

New trends in Theory of leadership

Anatoliy Asenov¹

Нови тенденции в Теорията на лидерството

Анатолий Асенов¹

Abstract: According to the traditional and situational concepts, leadership and its management effect can be measured and easily defined. Unfortunately, in practice it is not always so. The need of development of new approaches in studying leaderships arose due to the fact that traditional and situational approaches make one-way bases or characteristics and behavior of the leader or the situation in which he has chosen the required style. This is the reason that the new concepts of leadership is trying to combine two well-known characteristics and to make a situational analysis of the effective leadership as a set of leadership characteristics and behavior. The aim of the present report is to reflect some new trends in the theory of leadership.

Key words: new trends, attributive leadership, charismatic leadership, leadership and changes

Анотация: Според традиционните и ситуационните концепции, лидерството и управленския му ефект могат да бъдат измерени и лесно определени. За съжаление на практика не винаги е така. Потребност от разработка на нови подходи за изучаване на лидерството възникна заради това, че традиционните и ситуационните подходи правят еднопосочна основата или на чертите и поведението на лидера, или на ситуацията, в която той е избрал необходимия му стил. Затова появилите се в последното време концепции на лидерство се опитват да съединят две добре изучени страни и да направят ситуационен анализ на ефективното лидерство като съвкупност от лидерските черти и проявяването им в поведението. Целта на доклада е да се отразят някои нови тенденции в теорията на лидерството.

Ключови думи: нови тенденции, атрибутивно лидерство, харизматично лидерство, лидерство и промени

I. КОНЦЕПЦИЯ НА АТРИБУТИВНОТО ЛИДЕРСТВО (ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕН ПОДХОД КЪМ ИЗУЧАВАНЕ НА ЛИДЕРСТВОТО)

Тази концепция се опира на теорията на атрибуция, обясняваща причинно-следствената връзка между това, което е станало, и това, което хората мислят за причина на станалото. Атрибутивният подход към лидерството се основава на това, че изводите на лидера в същата степен, както и поведението на последователите, е

свързано с реакцията на лидера на поведението на последните. Наблюдавайки работата на подчинените, лидерът получава информация за това, как тя се изпълнява. В зависимост от това той прави свои изводи за поведението на всеки от работниците и избира стила на своето поведение по такъв начин, че адекватно да реагира на поведението на подчинените.

Разгледаният подход предполага, че познаването на причините, създали ситуацията, увеличава лидерското разбиране и способността да предсказва реакцията на хората в ситуацията. Концепциите и моделите, разработени на тази основа, се опитват да отговорят на въпрос, защо хората се държат така, а не по друг начин. При това не се взема под внимание, че в повечето случаи лидерът няма възможност непосредствено да наблюдава на подчинения.

В рамките на този подход лидерът основно изпълнява ролята на информационен процесор. Той търси информационни бонуси, помагачи му да отговори на въпрос, защо това или онова става. Намереното по такъв начин обяснение на причините насочва неговото лидерско поведение.

Определяне на лидера - причините на поведение на подчинения се основават на три съставляващи: личност, самата работа, организационно обкръжение или обстоятелства.

В търсене на причините лидерът се опитва да получи три различни вида информация за поведението на подчинения: степен на разлика, последователност и степен на уникалност. **Първото** е свързано с желанието на ръководителя да разбере връзката между поведението и работата от гледна точка доколко това поведение може да се отнесе към белезите на заданието. **Второ**, лидерът го интересува доколко подчиненият е последователен в проявяване на това поведение. И накрая лидерът си прави сметка, доколко другите подчинени се държат по същия начин. Дали това поведение е уникално, характерно само за един подчинен или го има и при другите.

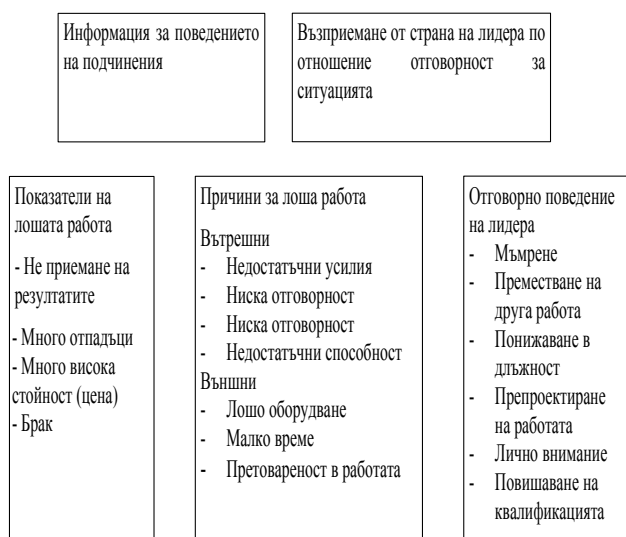
На описаният по-горе процес оказват влияние атрибутивните регулатори, изопачващи възприемането му и подтикващи лидера да бъде непоследователен в своето поведение. Колкото повече поведението на подчинения се вижда от лидера като резултат на личностните му характеристики (вътрешни причини), толкова повече лидерът възлага на подчинения отговорност за резултатите. В този случай

¹ Anatoliy Asenov, Assoc. Prof, DA Tzenov Academy of Economics – Svishtov, Bulgaria. Анатолий Асенов, доцент доктор, СА „Д.А.Ценов“-Свищов, Катедра „Мениджмънт“, България.

отделните черти на личността на подчинения стават атрибутивни пречки.

Изследванията свидетелстват, че ръководителите свързват успеха в работата при жените с външните причини, а неуспеха - с вътрешните. По друг начин мислят ръководителите по отношение на работниците от мъжки пол.

Показаният на фиг. 1. модел на атрибутивното лидерство има съществени разлики от по-рано разглежданите традиционни модели, които са много описателни и главно, не отговарят на въпрос защо.



Фиг. 1. Модел на атрибутивното лидерство

В модела има две важни връзки. **Първата** връзка отразява стремежа на лидера да определи причините на лошата работа. Това търсене се регулира от три типа информация за поведение на подчинения: отличителни белези, последователност и степен на уникалност. **Втората** връзка отразява отговорното лидерско поведение, породено от това, което по мнение на лидера е причина за лошата работа.

Взаимовръзка между установените от лидера причини за резултатите от работата и последващото му поведение се определя от този, който по мнение на лидера, трябва да носи отговорност за станалото. Ако лидерът мисли, че причините имат вътрешен характер, то отговорността по негово мнение трябва да носи подчинения и към него се вземат съответните мерки.

Посочените резултати от изследванията по този модел имат голям практически интерес:

- подчинените са склонни да виждат причините за лошата си работа в самата работа, а ръководителите - в подчинените;

- ръководителите, които дават предпочитание на вътрешните причини при обяснение на лошата работа на подчинените, обикновено са много пунктуални и насочват своето въздействие непосредствено върху подчинените;

- лошата работа на подчинения в миналото, съгласно трите типа на информация, води към

определяне от страна на ръководителя на вътрешни причини;

- избягване (с обяснение) на подчинения от отговорност или извинението му за случилото се прави ръководителя по-мек;

- непроменяемо ниво на изпълнение на работа превключва вниманието на ръководителя от причини, свързани със способностите на подчинения, към причини имащи отношение към количеството на прилаганите усилия.

Последващите изследвания показаха, че в рамките на този модел става по-скоро не въздействие на лидера върху поведението на подчинения, а взаимодействие между лидера и подчинения. При това в зависимост от ефективността на лидерството спиралата на отношенията "лидер-последовател" може да се развива нагоре (отношенията дават по-голям ефект) и надолу (отношенията дават по-малък ефект). Последното може в крайна сметка да доведе до разкъсване на отношенията между участниците - уволнение на работника и напускане на ръководителя.

Изучавайки възгледите на подчинените относно действията на ръководителя, изследователите се сблъскват с факта, че в тези възгледи се отразява представата за това, какво е ефективен лидер и как той трябва да действа в определена ситуация. Това явление получи название стереотипно лидерство. Стереотипа на лидера израсна в съзнанието на хората като набор от специфични, а също по-обща характеристики.

Трябва да се отбележи, че освен институционални (имидж на лидера за определен тип организация) съществуват и национални стереотипи на лидерство. Например източната и азиатската култура наличието на по-голяма "дистанция на властта" на лидера се дават като необходими следващите качества: директивност, висока структурираност на заданията, широко използване тактиката на манипулиране. Лидерите в малките държави на Западна Европа и Скандинавия, където националната култура ориентира хората на неголяма "дистанция на власт", се основават на голямо участие на подчинените в управлението.

II. КОНЦЕПЦИЯ НА ХАРИЗМАТИЧНОТО ЛИДЕРСТВО

Парадоксално, но има две противоположни позиции за формиране имиджа на лидера. Първата отрича изцяло някакво лидерско влияние върху организационната ефективност, а другата води към лидерската харизма и опит на последователите да дадат на лидерите почти магически, а в отделни случаи и божествени качества.

Харизма е форма на влияние върху другите чрез личностна привлекателност, предизвикваща поддръжка и признание на лидерството, което осигурява обладателя на харизмата с власт над последователите. Като източник на власт харизмата се отнася към властта на примера, свързана със способността на

ръководителя да влияе върху подчинените поради личните си качества и стил на ръководство. Харизмата дава на ръководителя предимство по-ефективно да оказва влияние върху подчинените. Много хора мислят, че получаване на харизма е свързано със способността на лидера да намира хора, които го обичат и даже да променя състава им в зависимост от ситуацията. Другите определят харизмата като набор от специфични лидерски качества. Последното е основа на разглежданата концепция на харизматичното лидерство, което по същност е продължение на концепцията на атрибутивното лидерство и се строи на комбинация на качества и поведение на лидера.

За харизматичен се мисли този лидер, който поради своите личностни качества може да оказва дълбоко въздействие върху последователите. Лидерите от този тип имат висока потребност от власт и силна потребност в дейност. Потребността от власт ги мотивира в стремежа им да станат лидери. Желанието на такъв човек да бъде деятелен предава на хората чувство, че той е способен да бъде лидер.

Изследванията свидетелстват, че харизмата няма негативна страна, свързана с узурпиране на личната власт, и позитивна - свързана с основа на разделяема власт и тенденция към делегиране на частта ѝ на последователите (табл. 1).

ТАБЛИЦА 1

Неетичен харизматичен лидер	Етичен харизматичен лидер
<i>Използва властта само за лични интереси</i>	<i>Използва властта в интереси на другите</i>
<i>Предвижда само своето лично виждане</i>	<i>Строи своето виждане в съответствие с потребността и стремежа на последователите</i>
<i>Пресича критиката в свой адрес</i>	<i>Замисля се над критиката и извлича от нея уроци</i>
<i>Изисква точно изпълнение на своето решение</i>	<i>Стимулира последователите за творчески подход към работа и своите възгледи</i>
<i>Комуникира само в една посока: от себе си надолу</i>	<i>Подпомага отворената и двупосочна комуникация</i>
<i>Нечувствителен към потребностите и нуждите на последователите</i>	<i>Научава, развива и поддържа последователите</i>

<i>Полага се на удобни външни морални стандарти за удовлетворение на своите интереси</i>	<i>Полага се на вътрешни морални стандарти за удовлетворяване на организационни и обществени интереси</i>
--	---

Моделите на харизматичното лидерство се различават с количество на стадии за развитие на самата харизма и отношения с последователите. Счита се, че е необходимо да се развие чувствителност към определяне на проблема, която може да се критикува. След това е необходимо да се развие виждане за идеализиране на пътица за решаване на проблема. Във виждането трябва да е включено нещо ново, непредлагано по-рано и относително се смята, че то може бързо да приближи решението на проблема.

Следващата стъпка е свързана със способността на лидера да предава значението на своето виждане чрез междуличностна комуникация на последователите по такъв начин, че това да им направи впечатление и да ги стимулира към действие. После лидерът за събиране на последователите около себе си трябва да развие отношения на доверие с тях, проявявайки такива качества, като знание на делото, умение за постигане на успех и приемане на риск. На последния етап лидерът е задължен да демонстрира способността към реализиране на своето виждане чрез делегиране на права към последователите. Това е възможно да се направи, поставяйки пред последователите напрегнати задачи, привличайки ги към участие в управлението, възнаграждавайки ги за резултатите по съответен начин.

Изследване на делови организации показва, че в обикновена ситуация харизматичното лидерство не винаги се изисква за достигане на високи резултати в бизнеса. Често то се използва в тези случаи, когато последователите силно идеализират своите желания и начините на изпълнението им. Това обяснява честото присъствие на харизма при лидери, проявяващи се в политика, религия, военни действия. За бизнеса важноста на харизматичното лидерство се увеличава с нарастване на необходимостта от радикални промени в организацията във връзка с критичността на ситуацията. Обаче в тези обстоятелства възниква друга концепция за лидерство: концепция на лидер - преобразовател или лидер - реформатор.

III. КОНЦЕПЦИЯ ЗА ПРЕОБРАЗУВАЩИЯ ЛИДЕР ИЛИ ЛИДЕРСТВО ЗА ПРОМЕНИ

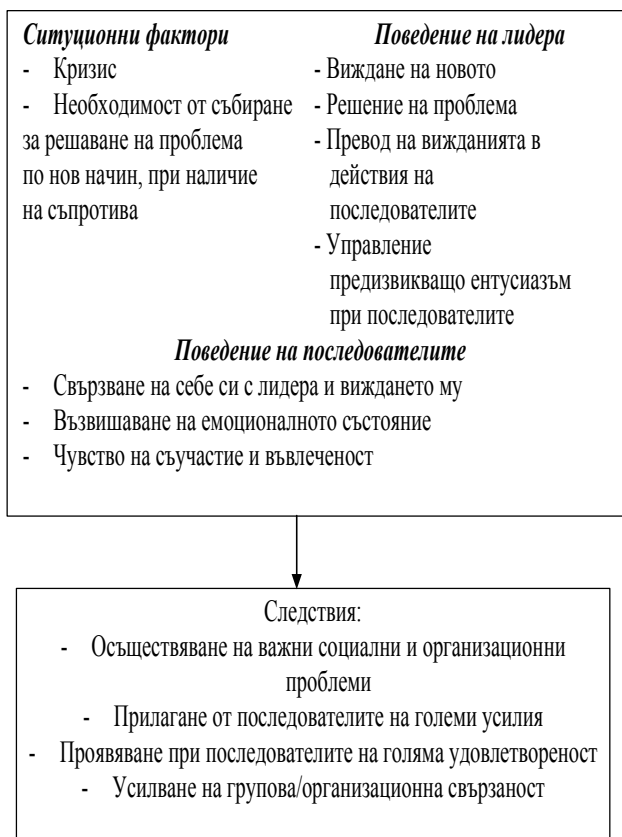
Понятието за преобразуващо или реформаторско лидерство има много общо с харизматичното лидерство, но се трактува по друг начин.

Лидер - реформатор мотивира последователите чрез повишаване нивото на съзнателността им във възприемане важноста и ценността на поставената цел,

предоставянето им на възможности да съвместят своите лични интереси с общата цел, създаване на атмосфера на поверителност и убеждение на последователите в необходимостта от саморазвитие. Лидер-реформатор - това е преобразовател, а не спасител, зад него стоят реални неща. Той води последователите от резултат към резултат, а не от обещание към обещание, той ориентира хората към труд, а не към дивиденди, целта му е не да промени света, а да се промени в света чрез развитие.

Моделът на преобразуващо или реформаторско лидерство предполага присъствие при лидера и последователите на определено поведение използвано по мнение на хората разработили модела, за творческо решение на проблема в кризисна ситуация (фиг. 2). Моделът има някои забележителни моменти. **Първо** - признава се необходимостта на лидера да влияе върху последователите чрез привличането им към участие в управлението, сам да е част от групата (организацията), а да не "стои над нея", с ентузиазъм да поддържа съвместни усилия.

възниква сериозна опасност, че ръководителя ще събере около себе си хора, които постоянно са съгласни с него, или обратно ръководителя постоянно ще прави това, което искат подчинените. Тези два традиционни подхода не са добри за лидер-преобразовател.



Фиг. 2 Модел на преобразуващо или реформаторско лидерство

От последователите се иска не сляпо следване за лидера, а критична оценка на предоставените възможности и осъзнат подход към своите действия. Второ, тъй като атмосферата на доверие развива силна взаимозависимост между лидера и последователите, то