M1) - ниска степен, (M2) и (M3) - умерена степен и (M4) - висока степен на зрялост, на които съответстват четири стила на лидерство: директивен (S1), убеждаващ (S2), участващ (S3) и делегиращ (S4).

- **Директивен стил (S1).** Този стил изисква висока степен на ориентираност към задачата и ниска степен на ориентираност – към хората. Тук подчинените или не искат или не са способни да носят отговорност – подчинените са с ниска степен на зрялост (M1). Затова са необходими конкретни задачи и засилен контрол.

- **Убеждаващ стил (S2).** Този стил изисква висока степен на ориентираност към задачата и висока степен – към хората. Тук подчинените искат да поемат отговорност, но не могат защото имат сравнително ниско ниво на зрялост (M2). Той е насочен към конкретни инструкции и поддържане на ентузиазма и желанието за работа на подчинените.



Фиг. 11.9. Теория на жизнения цикъл

- **Стил ориентиран към участие на подчинените (S3)** Този стил изисква висока степен на ориентираност към хората и ниска степен –

към задачите. Тук подчинените могат, но не искат да носят отговорност – проявяват умерена степен на зрялост (M3). Насочен е към привличане на подчинените в процеса на вземане на решения.

- **Делегиращ стил (S4).** Този стил изисква ниска степен на ориентираност към хората и висока степен – към задачите. Тук подчинените искат и могат да носят отговорност. Те са с висока степен на зрялост (M4). Този стил е насочен към предоставяне на отговорност на подчинените за вземане на решения и тяхното реализиране.

Теорията на жизнения цикъл е по-лесен за възприемане модел на ситуационна теория в сравнение с модела на Фидлер, защото в нея са включени само характеристиките на подчинените и няма други фактори, които да характеризират ситуацията. Тази теория предполага гъвкав, адаптивен стил на ръководство – ръководителят трябва в зависимост от зрелостта на подчинените да избира подходящ стил. Критиките на теорията на жизнения цикъл са насочени към метода за определянето на зрелостта, опростеното деление на стиловете и съмнения за възможността на ръководителите да проявяват гъвкавост, която се изисква от тази теория.

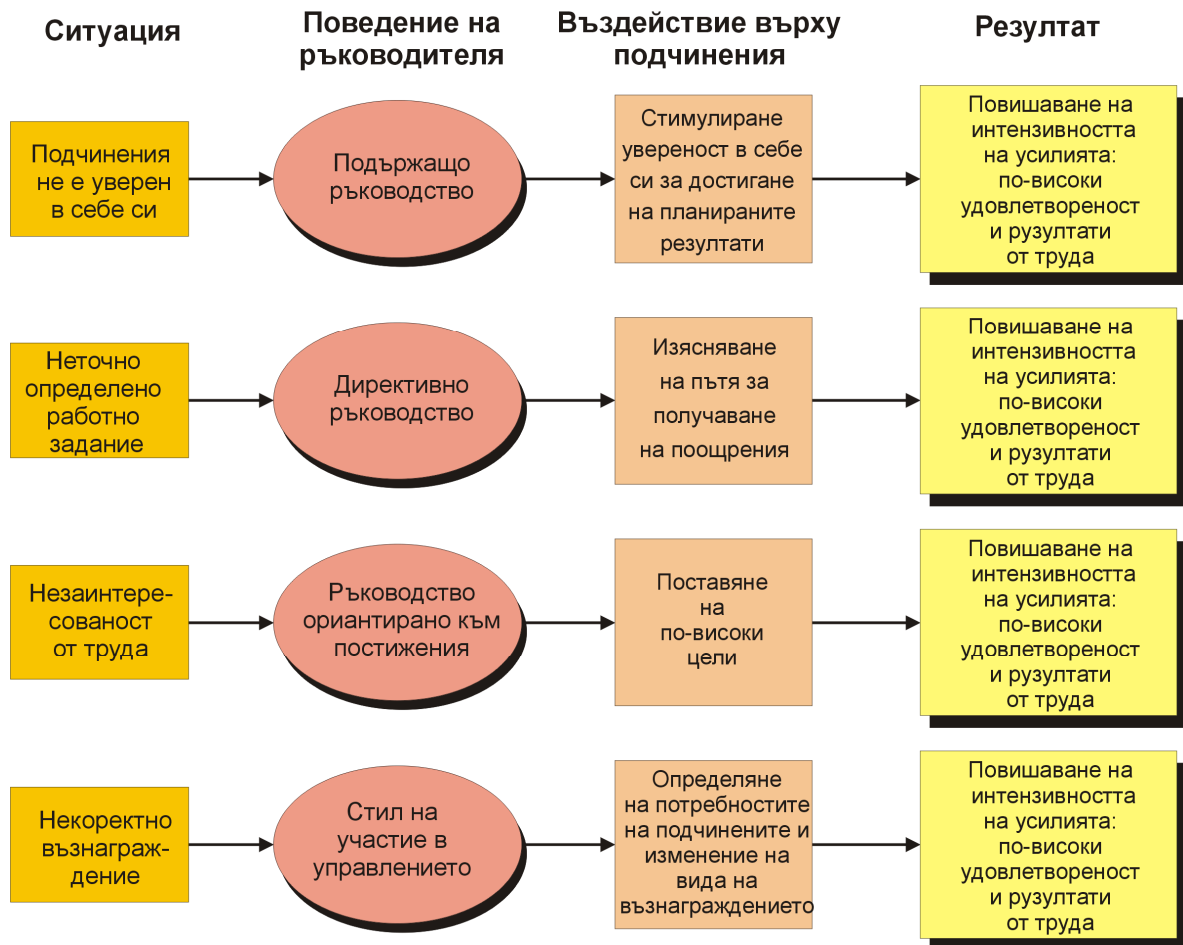
 <p><b>Internet - ресурси</b></p>	<p><i>За лидерските стилове според степента на зрялост на подчинените можете да прочетете в:</i></p> <p><a href="http://www.novavizia.com/85.html">http://www.novavizia.com/85.html</a></p>
--	---

### 5.3. Теория “път – цел”

Теорията “път – цел” е разработена от Теренс Митчел и Роберт Хаус. /13/ Тя е твърде близка до ситуационния модел на Фидлер и използва елементи от мотивационната Теория на очакванията.<sup>3</sup> Основава се на взаимовръзките разходи на “труд – резултати”, “резултати – възнаграждение”, “възнаграждение – удовлетвореност” от тази теория. Според теорията “път – цел” работата на ръководителя се състои в това да поддържа своите подчинени за достигане на целите, да ги мотивира и да осигурява съответствие между личните им цели и общите цели на организацията. Терминът “път – цел” означава, че ефективните ръководители определят пътя, който трябва да следват подчинените, за да изпълняват ефективно работата и да достигнат набелязаните цели.

<sup>3</sup> Виж Теория на очакванията в Глава 10

Теорията “път – цел” предполага използването на четири различни стилове на ръководство:



Фиг. 11.10. Теорията “път – цел” /14, 146-152/

- **Поддържащ стил на ръководство.** Характеризира се с откритост и дружелюбие и отчитане потребностите на подчинените. Аналогичен е на стила ориентиран към хората или към човешките отношения.
- **Директивен стил на ръководство.** Дава подробни указания, планира работата, установява точни графици, стриктно контролира изпълнението. Наподобява стил ориентиран към работата.
- **Стил, ориентиран към постижения.** Поставя високи и сложни цели като поощрява подчинените да работят с максималните си възможности и им вдъхва увереност, че могат да работят ефективно и да постигнат тези цели.

- **Стил “участие в управлението”**. Ръководителят се съветва се с подчинените и отчита техните идеи, мнения и предложения и ги взема предвид при вземане на решения.

В теорията “път – цел” се отчитат два ситуационни фактора: личностните особености на подчинените и работната обстановка. **Личностните особености** на подчинените включват способности, квалификация, потребности и мотивация. Те са подобни на тези в теорията на Хърси и Бланчард. **Работната обстановка** се определя от степента на структурираност на задачата /както в модела на Фидлер/, природата на формалната система на власт /длъжностните пълномощия и наличието на правила и стандарти/ и работния колектив /образователно ниво и взаимоотношения/.

На Фиг. 11.10. са показани четирите стила на поведение на ръководителя в зависимост от посочените ситуационни фактори. За разлика от модела на Фидлер, теорията “път – цел” предполага ръководителят, в зависимост от ситуацията, да прилага някой от посочените стилове на ръководство.

#### 5.4. Модел на Вруум - Йетон

Тази теория е разработена от Виктор Вруум и Филип Йетон. /15/ Тя е наречена още Модел на участие във вземането на решения, тъй като нейната същност е в това, че отношението на ръководителя към участието на подчинените му в процеса на вземане на решение трябва да се променя в зависимост от структурата на задачата. Моделът на Вруум и Йетон е нормативен модел, защото той съдържа набор от правила, които да следва ръководителят, за да определи в каква форма и в какъв обем трябва да бъде неговото участие и участието на подчинените в процеса на вземане на решения в зависимост от конкретната ситуация. /16, 670/

Модела на Вруум и Йетон определя пет стила на ръководство за участието на подчинените в процеса на вземане на решения в зависимост от конкретната ситуация - Фигура 11.11. Тези пет стила представляват автократичен стил на вземане на решения /AI и AII/, консултативен стил/CI и CII/ и GII – групов стил – на пълно участие.

Стил	Съдържание
Автократичен I - AI	Вие решавате проблема самостоятелно, използвайки информацията, с която разполагате в момента.
Автократичен II - AII	Вие получавате необходимата информация от подчинените, а след това самостоятелно вземате решение.

Консултативен I - CI	Вие споделяте проблема индивидуално с тези подчинени, които имат непосредствено отношение към него и изслушвате техните предложения и идеи. След това вземате решение, което може да не отчита техните предложения.
Консултативен II - CII	Вие споделяте проблема с своите подчинени в група и колективно обсъждате всички идеи и предложения. След това вземате решение, което може да не отчита техните идеи и предложения.
Групов II - GII	Вие споделяте проблема с своите подчинени в група. Заедно определяте и оценявате вариантите и се опитвате да достигнете консенсус

Фиг. 11.11. Възможни стилове на ръководство по модела на Вруум и Йетон /16/

Моделът на Вруум и Йетон, както и другите ситуационни теории получава и поддръжка, и критика. Основната критика е, че моделът е насочен главно към обяснение как се взема решение, а не толкова към постигане ефективност и удовлетвореност у подчинените.

x                      x  
x

Всички разгледани теории и модели за лидерството имат свои предимства и недостатъци, силни страни и слабости, поддръжници и критици. Все още науката за управление не успяла да създаде единна теория или модел на лидерството. Но изучаването на всички тези теории и модели помага на ръководителите да разберат по-добре феномена лидерство, по-успешно да го прилагат в управленската практика и да се научат да избират и използват най-подходящия стил на ръководство за съответната ситуация.

<p><b>???</b></p> <p><b>Въпроси за самопроверка</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посочете и обяснете основните фактори на конкретната ситуация в модела на Фидлер.</li> <li>2. Кои стилове на ръководство разглежда теорията на жизнения цикъл? Опишете ги.</li> <li>3. Охарактеризирайте стиловете на ръководство в теорията “път – цел”.</li> <li>4. Коя е основната теза в модела на Вруум- Йетън? С какво се характеризират отделните стилове?</li> </ol>
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

## 6. РЕЗЮМЕ

1. Лидерството е способност да се оказва влияние на отделните личности и групи за насочване на техните усилия за достигане на целите на организацията. Лидерството е процес на въздействие върху хората така, че те да се стремят доброволно и с удоволствие да работят за изпълнение на поставените задачи и цели на организацията. Като феномен на организацията, лидерството е двустранен процес, протичащ между хората в нея, за разлика от работата с документи или вземането на решения. Лидерите са личности, които могат да влияят на другите и да ги вдъхновяват да работят за реализиране на целите на организацията.
2. Между ръководителите и лидерите съществуват значителни различия. Тези различия произтичат от факта, че ръководителите ги назначават и тяхното право да влияят в организацията произтича от техните формални пълномощия свързани с длъжностните им задължения, докато лидерите се изявяват благодарение на своите личностни качества и чрез тях влияят на останалите. Възможно е ръководители да притежават качества ,характерни и за лидерите. В този случай, ръководителите се изявяват и като лидери.
3. Съществуват пет основни форми на власт в организацията: законна власт; власт, основана на принуда; власт, основана на възнаграждение; експертна власт; и еталонна власт. Първите три вида са най-характерни за ръководителите, а останалите два - за неформалните лидери. Най-добрият случай е, когато ръководителите се ползват и от петте вида власт.
4. В зависимост от подхода, по който се определя най-значимият фактор, от който зависи лидерството, теориите за лидерството могат да бъдат разделени в три основни групи: подход от позициите на личните качества, поведенчески подход и ситуационен подход.
5. Подход от позициите на личните качества - търси набор от характерни лични качества, характерни за успешните ръководители, отличаващи ги от останалите, които да послужат при търсенето, подбора и обучението на бъдещи ефективни ръководители
6. Поведенческият подход се основава на изучаване на поведението на ръководителите спрямо техните подчинени. Към тази група теории спадат: теорията за трите лидерски стила – авторитарен, демократичен и либерален; стил ориентиран към работата и стил ориентиран към хората; лидерски стилове на Лайкерт; управленска решетка на Блейк и Мутън.
7. Ситуационният подход без да отрича личните качества на лидерите и техния стил на ръководство, обръща основно внимание на ситуационните фактори, произтичащи от средата, където се осъществява управленския

процес. Тук спадат следните теории: ситуационен модел на Фидлер, теорията “път – цел” на Митчел и Хаус; теория за жизнения цикъл на Хърси и Бланчард; модел на Вруум и Йетън.

## 7. ОСНОВНИ ТЕРМИНИ:

Лидерство	Теория за трите лидерски стила
Лидер	Авторитарен стил
Неформален лидер	Демократичен стил
Власт	Либерален стил
Влияние	стил ориентиран към хората и работата
Законна власт	Лидерски стилове на Ликерт
Власт основана на принуда	Управленска решетка на Блейк и Мутън
Власт основана на възнаграждение	Ситуационен модел на Фидлер
Експертна власт	Теория “път-цел”
Еталонна власт	Теория за жизнения цикъл
Теория за личните качества	Модел на Вруум и Йетън

## 8. СПИСЪК НА ИЗПОЛЗУВАНАТА ЛИТЕРАТУРА

1. Daft R., Marcic D., Management : The new workplace, South-Western Cengage Learning, International edition, 2009
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента, М., Дело, 1992
3. Kotter J. P., What leaders really do, Harvard Business Review, December, 2001
4. Вихански О., Наумов А., Менеджмент, М., Гардарика, 1998
5. Дафт Р., Менеджмент, М., Питер, 2003
6. French J. R., Raven B. H., The bases of social power, in: Studies in social power, ed. Dorwin Cartwright, An Arbor University of Michigan Press, 1959
7. Донъли Д., Гибсън Д., Иванчевич Д., Основи на мениджмънта, С., Отворено общество, 1997
8. Lewin K., Lippitt R., An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note, Sociometry, 1, 1938
9. Likert R., From production and employee-centeredness to Systems 1-4, Journal of management, 5, 1979
10. Blake R., Mouton J., The managerial grid III, Huston, Gulf, 1985
11. Fiedler F., A theory of leadership effectiveness, New York, McGraw-Hill, 1967
12. Hersey P., Blanchard K., Management of organizational behavior: Utilizing human resource, New Jersey, Prentice-Hall, 1982
13. Hous R., Mittchel T., Path-Goal theory of leadership, Journal of contemporary business, Autumn 1974, 86



14. Yukl G., Leadership in organization, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1981
15. Vroom V., Yetton P., Leadership and decision making, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1973
16. Роббинс С., Коултер М., Менеджмент, М., Вилъямс, 2004

## 9. ВЪПРОСИ ЗА РАЗМИСЪЛ

1. Дадете пример за приложение на авторитарен, демократичен и либерален стил при разрешаване на определен проблем.
2. Защо демократичният стил на ръководство не е винаги ефективен? Дайте примери.
3. Каква е основната разлика между поведенческите и ситуационните теории за лидерството?
4. Защо един и същ стил на ръководство не е подходящ за различните подразделения на една и съща организация?
5. Коя от ситуационните теории на лидерството според Вас е най-приложима?
6. Съществуват ли разлики и предпочитания в избора и приложението на различните стилове на ръководство от страна на ръководители от различен пол?
7. Смятате ли, че ръководителите могат да променят своя стил на ръководство или стила им остава постоянен?
8. С какъв тип ръководител /привърженик на кой стил на ръководство/ бихте предпочели да работите?
9. Какви източници на власт /видове власт/ ползват лидерите на студентската организация?
10. Кой от стиловете на ръководство най-много Ви допада? Обяснете защо.

## 10. ДОПЪЛНИТЕЛНА ЛИТЕРАТУРА

1. Аврамов В., Лидерство и мениджмънт, С., Стопанство, 2006
2. Ангелов А., Основи на управлението, С., ТониТ, 2009, 214 - 254
3. Давидков Ц., Управление на организациите, С., СУ. СтФ, поредица “Стопанско управление”, 2003, с. 117 – 132
4. Каменов К. и др. Лидерство и ръководство, Свищов, Акад. Изд. Д. Ценов, 2004
5. Ландсбърг М., Основи на лидерството, С., Класика и стил, 2002

6. Максвел Д., 21 незаменими качества на лидера, С., Изтос-Запад, 2005
7. Оуен Х., Наръчник за лидери, С., ИК “АМАТ- АХ”, 2005
8. Паунов М., Организационно поведение, С., Сиела, 2009
9. Семерджиев Ц., Стратегическо ръководство и лидерство. Лидер С., Софтрейд, 2007,
10. Силаги Е., Мениджмънт, Ч. 2. Лидерство, Варна, Изд. Ик. ун-т, 1992
11. Станчева А., Основи на управлението, Варна, Стено, 2000, с. 358 – 399
12. Харизанова М., Кузманова М., Бошнакова М., Ангелова Н., Управление – теория и практика, С., Неда, 2002, с. 250 – 280
13. Харизанова М., Мирчев М., Миронова Н., Мениджмънт, С., Неда, 2006, с. 333 – 360
14. Янкулов Я., Забунов Г., Мениджмънт, С., Тилия, 1977, с. 180 - 193