

Милена Филипова
Milena Filipova

Abstract: *The practice has proven that a manager who appears to be a leader of his subordinates, who is respected and has authority and who is their model of behaviour and professional values is able to constructively influence the social and psychological climate within the team and to establish the desired professional and moral-ethical norms of conduct in his/her collaborators. It is only the leader's role in which the manager can be a bearer of changes and reforms. The organisational leadership of the manager is a harmonic combination of his/her managing activities of efficient administration and social leadership. The major objective of this paper is to draw the difference between the social-psychological position of the leader and the formal management position of the administrator. The major differences between the formal management and informal leadership are clarified and summarised. On that basis their similarities are established, too.*

Key words: *organisational leadership, leader, manager, formal management, informal leadership*

Години наред лидерството се разглежда изключително като позиция и дейност на управителя. Като изключим древнокитайската и древноиндийската философия първите философски опити за осмисляне и изясняване на лидерството (управлението) прави Н. Макиавелли в епохата на Възраждането, като "рисува" образа на лидера-цар. С този философ и неговата книга "Государь"¹ се свързват изследванията на природата за властта и лидерството в европейската традиция. В подробните трактати се описват препоръки относно управленската дейност и особеностите на взаимодействие между лидера (управителя) и подчинените, народа, другите управители и врагове. Те са насочени към това, как управителя ефективно да постигне своите цели, да удържи властта, да принуждава към подчинение и побеждава враговете

¹ Макиавелли Н. Государь // Сочинения исторически и политически. М.: ЭКСМО, 2007.

си. Лидерството се разглежда изключително от позиционна гледна точка, т.е. от заеманата от управителя властова позиция.

Възможности за научно (експериментално) изследване на феномена "лидерство" се появяват през 20в., което е свързано с развитието на науките психология и социология. Развитието на промишлеността и като следствие широкото разпространение на професията мениджър значително увеличават интереса към този проблем. Приблизително в този период се появява термина "организационно лидерство".

Днес в научните теории за мениджмънт под организационен лидер (англ. organizational leader) се разбира първото лице на организацията, т.е. ръководителят, който заема определена длъжностна лидерска позиция. Това е обусловено от частичното комбиниране в думата "leadership", еквивалентите на дефинициите "лидерство" и "ръководство". Редица англоезични автори предприемат опити за разделяне на тези дефиниции, използвайки думата "headship" (главенство) в противовес на думата "leadership" – за разединяване на длъжностното въздействие от лидерското. От значение е да отбележим, че в много западни теории е доста трудно да се разграничи "лидер" (в традиционен национален социално– психологически смисъл) и "ръководител".

Спецификата на повечето изследвания за лидерството се заключава в разделянето и съпоставянето на понятията "лидерство" и "ръководство". За по- доброто разбиране на същността на организационното лидерство първоначално ще направим разграничаване на социално – психологическата позиция на лидера и формалната управленска позиция на ръководителя. За първи път акцент върху двойната употреба на понятието "лидерство" (leadership) поставя С. Джиб, който през 1969 г., прави опит за разделяне на тези дефиниции по следния начин.²

Първо, ръководството се поддържа от организационната система, а лидерството е обусловено от стихийното одобряване от групата на един от нейните членове за принос в груповите постижения.

² Gibb C. Leadership // G. Lindzey and E.Aronson (eds.). The Handbook of Social Psychology. 2nd ed. Reading (Mass.): Addison- Wesley, 1969. Vol.4.

Второ, ръководителят поставя групови цели, изхождайки от собствените (професионалните) интереси и независимо от желанията на членовете на групата. Лидера отразява интересите и желанията на членовете на групата (в противен случай рискува да загуби лидерското си положение).

Трето, в процеса на постигане на целите за ръководителя не е задължително да се докосва до чувствата и единото мнение, споделени от членовете на групата. Лидерът обаче е задължен да ги вземе в предвид.

Четвърто, за ръководството е характерен значителен социален разрыв между членовете на групата и ръководителя, който се стреми да съхрани тази социална дистанция, тъй като тя му помага да прояви въздействие върху групата. Лидера е представен като един от членовете на групата.

Пето, ръководителя получава пълномощно от извън груповият източник на властта, което му дава право да се разпорежда в групата. Самата група предоставя на лидера власт.

Следователно С. Джиб прави опит за раграничаване на феномените "лидерство" и "ръководство", като ги описва с различни термини и обръща внимание на съдържателните моменти. Въпреки направеното разделение в управленската теория и до днес в много публикации все още е трудно да се различи, дали става въпрос за лидерство или ръководство, докато не се разбере същността на описаното.

Изследването на С. Джиб служи като стимул и основа на други изследователи. След него се появяват голям брой научни публикации, посветени на проблема за разграничаване между лидерството и ръководството. Различията между лидерството и ръководството са систематизирани и от Б. Парыгин от 1971г. По-късно и други изследователи активно предприемат опити за изясняване и противопоставяне на тези понятия. Като правило, в първият случай се систематизира естественото, свободното, неформалното начало в противовес на официалното. А. Урбанович отбелязва следните разлики между ръководството и лидерството:

➤ **Функциониране**: ръководството е представено като процес на правова организация и управление на съвместната дейност между членовете на организацията, а лидерството като процес на вътрешна

социално – психологическа самоорганизация на екипа и управление на общуването и дейността;

➤ *Социална роля на ръководителя и лидера:* ръководителят се явява посредник на социалния контрол и властта, а лидера е субект на груповите норми и очаквания, които спонтанно се формират в междуличностните отношения;

➤ *Регламентация на дейността:* дейността на ръководителя се регламентира от съответното правово осигуряване, а дейността на лидера се осигурява от морално- психологическите норми на съвместната дейност;

➤ *Режим на външните връзки:* ръководителят представлява групата във външната организация и решава въпросите, свързани с нейните официални отношения навън; лидера в своята активност е ограничен с вътрешно- груповите отношения;

➤ *Стабилност, устойчивост:* ръководството е по- скоро стабилно явление; лидерството е поддадено на въздействие от различия в гледните точки и настроения от членовете на групата, организацията.³

Към разликите между ръководството и лидерството К. Палешутски допълва:

➤ Ръководителите считат, че им се плаща, за да планират, организират и контролират. Дейността им се основава на презумпцията, че подчинените не са достатъчно мотивирани и съзнателни. Лидерите имат добре формулирани и ясни цели. Работят с подчинените си като с равни. Признават техния талант и мотивираност.

➤ Ръководителите използват като средство за влияние предимно формалната структура, а лидерите влияят чрез неформални, човешки средства.

➤ Ръководителите проявяват нетърпимост към своите грешки и тези на другите. Обикновено не признават грешките си и не се чувстват задължени да се извиняват за тях. Лидерите проявяват откровеност при откриване на свои грешки и не се страхуват открито да предприемат необходимите мерки за тяхното поправяне.⁴

Подобно е виждането и на М. Ушева, според която силата на лидерите е в това да вдъхновяват и ентузиазират, а мениджърите утвърждават своята сила като разпореждат и контролират.⁵

³ Урбанович А., Психология управления., Мн.: Харвест, 2005. с. 36-37.

⁴ Палешутски К., Управление на средни и големи фирми, Благоевград, 1999, с. 323- 324.

⁵ Ушева М., Позитивно лидерство, УИ „Н. Рилски“, Благоевград, 2010, с.31.

Ръководителите се фокусират върху системите, а лидерите върху хората.⁶

На основата на изложеното до тук можем да обобщим описаните различия между формалното ръководство и неформалното лидерство и да обединим тези разлики в три основни групи:

1)функционални – организационното ръководство се явява закономерен атрибут на функционирането относно официалната структура и характеризира предимно формалните взаимоотношения. Лидерството характеризира най- вече психологическите неформалните взаимоотношения в групата, възникващи "вертикално", тоест от гледна точка на отношения на господство и подчиненост;

2)условия на възникване и прекратяване – ръководителят обикновено се назначава официално или се избира. Официалните права и задължения се премахват от ръководителя при освобождаването му от заеманата длъжност. Лидерството възниква по естествен начин в процес на взаимодействие между хората. Процесите на лидерството и властта на лидера се съхраняват дотогава, докато има хора, готови да го последват;

3)източници на власт – ръководителят предоставя съответстващите официални права, свързани със организацията на дейността на групата за решаване по поставените пред нея задачи. Властта на лидера е основана на авторитет и се подкрепя от установените в групата норми.

По такъв начин, днес в научната литература се различават две основни концептуални идеи за лидерството: при **първата**, под организационен лидер (organizational leader) се разбира предимно първото лице на организацията, т.е. нейния ръководител, заемаш определена длъжностна лидерска позиция със съответните правомощия и отговорности и **втората**, при която лидерството традиционно се дели на формално (длъжностно) и неформално (социално).

В настоящата разработка ще разглеждаме организационното лидерство както в позиционен, така и в социално – психологически контекст. Без съмнение, разделянето на лидерството на формално (ръководство) и неформално е много полезно при разглеждането на неговите особености на проявление в неформалните групи, тъй като позволява да се определи социално – психологическия компонент на

⁶ Пак там, с.33.

даденият феномен. Психологията значително е напреднала в изучаването на закономерностите на проявление и образуване на неформалното лидерство в малките групи.

Подобно разделяне обаче внася объркване при разглеждането на организационното лидерство. В контекста на организационното лидерство е сложно да се разгледат формалното и неформалното лидерство поотделно, тъй като тези феномени се преплитат и взаимно се допълват. Във всеки конкретен случай не може да се твърди, че сътрудника се подчинява на ръководителя изключително само заради това, че последният притежава формални или длъжностни права, или заради това, че ръководителят има авторитет като лидер. Заради това реалното лидерско поведение на ръководителя понякога е неразделно от ръководната позиция, която той заема, управлявайки групата, мобилизирайки и насочвайки я към изпълнението на общогруповата задача.

Същевременно подходът към разглеждане на лидерството в организацията чрез аналогия на неформалното и формалното въздействие, макар да е приложим за ръководителите на малки подразделения (малки социални групи), усложнява разглеждането на дейността и позицията на първия ръководител в голяма организация (сътрудниците, на която са хиляди). В последният случай сътрудниците – последователи може рядко и дори никога лично да се срещнат с ръководителя, да не наблюдават непосредствените "актове на лидерството" на ръководителя като проява на неговото неформално влияние. Въпреки това, те могат да го признават като лидер, да демонстрират готовността си да го следват, дори и да го възприемат само "като легенда". В този случай организационното лидерство е представено изключително в позиционна форма, събирайки в себе си елементите на военно-политическото лидерство.

Считаме, че в контекста на организационното лидерство е целесъобразно не противопоставянето на тези феномени (формалното, длъжностното ръководство и неформално лидерство), а разглеждането им в съвкупност. В крайна сметка, независимо от това, че съществуват редица разлики, между тях се открояват и някои прилики. Според на Кричевски приликите между лидерството и ръководството се заключават в следното:

➤ *Първо* - и двата феномена всъщност представляват две страни на един процес на управление на хората;

➤ *Второ* - те са идентични в елементарно изражение. Така, лидерството се описва "по вертикално" отношение „лидер-последователи“, а ръководството по аналогично отношение „ръководител-подчинени“;

➤ *Трето* - и за двата феномена е характерна реализацията на въздействието в системата на неформалните (психологическите) отношения.⁷

Счита се, че всички функции на ръководителя се опират на изкуството на лидерството и тяхното успешно изпълнение зависи от това как ръководителя овладява методите и навиците на лидерството. Също така, в дейността на всеки ръководител присъства психологическо лидерско начало, което пречупва всичките инструкции и алгоритми на взаимодействие с подчинените. В същото време, както отбелязва Кричевски, в силата на закона за социалното възприятие самата длъжност на ръководителя му дава предимство чисто с психологическо свойство над останалите членове на групата, укрепвайки лидерският му потенциал.⁸ Такова е виждането и на Л. Росс и Р. Нисбетт, описвайки атрибутивната "грешка на неравните възможности на ролевото поведение", съгласно която изпълнителите, повече от привилегированите социални роли (тук се отнасят и ръководителите), често се възприемат от наблюдателите (тук се отнасят и подчинените) като притежаващи всякакви достойнства, които отсъстват при изпълнителите.⁹

Вежевич отбелязва, че общите черти във функциите на лидера и ръководителя често водят до това, че лидерството е способно да преминава в ръководство, а ръководителят може да бъде не само формален лидер, но и неформален, което значително повишава ефективността на ръководството.¹⁰

Интересен е подхода на Г. Минцбърг, при който социалното лидерство представлява една от ролите, която играе ръководителя в практическата дейност. Съответно, ръководителят може както да използва тази роля, така и да я отхвърли по различни причини,

⁷ Кричевский Р.Л., Психология лидерства., М.: Статут, 2007. с.22.

⁸ Пак там, с. 27.

⁹ Росс Л., Нисбетт Р., Человек и ситуация. Перспективы социальной психологии, М.: Аспект Пресс, 1999, с. 163-167.

¹⁰ Вежевич Т.В., Педагогические условия развития лидерских качеств учащихся, 2001. с.31.

следователно може да бъде лидер, а може и да не бъде. В случай на обединяване в едно лице на тези две роли, ръководителят получава възможност да въздейства върху процесите на самоорганизацията на колектива, да обединява личностните и груповите потребности, а също може по-точно да отразява интересите на колектива във външните инстанции.¹¹

От значение е да отбележим също, че самият феномен "лидерство" има значително по-древни исторически корени в сравнение с "ръководството". Исторически, ръководството се явява само официално санкционирано (изкуствено, формализирано) лидерство. На ръководителя се присъждат основните формални правомощия, необходими за осъществяването на управленската дейност и първоначално влизащи в компетенциите на лидера. При това се предполага, че с останалите той "ще се надари сам" и ще поведе групата (обществото) зад себе си. Теоритически, днес малко неща са се променили. Обаче някои от ръководителите напълно овладяват позициите на лидерите, а други са останали в рамките на длъжностните задължения и правомощия.

Считаме, че изложеното по-горе дава възможност в организационното лидерство да се открият два взаимодопълващи се позиционни компонента: **1) формално – длъжностен компонент (ръководството); 2) социално – психологически компонент (лидерството като социален феномен)**. Можем да направим извода, че организационното лидерство на ръководителя е хармонично съчетание в неговата управленска дейност на ефективно ръководство и социално лидерство.

Следователно, можем да дефинираме организационното лидерство като тип управленско взаимодействие между лидера (ръководителя) и последователите (подчинените сътрудници), изпълняван въз основа на ефективно съчетание от различни източници на власт и насочени към решаване на организационните задачи и оптимизацията на вътрешно груповото взаимодействие, въз основа на признаването на ръководителя от подчинените в качеството на лидер.

Следователно, в контекста на организационното лидерство, социалното лидерство служи като допълнение към ръководството, а не го заменя. Силен лидер, но слаб ръководител е по-лошата ситуация,

¹¹ Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. N.Y., 1973.

отколкото обратното. Практиката показва, че за организационния лидер не е лесна задача да съчетава изкусно лидерство с грамотно ръководство и да ги използва като взаимодопълващи сили.

По наше мнение, важно качество на организационния лидер е ясното виждане на целта, която другите може да възприемат като неясно очертание, или да не възприемат въобще. Важна функция на организационния лидер е определянето на посоката на движение (развитие на организацията) и воденето на последователите зад себе си.

В този процес, може ефективно да се интегрира мениджъра – администратор, главната задача на който е с минимум загуби да реализира поставената цел. Тук, решавашо значение в процеса на формиране на организационното лидерство има привлекателността на целите за последователите и съответното им възприемане на самият лидер. Привлекателността на целите, до голяма степен зависи от водещите мотиви и потребности на последователите, а възприемането на лидера и неговите действия от последователите се предопределя от съществуващия в тяхното съзнание образ на лидер, който активно ги конструира и подновява през целия живот. Поради тази причина често хората са готови да следват човек, който е по- малко достъпен за тях, защото това дава възможност за повече фантазия на последователите при изграждане на лидерския образ.

По такъв начин, от функционалната позиция ръководителя на организацията се представя като организационен лидер само тогава, когато действително застава пред сътрудниците и "гледа напред", има перспективно виждане за ефективното развитие на организацията и съдейства за осъществяването ѝ. В противен случай, ръководителят се превръща в ръководител – администратор. Без перспективна цел организацията (подразделението) се поглъща от текущата дейност и потъва в нея, което води до стагнация.

ЛИТЕРАТУРА

Вежевич Т.В., Педагогическите условия за развитието на лидерските качества у учащите, 2001.

Кричевский Р.Л., Психология на лидерството, М.: Статут, 2007.

Макиавелли Н., Государь // Сочинения исторически и политически. М.: ЭКСМО, 2007.

Палешутски К., Управление на средни и големи фирми, Благоевград, 1999.

Росс Л., Нисбетт Р., Человек и ситуация. Перспективы социальной психологии, М.: Аспект Пресс, 1999

Урбанович А., Психология управления., Мн.: Харвест, 2005

Ушева М., Позитивно лидерство, УИ „Н. Рилски“, Благоевград, 2010

Gibb C., Leadership // G. Lindzey and E.Aronson (*eds.*). The Handbook of Social Psychology. 2nd ed. Reading (Mass.): Addison- Wesley, 1969. Vol.4.

Mintzberg H., The Nature of Managerial Work. N.Y., 1973