

ОРГАНИЗАЦИОННИ МОДЕЛИ НА ЛИДЕРСТВО

*Маркос Перракис**

ORGANIZATIONAL MODELS OF LEADERSHIP

Markos Perrakis

Leadership's problem is classical for organizational psychology. Several authors orientated their interest to research different types of leadership styles. Every different conception is focused our comprehension for effective style of organization's management in disposition „situation – personal characteristics“. The aim of this study is to determinate systematically modern organizational models of leadership as orientation in this disposition.

ЛИДЕРСТВО И СТИЛ НА УПРАВЛЕНИЕ

Проблемът за лидерството и стила на управление е класически за организационната психология. Отделните автори насочват своето внимание към изследване на различните типове лидерство. Всяка отделна концепция според нас фокусира своето разбиране за ефективен стил на управление на организацията в диспозицията „ситуация – личностни характеристики“. Целта на настоящият анализ е системно да се определят като ориентация съвременните организационни модели на лидерство в тази диспозиция.

В ежедневието, в организационното ни поведение или при неформалните ни контакти, всеки един от нас има свое интуитивно разбиране за лидерството и социалното влияние. Обикновено това разбиране ние свързваме със способността на дадена личност да влияе върху поведението на другите, да променя техните нагласи, да организира и контролира техните действия и решения. Според Rudolph F. Verderber and Kethleen S. Verderber (12, 1992, 377-380с.) в повечето теоретични определения на лидерството присъстват идеите за влиянието и способностите. Авторите дават две насоки на дефиниране на *лидерството*: 1) Лидерството означава да упражняваш влияние, да претижа-

* Маркос Перракис е аспирант по организационна психология в СУ „Св. Климент Охридски“.

ваш способността да променяш целенасочено нагласите и действията на другите. Влиянието може да бъде директно или индиректно. За разлика от насилието, което представлява груб натиск върху личността и групата, влиянието се свързва със съгласието на членовете на групата или организацията да реализират съвместно определени идеи, решения и резултати. 2) В контекста на проблемната ситуация лидерството означава да предложиш най-доброто решение в дискусиата, да постигнеш водещи резултати по отношение на целта. От друга страна, Rudolph F. Verderber and Kethleen S. Verderber (12, 1992, 378 с.) определят *лидерския стил* като персонален сбор от поведенчески модели, които реализират на практика лидерството.

Класически за организационната психология е моделът за ориентация на индивидуалния лидерския стил – към хората или към задачата „T-P Leadership – concern for task and concern for people“ (10, 1974, 12 с.). *Персонално* ориентирани лидери демонстрират топлота и подкрепа към членовете на организацията, грижат се за тяхната субординация и мотивация и смятат, че те са способни на самоконтрол и отговорност спрямо задачите (G. E. Bond, 3, 1995). Лидерите, ориентирани към *задачата*, строго определят и структурират организационните роли. Субординират членовете на групата за достигане на формалните цели и резултати. Според тях служителите са мързеливи, слабо мотивирани, недисциплинирани и с намалена отговорност. Те управляват без да консултират и подпомагат членовете на групата, като задават конкретните директиви и организационните цели (G. E. Bond, 3, 1995)

Ralph White and Ronald Lippitt (11, 1968, 334с.) предлагат следните предимства и недостатъци за всеки от двата лидерски стила: 1) По-голям обем работа се извършва от лидерите, ориентирани към задачата, отколкото от персонално ориентирани лидери; 2) Най-малък обем работа се извършва тогава, когато не съществува лидерство; 3) Мотивацията и оригиналността са по-добри при един персонално ориентиран лидер; 4) Лидерският стил, ориентиран към задачата, може да предизвика недоволство и/или намалява индивидуалността; и 5) Повече приятелство се наблюдава в персонално ориентирани групи.

Според Fred Fiedler (5, 1967) успешният лидерски стил зависи от отношението между лидера и членовете на организацията, от структурата на задачата и силата на позицията. Добрите отношения между лидера и членовете на организацията се постигат с приятелски работни отношения, взаимно доверие и лоялност. Лошите отношения се характеризират с антагонизъм, недоверие и липса на лоялност. Структурата на задачата се съставя от 1) ясна цел; 2) потенциални пътища и възможности за решения на задачата; 3) пространство, при което способностите могат да еволюират до обективни, логични и с обратна връзка значени; 4) потенциален обем от коректни изходи. Позиционната сила означава, че един лидер е приет от групата и има признат авторитет да управлява. Спо-

собността да наказваш или да възнаграждаваш членовете на групата е в зависимост от това, дали си приет, или харесван като лидер.

Други автори (Tanenbaum & Smith – по 9, 1994) определят два основни стила на управление – *авторитарен* и *кооперативен*. Ефективен е този ръководител, който проявява гъвкавост и реагира според ситуацията и оценката на ресурсите. Определенията за ефективност на лидерския стил в посочените класически организационни модели съдържат според нас потенциални възможности за диференциация в две основни насоки. Те са актуални за съвременните теории от края на 70-годишния до сега – фокусиране върху ситуацията или фокусиране върху личностните характеристики.

МОДЕЛИ, ФОКУСИРАНИ ВЪРХУ СИТУАЦИЯТА

В първата насока на анализ известност добиват разработките на House „Path – Goal Theory“ (7, 1971, 321–332 с.). Авторът насочва своя анализ към проблема за лидерския стил и начините за подкрепа мотивацията на персонала. Основна цел на теорията е да се достигне до такъв начин на управление, при който лидерът се стреми да повиши производителността, фасилитирайки удовлетворяването на личните мотиви и едновременно с това достигането на целите на организацията. House предлага обособяването в своята теория на четири основни типа лидерски стил: 1) инструментален – планиране, организиране и контролиране на дейностите на персонала; 2) покрепящ – оказване на грижа към персонала; 3) партиципиращ – обмен на информация с персонала и партиципиране на процеса на вземане на решение и 4) ориентиран към успешната реализация – поставя цели и възнаграждава постигането на изпълнението им.

Според House and Mitchell „Path – Goal Model“ (8, 1974, 3, 81–98 с.) ефективният лидерски стил включва следните функции:

- Опознаване потребностите на подчинените и тяхното удовлетворяване;
- Да възнаграждава подчинените, които достигат до своите цели;
- Да помага на подчинените да идентифицират най-добрите пътища за достигане на целите;
- Конкретно да се уточнят тези пътища,

При Fiedler, Chemers and Mahar „Contingency Model for Leader Effectiveness“ (4, 1976). Основен момент от тази теория е връзката между стила на ръководство и степента на благоприятност на ситуацията. Производителността на групата е свързана със ситуационните променливи и степента на уважение на ръководителя към неговия най-малко предпочитан сътрудник. Благоприятна ситуация е тази, при която в групата има доверие, задачите са точно определени и ръководителят има определена власт. Неблагоприятна е тази ситуация, при която липсва доверие и уважение, трудно се разпределят задачите и ръководите-

лят няма достатъчно власт. Трудно според Fiedler, Chemers and Mahar се изгражда ефективен стил на управление, когато доминира авторитарният технократски стил.

Vroom and Yetton „Contingency Model“ (13, 1973) акцентират върху съотношението на лидерството с всяка конкретна ситуация. Те не приемат, че лидерът има поначало един конкретен стил на управление, а възможността да се ползват различни стилове и решения в зависимост от ситуацията. Ефективността на стила е свързана с адекватната, гъвкава стратегия на управление според ситуацията. Авторите определят няколко управленчески стила в зависимост от ситуацията: Авторитарен I – лидерът решава проблемите сам; Авторитарен II – подчинените осигуряват информация от средата но не участват във взимането на решения, които лидерът взема сам; Консултативен I – лидерът се допитва за решенията до подчинените, въпреки че те не се срещат като група. Накрая лидерът взема решенията; Консултативен II – лидерът споделя проблемите с групата на подчинените и приема колективните решения на групата. Лидерът накрая взема решението и Групов – групата функционира като единица, която генерира и оценява алтернативите. Решението се взема чрез групов консенсус.

Във „Vertical dyad model“ (1985) Graen & Haga (по 9, 1994), разглеждат два типа „дуални“ взаимоотношения между персонала и лидера, които са свързани с груповата структура – вътрешни и външни. Те са в основата на формиране на два типа групи при процеса на подпомагане на лидера – вътрешна (група от персонала, с която лидерът поддържа по-позитивни отношения) и външна (група с предимно формални отношения). Хипотезата на авторите е, че при поддържане на повече отношения от първия (вътрешно дуален тип) между лидера и персонала, ще се гарантира по-ефективно ръководство и по-голяма производителност.

Моделът Situational Leadership – SLT, на Hersey and Blanchard (6, 1988) се изгражда не като теория, а като модел на практикуване в пространството на фирменото управление (от 1969 г. насам). Това е модел, свързан с класическите идеи за стила на управление, и фокусира върху елементи на конкретната ситуация, която авторите определят като готовност (в стари версии – зрелост) на работниците. Успешното управляване се свързва с адаптиране на стила на лидера в зависимост от нивото на готовност на работниците. Готовността е една комбинация от знания, желания и самоувереност. Съществуват четири варианта на комбиниране на тези предпоставки. На тяхна база, Hersey and Blanchard определят четири стила на управление на персонала – Ефективен, Продажбен, Участващ, Делегиращ (I Telling, II Selling, III Participating, IV Delegating). Ефективният стил се свързва от авторите с адаптация от страна на лидера към променящите се ситуации и най-вече съответствието му към промяната в степените на готовност на персонала (6, 1988).

МОДЕЛИ, ФОКУСИРАНИ ВЪРХУ ЛИЧНОСТТА

Теориите отдаващи значение преди всичко на лидерските качества и умения, се категоризират под общото понятие „теория за чертите“ или „харизматична теория“. Основа на тези теории е терминът харизма (от гръцки – вродено качество или способност). Макс Вебер използва термина харизма, за да характеризира отделно качество на личността, по силата на което тя се третира като надарена със свръхестествени способности или поне с качества, неприежливи на обикновения човек. Въз основа на тези качества личността се определя от масата като лидер. При съвременните организационни версии на „теория за чертите“ се акцентира върху психологическия профил на личността на лидера и необходимостта да се развият и усъвършенстват лидерските качества и умения.

Интересни данни се получават при изследване на собственици на предприятия и преуспяващи бизнесмени с личностовия въпросник на Eysenck (EPQ). Eysenck (1967) и Lynn (1969) установяват, че те са преди всичко стабилни интроверти. Henny (1975) открива, че изследваната от него извадка от ръководители в производството се състои предимно от стабилни екстраверти. Тук е необходимо да се имат предвид межкултуралните различия между САЩ и Европа. Blond (1978) при свой експеримент в ЮАР с 63-ма ръководители на предприятия установява, че менаджерите на персонала имат по-висок невротизъм от ръководителите на финансовите отдели и производството. Най-екстравертна е групата на търговските директори, докато ръководителите на техническите и транспортни отдели са най-интровертни. Blond прави извод, че дименсията екстраверсия-интроверсия е от полза за подбора на ръководителите и за изследване на тяхната удовлетвореност от работата (по 1, 1986, с. 345–346).

В организационния модел, фокусиран върху поведенческите умения на успешния лидер (Yukl (1982), J. H. Carter (1952), Hemphill and Coons (1950) and Gibbs (1969)), вследствие на наблюдения върху голям брой лидери, се предава следния списък от лидерски поведенчески умения (по 2, 1999, с. 483):

1. иновационни идеи
2. неформални взаимоотношения с подчинените
3. подпомагане на подчинените
4. поемане на отговорност
5. развитие на груповата атмосфера
6. организиране и структуриране на работата
7. формална комуникация с подчинените
8. възнаграждаване и санкциониране на подчинените
9. поставяне на цели
10. вземане на решения

11. тренинг и развитие на уменията

12. решаване на проблеми

13. генериране на ентузиазъм

Друга версия на поведенческа матрица от основни лидерски качества предлагат Cooper, Kaufman and Hughes (1996) вследствие на супервизия и анализ на работата (job analysis) във Факултета по транспорт в Мериленд (по 2, 1999, с. 483):

- организиране
- анализиране и вземане на решения
- планиране
- комуникация (устна и писменна)
- делегиране
- работни навици (високо качество на работата)
- внимателност
- интерперсонални умения
- работни знания
- организационни знания
- твърдост
- цялостност
- развитие на другите
- изслушване

Важен въпрос в организационната теория е не само личностовият профил на успешните лидери, но и профилът на неуспешните. Вследствие на дългогодишни наблюдения и емпирични изследвания R. Hogan (1989) установява наличието на няколко ключови особености, характерни за неуспешните лидери. Според него поведението на неуспешните лидери е един от най-важните стресогенни фактори за служителите на организацията. Hogan акцентира върху три основни особености: 1) Липсата на лидерски тренинг в дадената насока на дейност; 2) Когнитивни дефицити и 3) Особенности на личността. В сред когнитивните дефицити авторът посочва като най-важни неспособността лидерът да се учи от своите преживявания и да мисли стратегически. Перманентното, с течение на години, допускане на едни и същи грешки и липсата на стратегически план на работата поражда несигурност в подчинените и увеличава текучеството. От гледна точка на личностните особености Hogan определя несигурността като най-характерна за неуспешните лидери, съчетана с три специфични личностни профила: 1) параноиден/ пасивно-агресивен; 2) повърхностен и 3) нарцистичен (по 2, 1999, с. 477–78).

В заключение можем да обобщим, че независимо от наличието на две основни ориентации в организационните модели на анализ на лидерството и лидерския стил, съществуват практически и теоретични възможности за тяхната комбинация и взаимно допълване. Според нас съществуват по-скоро различни фактори, които имат влияние върху лидерския стил в организацията – *ситуативни и личностни фактори*. Кой от тях и в каква степен ще бъде решаващ, за да се определи даден лидерски стил като успешен или не, зависи от конкретния случай.

ЛИТЕРАТУРА

1. Айзенк, Х. Ю. Модел за личност., Н.и И., София, (1986), с.345-346
2. Aamodt, G. M. Applied industrial/organizational psychology, 3th edition. Brooks/Cole-Wadsworth, (1999), p. 477-478, p. 483-484
3. Bond, G. E. Leadership behavior: How personality, stress, and gender affect leader behavior. Unpublished doctoral dissertation, University of Washington. (1995)
4. Fiedler, F. E., Chemers, M. M., & Mahar, L. Improving leader effectiveness: The LEADER MATCH concept. New York: Wiley (1976).
5. Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1967
6. Hersey, P. & Blanchard, K. H. Management of organizational behavior. 5th edition. Englewood Cliffs, N. Jersey: Prentice-Hall, (1988)
7. House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader-effectiveness. Administrative Science Quarterly, 9, 321-332
8. House, R. J. & Mitchell, T. r. (1974, Autumn). Path-goal theory of leadership. Journal of Contemporary Business, 3, 81-98
9. Καντας, Α. Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία.. Αθήνα: Ελληνικά Γραμματα (1994).
10. Pfeiffer J. W. and Jones J. E. (eds) A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, Vol. I, revised, University Associates Inc., San Diego, CA (1974) p.12.
11. Ralph White and Ronald Lippitt, „Leade Behavior and Member Reaction in Tree „Social Climates.““ in Dorwin Cartwright and Alvin Zander, eds., Group Dynamics, 3rd ed. (New York: Harper & Row, 1968) p.334
12. Verderber, Rudolph F., Verderber, Kethleen, S., Inter-Act :using interpersonal communication skills, Belmont, California, Wadsworth Publishing Company, (1992), 377-380p.
13. Vroom, V. H., Yetton, P. W., Leadership and decision making. Pittsburg, PA: University of Pittsburg Press. (1973)