

**МИЛЕНА ФИЛИПОВА**

**ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“, БЛАГОЕВГРАД**

**АНАЛИЗ И ПОДБОР НА ЛИДЕРСКИТЕ КАЧЕСТВА НА РЪКОВОДИТЕЛЯ**

**ANALYSIS AND SELECTION OF THE MANAGER'S LEADERSHIP QUALITIES**

**MILENA FILIPOVA**

**SOUTH-WEST UNIVERSITY "NEOFIT RILSKI", BLAGOEVGRAD**

**Abstract:** Leadership is an important element of efficient management of every company. It is exclusively demonstrated in international relationships and is related to the achievement of the goals set in a way making the followers perceive them as their own goals. The leader as differentiated from the manager should be able to exert purposeful influence on his/her followers in order to achieve good results from the operations of the organization he/she manages. Therefore he should possess certain leadership qualities. **The major goal of this paper** is to analyze the leadership qualities the presence of which makes the manager a good leader who will lead his/her followers with a clear purpose to reach the goal set. **The major result** to be achieved is clearly distinguished leadership qualities of the manager. **The major research methods** used in this work are content analysis, method of comparison, intuitive and systematic approach, method of analysis and synthesis.

**Key words:** leader, leadership qualities, manager

**ВЪВЕДЕНИЕ**

Лидерството е „динамичен процес в групата, при който едно лице, което стои начело в определен организационен контекст и за определено време, влияе върху останалите членове на групата да се обвържат доброволно към груповите задачи и цели.“<sup>1</sup> То се разглежда като процес на социално влияние, който включва съзнателно преследване на колективните цели.“<sup>2</sup> В тази връзка ще отбележим, че „лидерството с явление на неформалните личностни отношения, при което в резултат на взаимодействието между членовете при изпълнение на дадена обща дейност, едно лице се издига за организиране на групата при решаване на конкретна задача. Останалите изграждат собствено отношение към лидера като към водач, а към себе си- като към водени, и могат във всеки момент да се откажат от тази си позиция.“<sup>3</sup>

Лидерството е особено важна и интегрална част от доброто управление.<sup>4</sup> От своя страна управленското лидерство може да се определи като процес на ръководене и влияние върху дейността на членовете на групата, свързано с поставените задачи<sup>5</sup>. От

---

<sup>1</sup> Cole, G. A., Personal Management. Theory and Practice, II ed., London, D.P. Publication, Ltd, 1988, p.41

<sup>2</sup> Мескон М., М. Альберт, Ф. Хедсунр., Основы менеджмента. Москва, „Дело“, 1992. с.489

<sup>3</sup> Джонев, С., Стратегии на ръководителя в междуличностните отношения, С., Наука и изкуство, 1990, с.58

<sup>4</sup> Христов, И., Ръководители и лидери, изд. МАТАНИК- М, Бургас, 2008, с.8

<sup>5</sup> Stoner F., Kierowanie.Warszawa, PWE, 1999, с. 453

значение е да отбележим, че лидерството в организацията е „тип управленско взаимодействие между лидера (ръководителя) и последователите (подчинените сътрудници), изпълнявано въз основа на ефективно съчетание на различни източници на власт и насочено към решаване на организационните задачи и оптимизацията на вътрешно груповото взаимодействие, въз основа на признаването на ръководителя от подчинените в качеството на лидер.“<sup>1</sup> В тази връзка К. Каменов посочва, че ефективността на лидерството зависи от много фактори, от които по-важни са следните:

- а) организацията, от която е част съответният лидер;
- б) последователите, на които се стреми да влияе;
- в) методите, които той използва, за да влияе на другите.<sup>2</sup>

По наше мнение, като фактор, който има важно значение за ефективността на лидерството можем да добавим и лидерските качества.

## **ЛИДЕРСКИ КАЧЕСТВА**

Лидерът е член на групата, който в значими ситуации е способен да оказва съществено влияние върху поведението на останалите участници в нея.<sup>3</sup> Лидер е някой, който се опитва да упражнява влияние върху другите за постигането на определен резултат.<sup>4</sup> За тази цел е необходимо той да притежава определени лидерски качества. Преди да пристъпим към анализиране на лидерските качества на ръководителя е необходимо първо да изясним съдържанието на понятието „лидерски качества“. В научната литература често се използва термина „черта“. Много често във връзка с лидерството понятията „качества“ и „черти“ не се разграничават, а се обединяват под термина „лидерски качества“.<sup>5</sup> За целите на изследването ще направим опит да разграничим дадените термини и да разберем техните прилики и разлики. Чертата е отличителна особеност, качество, което дава характерен облик на нещо и го разграничава от друго.<sup>6</sup> Г. Олпорт определя чертите чертите като особености, преобразуващи множество стимули и обуславящи множество еквивалентни ответни реакции.<sup>7</sup> По отношение на поведението на личността Хъелл и Зиглер определят термина „черта“ като предразположеност на индивида да се държи по определен идентичен образ в широкия диапазон на ситуацията.<sup>8</sup>

Аналогично разбиране на понятието „черта“ се среща и в разработките на Р. Кетъл. Той представя чертите на личността като относително постоянни

---

<sup>1</sup> Филипова, М., Лидерство и лидерски компетенции в туризма, Унив. Изд. „Н. Рилски“, Благоевград, 2015, с.112

<sup>2</sup> Каменов К. и кол., Лидерство и ръководство, Свищов, 2004г. , с.64

<sup>3</sup> Пак там, с.63

<sup>4</sup> Пак там, с.62

<sup>5</sup> Ожегов С. И. Тълковен речник по руски език / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. М.: Азбуковник, 1999. с.146 с.146

<sup>6</sup> Български тълковен речник, <http://www.t-rechnik.info/home/search>

<sup>7</sup> Allport G. Pattern and growth in personality. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961. p. 347.

<sup>8</sup> Хъелл Л., Зиглер Д. Теория на личността. СПб.: Питер, 2008, с. 274.

тенденции да се реагира по определен начин в различни ситуации и по различно време. С други думи, чертите представляват стабилни и предвидими характеристики на личността, които се срещат в нейното поведение и които обуславят предвидимостта да се постъпва по един и същ начин при различни обстоятелства и с течение на времето.<sup>1</sup> Следователно, на основата на изложеното по-горе можем да обобщим, че под „черти“ обикновено се разбират личностните особености на човека, които в повечето ситуации се проявяват в неговото поведение.

Понятието „качество“ се определя като категория, изразяваща съществената определеност на обекта, благодарение на която той се явява точно това, а не друго.<sup>2</sup> Качеството е свойство, признак, който отделя една същност от друга.<sup>3</sup> Освен това качеството се разглежда като обективна и всеобща характеристика на обектите, която се открива в съкупността от техните свойства.<sup>4</sup> Свойството се описва като категория, изразяваща тази страна на предмета, която обуславя различното и общото с други предмети и се открива в неговото отношение към тях. Следователно, на основата на изложеното по-горе можем да обобщим, че понятието качество е по-широко от свойството, а свойството действа като отражение на качествата на нещата в други неща. С други думи, понятието „качество“ носи в себе си определен оценъчен и сравнителен смисъл.

Подобно виждане изразява К. Базарова, която разграничавайки качествата и чертите посочва, че понятието „черта“ е характеристика на човека, която е присъща на конкретна личност. В същото време качествата на личността се проявяват във взаимодействието с други хора, с други думи в тях се проявява междуличностен, социално-психологически аспект.<sup>5</sup> Към гореизложеното К. Базарова добавя, че към лидерските качества на човека може да се добавят и такива черти на личността, като нейната способност да инициира активността на другите участници.

По наше мнение е целесъобразно в настоящата разработка под личностни качества да разглеждаме както чертите на личността, така и тяхното проявление във взаимоотношенията с другите хора. Изхождайки от това, можем да дадем следното определение за **лидерски качества на ръководителя**: съвкупност от характеристики, способности и особености на взаимодействие между ръководителя и подчинените, определящи възможността за приемането му в групата в ролята на лидер и осигуряващи успех на бъдещото изпълнение на неговите лидерски функции.

---

<sup>1</sup> Cattell R. The Scientific analysis of personality. Baltimore: Penguin Books, 1965.

<sup>2</sup> Философски речник / под. ред. И.Т. Фролова. 6-то изд.: М., 1991.

<sup>3</sup> Български тълковен речник, <http://www.t-rechnik.info/home/search>

<sup>4</sup> Евтихов О., Лидерски потенциал на ръководителя: специфика, съдържание и възможности за развитие, Красноярск: СибЮИ МВД, Россия, 2011, с.135

<sup>5</sup> Базарова К.Т. Социално-психологически фактори в развитието на лидерските качества. М., 2008. с. 12-13.

## **АНАЛИЗ НА ЛИДЕРСКИТЕ КАЧЕСТВА**

Изследването на качествата на ръководителя, които му осигуряват възможност да заеме лидерско положение в социалната група и ефективно да изпълнява лидерски функции, предизвиква интереса на изследователите в продължение на много години. Възможности за научно изследване на лидерството се появяват през 20 в., във връзка с развитието на науките управление, психология и социология с техния диагностичен инструментариум. Привържениците на Теорията на чертите не можаха да посочат универсалните лидерски черти, които човек, който претендира за ролята лидер в групата е необходимо да притежава, особено на етапа на формиране на лидерството.

По наше мнение именно наличието или отсъствието на необходимите качества до определена степен определят защо едни ръководители стават лидери в своите подразделения, а другите не се приемат от групата като лидери. Несъмнено лидерските качества на ръководителите в промишленото предприятие, в сферата на туризма, ръководителя на театъра или началника на военния гарнизон се различават. Счита се, че списъкът на лидерските качества е различен и за ръководителите от различни управленски нива. Това налага необходимостта да се изследват лидерските качества на ръководителя по отношение към конкретните условия на професионална дейност, включително и на различни управленски нива.

С цел определяне на лидерските качества на ръководителя е необходимо първо да бъдат анализирани различните списъци с лидерски качества, описани в научната литература. С изучаване и описание на лидерските качества се занимават S.Covey, B. Bass, W. Bennis, B. Nanus, M.DePree, F. Heider, J.O'Toole, J. Gardner, R. Stogdill, A. Лоутон и Э. Поуз, М.И. Рожков, Л.И. Умански и др.

През 1974г. Стогдилл анализира сто характерологически изследвания, събрани през последните 70 години и предлага следните личностни характеристики на успешния лидер:

- увереност в себе си и цялостност на личността;
- активност и готовност (стремеж) към изпълнение на задачите;
- решителност и упоритост при постигане на целите;
- смелост и оригиналност при разрешаването на проблемите;
- стремеж към проявяване на инициатива в социални ситуации;
- готовност да отговаря за последствията на своите решения и постъпки;
- умение да намалява междуличностното напрежение, толерантност и устойчивост по отношение на трудностите;

- способност да въздейства върху поведението на другите хора и умение да организира тяхното взаимодействие в съвместната дейност, подчинявайки ги към изпълнение на зададената задача;<sup>1</sup>

През 1987г. на основата на резултатите от проведен семинар между ръководителите в Лондон Лоутон и Роуз предлагат следните десет качества, повишаващи ефективността на лидера в организацията:

- далновидност - умение да вижда перспективните цели, да формира облика и задачите на организацията;

- умение да определя приоритетите - да различава необходимото от наистина важното;

- умение да мотивира последователите;

- политически усет - способност да разбира нуждите на своето обкръжение и лицата, които имат власт;

- устойчивост и твърдост пред опонента;

- харизма;

- способност да поема риск и да делегира правомощията на последователите;

- гъвкавост - отворен към новите идеи и опит;

- решителност и твърдост, когато обстоятелствата изискват това.<sup>2</sup>

През 1989г. Бенис формулира шест най- важни качества на лидера в организацията:

- водеща визия - ясно разбиране на своите цели и действия като професионалист и като личност, способност да проявява упоритост при неуспехите и провалите;

- вътрешна страст - стремеж да се възползва от тези възможности, които обещава живота, съвпадаща със специфичната страст към определена професия и призвание;

- цялостност на личността - определена от знанията на човека за самият себе си, искреността и зрелостта. Познаване на силните и слабите страни, вяръност на своите принципи, желание и умение да се учи от другите хора и да работи с тях;

- доверие (надеждност) - способност да заслужи доверието на другите;

- любознателност - стремеж към самообразование и самоусъвършенстване;

- смелост - готовност да поема риск, да експериментира.<sup>3</sup>

М. Рожков определя следните основни качества на лидера-организатор: а) способност да управлява себе си, в пълна степен да използва своето време, енергия, умение да преодолява трудностите, да преодолява стресовите ситуации и т.н.; б) наличие на ясни цели, разбиране реалността на поставените цели и оценка на начина за постигането им; в) умение да решава проблемите, да

---

<sup>1</sup> Stogdill R.M. Handbook of Leadership. A survey of theory and research. N.Y., 1974, p. 81.

<sup>2</sup> Лоутон А., Роуз Э. Организация и управление в държавните учреждения, М., 1993.

<sup>3</sup> Bennis W. On Becoming a Leader. N.Y.: Addison Wesley, 1994. p. 39-42.

разграничава основното от второстепенното, да оценява вариантите, да прогнозира резултатите, да оценява и разпределя ресурсите; г) творчески подход към решаването на управленските задачи, умение да генерира идеи, готовност за нововъведения; е) да познава особеностите на организационната дейност, умение да управлява хората, да ги мотивира и стимулира към работа, умение да работи в екип; ж) наличие на специфични организаторски качества на личността и др.<sup>1</sup>

В своите разработки Л. Умански разграничава общи и специфични качества на лидера. Под общи се разбират качествата, които могат да притежават и нелидерите, но които повишават ефективността на лидера. В списъка на специфичните качества на лидера са включени: организаторска проникателност, способност да разбира другите, да прониква в техния вътрешен свят, да намери за всеки човек неговото място в зависимост от индивидуалните му особености; способност към активно въздействие – разнообразие на средствата за въздействие върху хората в зависимост от техните индивидуални качества в конкретната ситуация; склонност към организаторска работа, лидерска позиция, потребност да поема отговорност.<sup>2</sup>

Изброяването на лидерски качества на може да се продължи дълго, тъй като самите изследователи нямат единно мнение по този въпрос. Несъмнено лидерът трябва да притежава определени качества, които го отличават от другите членове на групата. Но опитът при изследване на лидерството, проведен в рамките на персоналистичния и ситуационния подход показва, че разглеждането на лидерските качества и решаването на задачите с тяхното развитие е необходимо да се осъществява в контекста на изучаването на ситуационните фактори, включително и особеностите на съвместната жизнена дейност на професионалните групи, спецификата на решаваните задачи и характера на професионалните взаимоотношения в групата, включително и социо-демографските особености на членовете на групата.

На основата на направения задълбочен анализ и подбор на различните списъци с лидерски качества можем да предложим обобщена структура на лидерските качества на лидера в организацията. За целта могат да бъдат определени следните четири блока: индивидуално-личностни, организационно-управленски, социално-психологически и перцептивни качества.<sup>3</sup>

### **Индивидуално-личностни качества**

*Познаване и усещане на самият себе си.* Необходимо е лидерът добре да се познава, да умее да се вслушва в себе си, своите чувства и емоции. Усещането на човека за самият себе си, знанието за това какво му харесва и

---

<sup>1</sup> Рожков М.И. Теория и практика развития самоуправления в ученических коллективах. М., 1990.

<sup>2</sup> Уманский А.Л. Педагогические условия и средства стимулирования лидерства в детских и юношеских коллективах. Кострома, 1994.

<sup>3</sup> Евтихов О.В. Тренинг лидерства. СПб.: Речь, 2007, с.48-60 с.

какво не иска са важни елементи за формирането на адекватна Аз - концепция, помагат му да се ориентира в живота и да разбира другите хора. Тази идея развива Беннис<sup>1</sup> отбелязвайки, че познаването на своите силни и слаби страни и вяроност на своите принципи се явяват важни качества на лидера.

*Увереност в себе си.* Адекватното високо ниво на самооценка на лидера заедно с увереността в себе си повишават неговата решителност в критични ситуации и му помагат при необходимостта да поеме риск. Увереността в себе си позволява на лидера да разширява границите на своите възможности и да придобива нов опит. Тази идея обосновава Бас<sup>2</sup>, който през 1981г. анализира десетте водещи изследвания в областта на лидерството и установява, че чувството за сигурност в себе си, включително и нивото на самооценката на лидера са значително по- високи в сравнение с тези на последователите.

*Активна жизнена позиция и стремеж към лидерство.* Активната жизнена позиция позволява на лидера да бъде в центъра на събитията, което е необходимо за адекватната ориентация в ситуацията. Стремежът към лидерство и постижения се явяват необходим фактор за саморазвитието и самоусъвършенстването на лидера. Тази идея се поддържа Стивън Кови.<sup>3</sup>

*Ситуативна проициателност.* Лидерът често се явява участник в сложен процес и се намира на „арената“, където действат много и различни сили, повечето от които се намират извън границите на неговото знание, разбиране и контрол в настоящия момент. Следователно, лидерът трябва да притежава особена чувствителност към ситуацията и способност бързо да се ориентира в нея. Това качество ДеПре<sup>4</sup> нарича „ситуативна проициателност“.

*Морална нормативност.* Лидерът е носител на нормите и ценностите в групата, поради това неговото поведение и миpоглед трябва да бъдат съгласувани с нормите на социалния морал. Нанус<sup>5</sup> нарича това качество „висока честност и цялостност на характера“.

*Професионална компетентност.* Необходимо е лидерът да бъде компетентен по професионалните въпроси. Това е особено актуално в колективите с изразен професионален компонент на дейността.

## **Организационно-управленски качества**

*Ориентация към бъдещото.* За да може лидерът да води групата след себе си, той сам трябва да знае къде да отива. За това е необходимо да вижда

---

<sup>1</sup> Bennis W. Where Have All the Leaders Gone // Contemporary Issues in Leadership. Boulder, Colo, 1984.

<sup>2</sup> Bass B. Stogdill's Handbook of Leadership. N.Y., 1981.

<sup>3</sup> Covey S. Principle-Centered Leadership. N.Y.: Summit, 1991.

<sup>4</sup> DePree M. Leadership Jazz: The Art of Conducting Bussines through Leadership, Followship, Teamwork, Touch, Voice.N.Y.:Dell, 1993

<sup>5</sup> Nanus B. The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World. N.Y.: Contemporary Books, 1989.

перспективите на дейността на групата. Това качество Бенис<sup>1</sup> нарича „водеща визия“.

*Дейностна (оперативна) активност.* Лидерът в организацията трябва да бъде представен пред последователите като дейностно и активно лице. В тази връзка Грасиан посочва, че „да не се справиш със задачите е по-малката беда от нерешителността“. Анализирайки кривите на президентската популярност Дж. Гелап твърди, че „резкият спад в популярността на президента е следствие от неговото бездействие, когато има важни събития. Бездействието вреди повече от всичко останало. Президентът може да предприеме всякакви действия, дори и неправилни и да не загуби своята популярност“.<sup>2</sup> Хората са склонни да съдят човек по неговите цели, по това какво се опитва да направи, а не задължително по това какво той е постигнал или какъв е неговият успех.

*Способност да създава екип.* Важно качество на индивида, определящо неговия успех при формирането му в статус на лидер е умението да привлича към себе си другите (с помощта на съзидателни програми, идеи, идеали) и да създава екип от поддръжници. Формирането на корпоративните цели и ценности, включително и контрола за придържането към тях от страна на последователите се явяват едни от най-важните задачи на лидера. Подобно качество на лидера в по-широк вид Нанус<sup>3</sup> нарича „способност за построяване на организацията“.

*Способност да организира групата за решаване на поставените задачи.* Това качество е едно от най-фундаменталните за лидера. То включва в себе си умението да разпределя функциите между членовете на групата, способността да ги мотивира и въодушевява за изпълнение на задачата, да координира работата и т.н.

*Способност да контролира резултатите от съвместната дейност, да благодари и да поощрява.* Това качество осигурява успеха на съответните управленски функции на лидера.

*Способност да представлява и защитава интересите на групата във външните инстанции и да поема отговорност за груповата дейност.* Лидерът е представител на групата, следователно способността да представлява и защитава нейните интереси и да поема отговорност за вътрешногруповата дейност са важни негови качества.

## **Социално-психологически качества**

*Междучелностна чувствителност и способност да разбира потребностите на другите хора.* Лидерството е социален феномен и е ориентиран към хората. Поради тази причина, разбирането на стремежите, проблемите и грижите на другите хора, включително и разбирането на

---

<sup>1</sup> Bennis W. On Becoming a Leader. N.Y.: Addison Wesley, 1994.

<sup>2</sup> Имидж лидера: психологическое пособие для политиков / под. ред. Е.В. Егорова-Гантман.

<sup>3</sup> Nanus B. The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World. N.Y.: Contemporary Books, 1989.



взаимоотношенията лидер- последователи в повечето ситуации определят успеха на лидера. Върху значимостта на това качество акцентира О'Тул<sup>1</sup>.

*Комуникативна компетентност.* Умението бързо да установява контакти с хората и да се чувства уверено в групата е важно качество на лидера и осигурява успех в неговата организационно-управленската дейност. Подобно качество Гарднер<sup>2</sup> нарича „умение за работа с хора“.

*Умение да създава условия за самореализация на последователите.* Умението да създава условия за самореализация на последователите е основа за формирането на доверие към лидера и готовност на последователите да го следват.

*Справедливост.* Лидерът е координатор на взаимоотношенията в групата и трябва да бъде обективен и справедлив в оценката на действията и постъпките на другите.

*Готовност за помощ в сложна ситуация.* Нежеланието на лидера да предостави помощ на последователите в труден момент, когато тя наистина е значима и той е способен да я предостави, като правило го лишава от лидерския статус и последователите. Този ефект е произведен на феномена на Хейдер<sup>3</sup>, съгласно който, ако лидерът е възприеман като човек, способен да постигне резултат, но не го прави поради нежелание, тогава той има реални шансове да изгуби своите последователи, в сравнение с този лидер, който не е способен да постигне желаното, но полага явни усилия за постигане на целта.

От значение е да отбележим, че макар наличието на разгледаните качества да повишават възможностите за развитие на лидера, притежаването им не винаги превръща индивида в лидер. Всяко от тях може да бъде значимо и полезно както за ръководителя в организацията, така и за всеки друг човек, който се стреми към успех. По наше мнение, качествата, които можем да определим като изключително лидерски са тези, с които групата приема лидера. В съответствие с това, особено значение придобиват **перцептивно-лидерските качества** (условно принадлежащи на лидера). Това са такива качества като възприемане на индивида от групата като лидер; признаване на лидерския му статут и авторитет; наличие на последователи, които са готови да го следват; наличие на лични очаквания от членовете на групата във връзка с дейността на лидера; делегиране на членовете на групата на част от личната активност на лидера и т.н.

Въпреки, че посочените качества на пръв поглед не принадлежат на лидера, а по- скоро характеризират неговите последователи, именно тези генерализирани качества могат да се определят като изключително лидерски. Те са резултат от възприемането на дейността на лидера от последователите. При наличието им може да се признае, че определен човек действително се явява

---

<sup>1</sup> O'Toole J. Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership. N.Y.: Ballantine, 1996.

<sup>2</sup> Gardner J. On Leadership. N.Y.: Free Press, 1990.

<sup>3</sup> Heider F. The Psychology of Interpersonal Relations. N.Y., 1958.

лидер за членовете на групата, а отсъствието им показва, че той не е лидер, дори и неговият успех да е безспорен. Тези качества може управляемо да се формират. В следствие на това, в процеса на формирането на индивида в статут на лидер е необходимо да се обърне особено внимание върху изграждането на възприятие на последователите за неговата нова роля.

Следователно, в структурата на лидерските качества на ръководителя в организацията можем да отбележим четири основни блока.

1. Индивидуално-личностен, който включва комплекс от личностни и професионални качества.

2. Социално-психологически, който включва качествата, които се проявяват предимно в отношенията с другите.

3. Организационно-управленски, който включва качествата, които са изисквани в контекста на организационните взаимоотношения между ръководителя и подчинените.

4. Перцептивно-лидерски, който включва качествата, които групата приписва на лидера.

Разгледаните компоненти могат условно да бъдат систематизирани на три нива. На най- ниското първо ниво са разположени индивидуалните качества, т.е. това ниво е представено от професионалните и индивидуално-личностни характеристики на човека, определящи неговата лидерска Аз - концепция. Второто ниво обхваща лидерското вътрешногрупово взаимодействие и включва социално - психологическите и организационно - управленски качества, реализиращи се в процеса на взаимодействие с другите членове на групата. Най-високото трето ниво (актуално-лидерско) обединява в себе си качествата, които групата приписва на лидера.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В заключение можем да направим извода, че качествата от най-ниското ниво - индивидуалното са фундамент за успешното формиране на индивида в качеството на лидер в групата. Качествата от организационно-управленския блок представляват основа за формиране на лидерството в организацията, а качествата от социално- психологическия блок осигуряват успешното лидерство и способстват за формирането на организационно-управленските способности. Следователно, за да може ръководителят да се издигне от индивидуалното до най-високото (актуално-лидерско) ниво е необходимо успешно да се реализира във вътрешногруповото взаимодействие, като показва съответните качества. Ръководителите, които успешно проявяват личностни, професионални, организационно-управленски и социално-психологически качества са признати от групата като лидери и групата им приписва перцептивно-лидерски качества. Следователно, за успешното издигане на ръководителя в статут на лидер е необходимо да се обърне особено внимание на формирането на възприятие от

страна на подчинените за ръководителя като лидер и формирането у самия ръководител на лидерска Аз - концепция.

## ЛИТЕРАТУРА

- Базарова, К.Т., Социално-психологически фактори в развитието на лидерските качества. М., 2008
- Български тълковен речник, <http://www.t-rechnik.info/home/search>
- Джонев, С., Стратегии на ръководителя в междуличностните отношения, С., Наука и изкуство, 1990
- Евтихов, О., Лидерский потенциал руководителя: специфика, содержание и возможности развития, Красноярск: СибЮИ МВД, России, 2011
- Евтихов, О., Тренинг лидерства. СПб.: Речь, 2007
- Имидж лидера: психологическое пособие для политиков / под. ред. Е.В. Егорова-Гантман, Каменов, К. и кол., Лидерство и ръководство, Свищов 2004
- Лоутон, А., Роуз, Э., Организация и управление в държавните учреждения, М., 1993
- Мескон, М., М. Альберт, Ф. Хедсунрн., Основы менеджмента. Москва, „Дело“, 1992
- Ожегов, С. И., Тълковен речник по руски език / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. М.: Азбуковник, 1999
- Рожков, М.И., Теория и практика развития самоуправления в учебных коллективах. М., 1990
- Уманский, А. Л., Педагогические условия и средства стимулирования лидерства в детских и юношеских коллективах. Кострома, 1994
- Философски речник / под. ред. И.Т. Фролова. 6-то изд.: М., 1991
- Филипова, М., Лидерство и лидерски компетенции в туризма, Унив. Изд.„Н. Рилски“, Благоевград, 2015
- Христов, И., Ръководители и лидери, изд. МАТАНИК- М, Бургас, 2008
- Хъелл, Л., Зиглер Д., Теория на личността. СПб.: Питер, 2008
- Allport, G., Pattern and growth in personality. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961
- Bass, B., Stogdill's Handbook of Leadership. N.Y., 1981
- Bennis, W., On Becoming a Leader. N.Y.: Addison Wesley, 1994
- Bennis, W., Where Have All the Leaders Gone // Contemporary Issues in Leadership. Boulder, Colo, 1984
- Cattell, R., The Scientific analysis of personality. Baltimore: Penguin Books, 1965
- Cole, G. A., Personal Management. Theory and Practice, II ed., London, D.P. Publication, Ltd, 1988
- Covey, S., Principle-Centered Leadership. N.Y.: Summit, 1991
- DePree, M., Leadership Jazz: The Art of Conducting Business through Leadership, Followership, Teamwork, Touch, Voice. N.Y.:Dell, 1993
- Gardner J., On Leadership. N.Y.: Free Press, 1990
- Heider, F., The Psychology of Interpersonal Relations. N.Y., 1958
- Nanus, B., The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World. N.Y.: Contemporary Books, 1989
- O'Toole, J., Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership. N.Y.: Ballantine, 1996
- Stogdill, R. M., Handbook of Leadership. A survey of theory and research. N.Y., 1974
- Stoner, F., Kierowanie. Warszawa, PWE, 1999