

**ЯНИЦА ПЕТКОВА ДИМИТРОВА**

*УНИВЕРСИТЕТ ПО БИБЛИОТЕКОЗНАНИЕ И ИНФОРМАЦИОННИ ТЕХНОЛОГИИ,  
ГР. СОФИЯ*

**СЪВРЕМЕННИ КОНЦЕПЦИИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО**

**MODERN CONCEPTS OF LEADERSHIP**

**YANICA PETKOVA DIMITROVA**

*STATE UNIVERSITY FOR LIBRARY STUDIES AND INFORMATION TECHNOLOGIES,  
SOFIA*

**Abstract:** The changes that occur in the business environment, predetermined changes in the nature of organizations and approaches to their management. The modern conception of leadership is associated with the implementation of best practices for the overall successful development of organizations found in human capital management, customer relationships and partners in understanding the importance of the constructs of corporate culture, organizational identity and reputation, as the ability to create organizational reality that motivate, engage and inspire members of the organization in achieving the corporate vision.

**Key words:** transformational leadership, authentic leadership, shared leadership, distributed leadership, Theory U, corporate culture, organizational identity

Съвременната бизнес среда се дефинира като променлива, несигурна, комплексна, неопределена (Petrie, 2014). Бизнес организациите също претърпяват различни промени, за да предоставят подходящи „отговори” на тенденциите, които се проявяват в окръжаващата среда – сливания и поглъщания, нарастване броя на виртуалните компании, процеси на свиване, намаляване на числеността на персонала и съкращаване на подразделения /downsizing/, стратегически алианси и пр., променя се и естеството на работа – повече специалисти предпочитат флексибилното работно време, много компании наемат фрилансъри във връзка с изпълнението на различни проекти, работата от дистанция също е все по-често срещана форма на заетост. Горееписаните процеси, най-кратко могат, да бъдат обобщени чрез изказването на Jeff Barnes, ръководител на департамент Глобално лидерство на General Electric – “Вече не съществуват граници”. Всичко това налага промяна на подходите за управлението на организацията, на управлението и развитието на човешкия капитал, във връзка с насърчаване на привързаността към организацията, идентификацията с нея, поставя се съвсем различен акцент на качествата, необходими на лидерите, както и на пряко свързаните с лидерството процеси на създаване и управление на корпоративната култура и организационната идентичност. Ангажиментът на служителите към организацията се превръща в проблем от критично значение. Проявяват се тенденции за понижаване на значимостта на компанията за служителите. Независимо от позитивното отношение спрямо компанията, за която работят, много от тях не виждат дългосрочно кариерното си развитие именно в нея. Поколението на хилядолетието /millennials/ определя нагласата спрямо ангажимента на служителите и на естеството на

взаимоотношенията служител – организация. Основните мотиви, от които се ръководят те са – възможността за кариерно израстване, управлението на цялостното представяне, заплащането, репутацията, комуникацията. Поколениято на хилядолетието оказва влияние и върху възприятията на представителите на другите поколения, спрямо ангажимента към компанията. Основна роля за повишаване ангажимента на служителите към организацията имат лидерите<sup>1</sup>.

Гореписаните процеси налагат промяна на парадигмата за лидерството, която е свързана с цялостната организационна промяна. Тя може да се разглежда като промяна, насърчаваща т.нар. triple-loop learning /Argyris and Schon, 1996/. Необходимо е лидерите да се фокусират много повече върху интерактивността, колаборативността, осъществяването на т.нар. boundary spanning функции, към усъвършенстването на социалната и емоционалната интелигентности, към възприемането на многообразието в цялата му гама – като менажиране на хора с различна културна, етническа, религиозна принадлежност, представители на различни поколения и носители на различни персонални, национални ценности и нагласи; да поставят акцент на делегирането и на овластяването. Концепцията за лидерството се трансформира от индивидуална в колективна дейност, насърчава мрежовостта, минимизирането на организационната йерархия, свободното движение на комуникацията и обмяна на информация, креативността и генерирането на иновации.

Етапите, през които преминава теоретичното развитие на концепцията за лидерството, могат най-кратко да бъдат определени като: Период на Теорията за характерните черти – генетичната предопределеност, съгласно конкретни характеристики, на това кой да притежава силата и властта. Периодът 1950-60 г. на 20 в. – доминиращи са големите организации, характеризирани се с бюрократично управление. Правилата и стандартизираните процедури, както и рационалното планиране, се намират в основите на концепцията за управлението. Периодът 1970-80 г. разглежда лидерите като „агенти на промяната“, което е свързано с необходимостта организациите да се трансформират. Изисква се интердисциплинарност на лидерството, промяна на организационната йерархия чрез фокусиране спрямо адаптивността и флексибилността. Периодът 1990-2000 г. акцентира на мрежовостта в лидерството – то вече не е толкова индивидуална характеристика, колкото насърчаване усъвършенстването и развитието на членовете на организацията, променят се и изискванията спрямо специфичните компетенции на лидерите – оценява се възможността за управление на разнообразието, осъществяването на политики и практики в мултикултурна и крос културна среда, улавянето на тенденциите и действие в съответствие с преодоляване предизвикателствата, произтичащи от процесите на глобализация, разбиране значението и оптималното използване на капацитета на организационните технологии, което кореспондира с нарастващия брой виртуални организации. 21 век е определен като века на глобалното лидерство – отпадат твърде много ограничения /не само формални/ и действията на бизнес лидерите трябва да бъдат осъществявани в контекста на непрестанната промяна, но с презумпцията за устойчивост и възприемане на добри практики – за корпоративно

---

<sup>1</sup> 2014 Trends in Global Employee Engagement, AON Hewit

управление, за осъществяване на политики и стратегии в унисон с концепцията за Корпоративна социална отговорност и пр. (по Gitsharm et al., 2012).

Промяната в парадигмата за лидерството започва през 80-те години на 20 в. Тогава настъпват осезаеми политически, икономически, социокултурни промени, които изискват предефиниране на същността на организацията. Това е времето, в което се търсят нови подходи за постигане и усъвършенстване на конкурентоспособността на бизнес организациите и започва да се обръща по-сериозно внимание – от страна на теоретици и практики - на т.нар. „невидими ценности“ на компанията /корпоративната култура, организационната/корпоративната идентичност, имиджа и репутацията/, които едновременно с „твърдите“ показатели генерират добавена стойност за цялостното представяне на компанията в средата, в която реализира своята дейност. През този период се появява идеята за т.нар. „социална архитектура“ (Bennis and Nanus, 1985), представляваща процеса, чрез който лидерите обединяват служителите около визията на организацията и целите, поставени за постигането ѝ. Те осигуряват разбиране на значенията, заложили в същността на организацията, комуникирайки ги към вътрешните и външните стейкхолдъри; представят споделяната интерпретация на корпоративните събития, подпомагайки служителите в разбирането какво е очакваното от тях организационно поведение. Всичко гореописано подпомага процеса на повишаване на идентификацията с организацията и интернализирането на ценностите, заложили в същността на корпоративната култура, от служителите, създавайки им чувство за значимост на съответната дейност, която реализират с цел успешното осъществяване на корпоративната визия.

Корпоративната култура е средата, в която се поражда доверието на служителите към лидерите, за целта тази култура трябва да се стреми да насърчава „формирането на общности с еднакви етични ценности“ (Фукуяма, 1997:42). Следователно, корпоративната култура, в светлината на обединяването на членовете на организацията около етичните ценности е тази, която се основава на свободно протичащите двупосочни комуникации, споделянето на мнения, предложения и установяване чувство на взаимност и доверие, което да насърчава от една страна ръководителя да делегира повече права на служителите, а от друга – членовете на организацията да следват лидера си по пътя за осъществяване визията на компанията. Ако трябва да обобщим, можем да си послужим с очертаните от Т. Петев (2008:43) умения на лидера да увлича своите последователи, да ги мотивира, подтиквайки ги към комуникация и действия, самият той да бъде пример и да служи за критерий за успешни практики според оценките на външните стейкхолдъри.

За да проследим развитието на процеса на превръщането на лидерството от индивидуална позиция в споделян процес, ще разгледаме концепциите за трансформиращото лидерство, автентичното, споделяното, дистрибутивното лидерство, за да достигнем до идеите на Теория U /Theory U/, която предполага лидерството да се осъществява с оглед на „възникващото бъдеще“, и да представим значението на упоменатите теории за развитието на съвременната организация.

Трансформиращото лидерство се основава най-вече на създаването на ангажираща членовете на организацията корпоративна цел; на акцент върху ефективното ръководство; на насърчаване развитието на способностите на служителите, а

не на утвърждаване на формалната структура на компанията (Barlett & Ghoshal, 1994). Трансформиращото лидерство се свързва с овластяването на служителите с цел успешно постигане на корпоративните цели. Трансформиращото лидерство има за цел не толкова да подкрепя стратегията, структурата и системата, а да създаде такава организационна реалност, към която членовете на организацията да се стремят да принадлежат и да допринасят за позитивното ѝ развитие. Корпоративната култура, функционираща в условията на трансформиращо лидерство, се основава на постигането на целите, на визията и на иновациите. Отворена е към нови възможности и предполага висока степен на адаптивност спрямо промяната (Bass, 1998). Стилът на управление на трансформиращия лидер има следните основни характеристики:

- Идеализирано поведение – необходимо е наличието на висока степен на комуникативни умения, чрез които трансформиращият лидер да представя ценностите, мисията, визията и свързаните с тях цели на компанията пред нейните членове, като ги насърчава в стремежа за успешното им осъществяване;
- Вдъхновяваща мотивация – възможността на лидера да поддържа мотивацията на членовете на организацията да се стремят да създават такава организационна реалност, към която биха искали да принадлежат;
- Интелектуални стимули – предоставяне на условия и реални възможности за споделяне на идеи, стимулиране на креативността и иновацията, нови подходи за разрешаване на проблеми и различен фокус спрямо политиките, стратегиите и процедурите на организацията;
- Внимание към отделната личност – подsigуряване на възможност за професионално развитие и кариерно израстване, чрез повишаване на специфичните компетенции на служителите (Bass & Avolio, 1994).

Трансформиращото лидерство се осъществява чрез разбирането за организацията като общност от единомислещи, които се стремят към успешното осъществяване на сходни цели. То насърчава мотивацията, различието, предоставя интелектуални стимули, чрез които повишава ангажимента на служителите към организацията и задава нови параметри на „начина, по който вършим нещата, които ни заобикалят“. Тесон (Tesone, 2000) счита, че когато лидерите използват мисията на организацията като способ за мотивация на служителите, те подпомагат повишаването на идентификацията на служителите с организацията, следствие от което е позитивирането на производителността и съответно – повишаване на конкурентоспособността.

Друга съвременна теория, в контекста на разглежданата проблематика, е тази за автентичното лидерство. Едно от определенията за автентично лидерство е, че то представлява „...процес, произтичащ едновременно от позитивните психологически възможности и организационния контекст, предразполагащ към развитие, като резултатът е висока степен на самосъзнание и самостоятелно регулиране на позитивно поведение за част от лидерите и останалите членове на организацията, насърчаващи позитивното самоусъвършенстване. Автентичният лидер е уверен, надежден, оптимистичен, флексибилен, открит, морален/етичен, ориентиран към бъдещето и отдаващ приоритет на усъвършенстването на членовете на организацията по посока на развитие на лидерски качества за всеки един от тях. Автентичният лидер не се опитва да принуждава или рационално да повлиява останалите, неговите ценности, вярвания и поведението му служат като

модел за усъвършенстване на останалите членове на организацията” (Luthans and Avolio 2003: 243). Лутанс и Аволио (2003) упоменават, че спрямо тяхната теория за автентичното лидерство, теорията за трансформиращото е оказала съществено влияние. С развитието на концепцията, обаче, се очертават и съществените разлики между тях, на които няма да се спираме. По-късно Аволио и Гарднър (Avolio and Gardner, 2005) определят автентичното лидерство като позитивно лидерство, което комбинира в себе си характеристики на трансформиращото, харизматичното, служещото, духовното лидерство, както и на други форми на лидерство.

Последователите на автентичните лидери ги възприемат като етични. Основаното на ценности автентично лидерство е концепция, която редефинира организационната реалност по посока на превръщането на всеки един от членовете ѝ в лидер, чрез усъвършенстване на собствената му експертиза, с акцент на т.нар. „меки умения”, повишаване нивото на вътрешната мотивация, насърчаване на поведение, необременено от йерархичността на отношенията.

Лидерите и техните последователи не се отличават съществено едни от други. Амар (Amar, 2001) описва концепциите за лидерството и тези за последователите като взаимосвързани и неотделими една от друга. Големан, Бойтазис и МакКий (Goleman, Boytazis & McKee, 2002) определят концепцията за последователите като огледално отражение на тази за лидерството. Така се появява теорията за „неформалното”, „дисперсионното”, „неочакваното” лидерство, която апелира за създаването на значително олекотен от формалности модел на лидерството, в рамките на който лидерът трябва да се абстрахира от формалните йерархични особености на организацията. Идеята е служителите, независимо от нивото на организационната йерархия, на което се намират, да могат да упражняват лидерски функции, които да подобряват цялостното развитие на организацията. Лидерството се трансформира от индивидуална характеристика в нова парадигма, посредством която се предефинира като колективна практика (Raelin, 2003:5). Тази парадигма кореспондира пряко с овластяването (empowerment), което насърчава креативността на членовете на организацията. Всеки от тях бива поощряван да действа като лидер в обхвата на своите компетенции. Раелин определя организацията, която въвежда и прилага новата парадигма за лидерството, като „leaderful”, детерминирана от колективно и равностойно лидерство. В основата на постигането на такъв тип управление стои възможността за разграничаване между лидера (leader) и лидерството (leadership). Последното се разбира като процес на генериране на смисъл (sensemaking) и предлагане на решения на групово ниво, докато лидерът се идентифицира като такъв на базата на съществуващите отношения с неговите последователи. Този тип лидерство се свързва с теорията за комплексните адаптивни системи (Димитрова, 2013). Тук откриваме и пряка връзка с т.нар. „дистрибутивно” лидерство (distributed leadership – Brown & Gioia, 2002), характеризиращо се с интерактивна динамика, в условията на която всеки от членовете на организацията се изявява като лидер и последовател в различно време и по повод реализирането на различни организационни цели.

Необходимо е да упоменем и концепцията за споделеното лидерство /shared leadership/, което се „*явява гъвкаво организационно средство в критични и в рутинни ситуации*” (Петев, 2008: 41). Този тип лидерство изменя традиционната организационна йерархия чрез делегирането на конкретни права от лидера на неговите подчинени, т.е. предоставя реалната възможност на всеки да поеме

ролята на лидер в сферата, в която е най-компетентен. Съществуват различия между споделеното и дистрибутивното лидерство, които отразяват различните разбирания относно лидерството. Дистрибутивното лидерство е „концертивна“ /”concertive”/ дейност, спонтанно взаимодействие и интуитивни работни взаимоотношения, които представляват форма на институционализация – от непланирани, краткотрайни взаимодействия, до въвеждане на конкретна организационна политика и свързаните с нея практики (Gronn, 2002). Споделеното лидерство се разбира като допълнително предимство за организацията чрез акомулирането на колективното влияние.

Ван Книпенберг и Хог (Van Knippenberg and Hogg, 2003b) предлагат модел, в който изходната точка е теорията за социалната идентичност (SIT, Taifel and Turner, 1979/ и разглежда лидера като член на групата (определян от авторите като „prototypical“), и като такъв, той мотивира останалите нейни членове, за реализиране на съответни действия в унисон с постигане на целите на организацията. Моделът, наречен от авторите си – Модел на организационната ефективност, свързан със социалната идентичност (Social Identity Model of Organizational Leadership – SIMOL) - е предназначен да служи за рамка, която подпомага анализирането на ефективността на лидерството в организацията. Един от базисните аспекти на модела са теориите за трансформиращото и за харизматичното лидерство. Моделът е подходящ за прилагане в организации, намиращи се в период на осъществяване на значима организационна промяна – например сливане - и целта му е да насърчи лидерите да бъдат не само агенти на промяната (agents of change), но и агенти на непрекъснатостта, на приемствеността (agents of continuity). Защото именно идентичността е тази, която е в състояние да съхрани основните постулати на корпоративната култура и да подсигури преминаването през процеса на организационна трансформация като не толкова травматично събитие.

Глобалните предизвикателства на настоящето поставят организациите пред необходимостта да преоткрият собствената си същност – чрез рedefиниране на организационната идентичност, която да ги подпомогне в процесите на организационно учене, създаване, развитие. Според Теория U (Scharmer, 2007) лидерството трябва да се осъществява от позицията на „възникващото бъдеще”. Този тип лидерство поставя акцент на колективните възможности в управлението, които целят нарастването на по-съзнателните, целенасочени и стратегически подкрепени възможности за отговор на предизвикателства на окръжаващата среда. За да достигнат до най-дълбоките нива на ученето и на колективната интелигентност, лидерите се нуждаят от въвеждането на нова социална технология, която да активира действието на три основни компонента – интелектуалният капацитет /разбиран като „отворения ум” /open mind/, емоционалната интелигентност /разбирана като „отвореното сърце” /open heart/ и духовната интелигентност /разбирана като „отворената воля”/ open will/. Лидерите развиват способности да ръководят от т.нар. „вътрешно пространство” /inner space/, пресъздават ги от гледна точка на бъдещето и този процес е т.нар. „предусещане” /presensing/, състоящо се от пет действия – съ-инициране, съ-развитие, предусещане, съ-усещане, съ-съзидание – това е U образната крива, която групата трябва да премине, за да започне да действа като едно цяло и да генерира възможности с оглед на възникващото бъдеще.

В рамките на теория U членовете на организацията се разглеждат като формиращи целите, които, посредством тяхната ефективност, ще бъдат успешно реализирани. Тук лидерството се обособява като колективен процес, осъществяван на много нива – индивидуално, групово, институционално и глобално.

Предизвикателствата пред лидерството на този етап се откриват в няколко направления – първото от тях е опасността от твърде голяма свобода на действия на членовете на организацията по отношение на процесите, свързани с овластяването, с вземането на решения и с неясния статут на отговорността – т.е. персонализирането ѝ. Опитът и обучението могат да заменят необходимостта от лидерска подкрепа или необходимостта от създаване на организационна структура. Онлайн базираните организации изискват и онлайн лидерство. Съществува реална възможност служителите на организацията да се почувстват твърде слабо свързани (*loose couple*) и от там да се понижи нивото им на идентификация с организацията, намаляване на ангажимента към нея и всички останали негативи, произтичащи от тези процеси. Казаното поставя въпросите дали все още е необходима личността на ръководителя, как да бъдат осъществявани процесите на мотивация и комуникацията на организационно ниво. От критично значение за преодоляването на набелязаните тенденции е разбирането на значението, което имат конструктите на корпоративната култура и на организационната идентичност, които подпомагат както осъществяването на промяната, така и подсигурият на контюинитета, който представлява механизъм за възприемане на идеята за константния ѝ характер и действията в унисон с него, които се явяват гаранция за устойчивост и повишаване на конкурентното представяне.

Можем да обобщим, че лидерството на съвременните организации изисква създаването на комплексност - защото управлението им в условията на съвременната динамична бизнес среда означава поддържането им на ръба на хаоса. От една страна, лидерите трябва да насърчават комуникацията и интеракциите между стейкхолдърите, членовете на организацията да генерират нови идеи, да прилагат иновативни решения. От друга, е необходимо поддържането и на бюрократичния контрол в организационното управление. Следователно лидерството на съвременните организации трябва да има възможността да открие пресечната точка между „бюрокрацията и анархията“ (Boal and Schulz, 2007: 412). Най-важното в условията на непрекъсната промяна е насърчаването на процесите за организационно учене.

## ЛИТЕРАТУРА

- Димитрова, Я., Организационната идентичност – „невидимата ценност“ на съвременната организация, АИ „Проф. Марин Дринов“, С. 2013
- Петев, Т., *Комуникационната спирала. Трансформации и конфликти*. София, АСКОНИ-ИЗДАТ, 2008
- Фукуяма, Фр., *Доверие. Новите основи на световния просперитет*. София, Рива, 1997
- Amar, A. D., *Managing knowledge workers: Unleashing innovation and productivity*. Westport, CT, Quorum Books, 2001.
- Argyris, C. and Schön, D., *Organizational learning II: Theory, method and practice*, Reading, Mass: Addison Wesley, 1996.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L., (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338.
- Bartlett, C. & Ghoshal, S., Changing the role of Top Management: Beyond strategy to purpose. *Harvard Business Review*, 1994 Vol. 72, No. 6, pp. 79-88.

Bass, B. and B. Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA, Sage, 1994.

Bass, B., *Transformational Leadership. Industrial, Military and Educational Impact*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Inc., 1998.

Bennis, W. and B. Nanus, *Leaders – The Strategies for Taking Charge*. New York, Harper Row, 1985.

Boal, K. B. and P. L. Schulz, *Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems*. – *The Leadership Quarterly*, 18, 2007, p. 411 – 428.

Brown, M. E. & D. A. Gioia, Making things click: Distributive leadership in an online division of an offline organization. – *Leadership Quarterly*, 13, 2002, № 4, p. 397 – 420.

Gitsharm M., Wackrill, J. Bahter, Gr et al., *Leadership in the Rapidly Changing World*, Ashridge & ILBF, 2012.

Goleman, D., R. Boyatzis & A. McKee, *Primal leadership: The hidden driver in great performance*. – In: *Harvard Business Review on Breakthrough Leadership*. Boston, Harvard Business School Publishing Corporation, 2002, p. 25 – 50.

Gronn, P., Distributed Leadership as a Unit of Analysis, *Leadership Quarterly*, 13(4), pp.423-51, 2002

Luthans, F., & Avolio, B. J., Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Foundations of a new discipline Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.

Petrie, N., *Future Trends in Leadership Development*, White Paper, Center for Creative Leadership Development, 2014.

Raelin, J. A., *Creating Leaderful Organizations: How to Bring out Leadership in Everyone*. San Francisco, CA, Berrett-Koehler Publishers, 2003.

Scharmer, O., *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*, Berrett-Koehler Publishers, 2007

Tajfel, H. and J. C. Turner, An integrative theory of intergroup conflict. – In: Austin, W. C. and S. Worchel (eds.). *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA, Brooks/Cole, 1979, p. 33 – 47.

Tesone, D. V., Leadership and motivating missions: A model for organizations from science literature. – *Journal of Leadership Studies*, 2000, № 7, 60–80.

van Knippenberg, D., & Hogg, M. A., A social identity model of leadership effectiveness in organizations. In R. M. Kramer, & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 25 (pp. 245–297). Amsterdam 7 Elsevier, 2003b.

2014 Trends in Global Employee Engagement, AON Hewit