



## PROBLEMS OF LEADERSHIP IN CONDITIONS OF PANDEMICS

**Abstract:** This paper presents how the functioning of modern society in national and global aspect in times of pandemics has acquired predictions by many authors "informational nature". This change deeply affected privacy, politics, diplomacy, security, social processes, business and imposed new demands on modern leaders. In this paper the author analyzed the development of leadership theory in conditions of pandemics. In view of the topicality of the problem we will introduce the main distinctive characteristics of leadership, paying more attention to their impact on security and public order.

### Author information:

#### Valentina Horozova

Head Assistant Professor, PhD  
Academy of the Ministry of Internal Affairs  
Police faculty

✉ valentina\_horozova@mail.bg  
🌐 Bulgaria

### Keywords:

leadership, security, pandemics

### Увод

Множество социални науки се занимават с проблема за лидерството през целия XX век. В настоящата статия ще направим обобщение на известни теории с цел да открием какви качества трябва да притежават лидерите в екстремни условия, защото не ни е известно да е изследвано лидерско поведение в условията на епидемии, като Ковид- 19. Ще използваме преди всичко авторите, които разглеждат конфликтите и управлението в екстрем, за да постигнем целите на този анализ. Допълнително трябва да отчетем, че в условията на 2020 г. не става дума за героизъм, водачи на многолюдни събития и войни, а по-скоро за ръководители, които организират процесите на фирми и държавни организации в изолация, от дистанция. Появиха се и организатори на протести против установения противоепидемиологичен ред.

### Изложение

Общо погледнато и в днешния свят на епидемия важи постановката на Ралф Стогдил според когото: „... има почти толкова много определения на лидерството, колкото са хората, които са се опитвали да дефинират концепта”[3]. От друга страна теориите се колебаят дали управлението е преди всичко налагане на собствената воля над подчинените (принуда), дали представлява емоционално обвързване на сътрудниците за екипна работа или е стремеж към печалба. Към този момент е видно, че в условията на изолация, заплахата за живота и намалени и ограничени контакти, лидерските стилове трябва да се преосмислят. Очевидно е обаче основното – мениджмънтът винаги е насочен към реализирането и постигането на предварително зададени цели от ръководството на организацията. Не е задължително фирмата да търси лидери, тя назначава мениджъри или директори (в обществената сфера), а предприемчивите сами управляват персонала, като едновременно работят и контролират процеса. Така стигаме до идеята на икономисти и юристи, че лидерството е само спътник на мениджмънта, допълнителен инструмент за влияние върху персонала, който има задачи, длъжностни характеристики и материални стимули. Това е достатъчно, за да функционира производството или администрацията. Психолози и социолози изтъкват, че лидерството е

дейност на по-високо ниво от мениджмънта и харизмата на лидерите извеждат предприятията на челни позиции и армиите към победа.

Т. Питърс и Н. Остин предлагат едно много дълго определение, което е подходящо за ситуацията през 2020/2021 г.: „Лидерството означава визия, окуражаване, насърчаване, ентузиазъм, доверие, сила, енергия, страст, обсебване, постоянство, използване на символи, обръщане на внимание, създаване на герои на всички равнища, съветване, наставничество и много други неща. Лидерството трябва да присъства на всички нива на организацията. То зависи от милиони малки неща, вършени с посветеност, постоянство и грижа, но всички тези малки неща не струват, ако липсват доверие, визия и вяра”[6].

Други дефиниции казват:

- „Лидерството е определяне на това как бъдещето трябва да изглежда, насочването на хората в тази посока и вдъхновяването им, за да може това бъдеще да се случи, независимо от обстоятелствата”[5].
- Според П. Дракър „Решаващо изискване за ефективно водачество е спечелването на доверие. Иначе няма да има последователи, а единственото определение за лидер е някой, който има последователи”[1].

Повечето учени стигат до извода, че няма определение или набор от качества, които да носят успех във всички условия. В процеса на търсене на ефективният лидер се натъкваме на нов въпрос - дали лидерството е вродено, придобито с опит или се научава. Тези проблеми са очертали няколко научни етапа в разбирането на лидерството:

- През първата половина на XX век доминират вижданията за „отличителните черти“, според които лидерските способности са преди всичко вродени.
- Около 60-те години на XX век на преден план излиза теорията за лидерските стилове (поведенчески подход). Те оставят знак за равенство между лидерска ефективност и стил (лидерско поведение).
- През 80-те години на XX век се налага т.нар. „ситуационен подход“. Според него всичко зависи от ситуацията – изявяват се лидери, създадени за определен тип ситуация (война, епидемия, политическа партия, иновативна индустрия).
- Днес като че ли доминира теорията за лидерската визия – хората следват тези, които могат да изложат убедителни, привлекателни и печеливши стратегии, независимо от трудностите на ситуацията.

С оглед пандемията Ковид-19, която според нас е ясно очертана заплаха с времева рамка, трябва да се приеме, че най-приложима днес е ситуационната теория за лидерството. Неин ярък представител е Джим Колинс[4]. В книгата си „Пътят към величието”, той представя образа на действително съществуващ юрисконсулт, който се издига до директор на голяма компания за период от 20 успешни години. Обобщенията придобиват контурите на теория, която е наречена „лидерство от пето ниво“. Петото ниво е най-високото стъпало в пирамидата на способностите. Тя може да се сравни с конструкцията на Е. Маслоу. Колинс изтъква 5 нива:

1. Лидерът има заложби, талант и способности. Това са основно вродени качества. Той води с личен пример.
2. Всеотдайност – може да мобилизира екипа, който следва идеите за постигане на високи цели.
3. Компетентен професионалист и мениджър, хората му вярват и го следват като експерт, който постига резултати.
4. Има ясна визия, която стимулира колектива да преследва високите стандарти на компанията.
5. Постига устойчиви резултати като комбинира лична скромност и професионална воля[4].

Анализаторите считат, че Колинс комбинира две групи лидерски качества - професионална воля и лична скромност. Следователно първо, „Когато резултатите са лоши,

гледа в огледалото, а не през прозореца, като никога не обвинява за тях други хора, външни фактори или лошият късмет.“ И второ, „приема скромно общественото признание и никога не се изтъква“. Така лидерът насочва поведението си към успеха на компанията, а не към личностното си преуспяване и подготвя следващото поколение лидери, които продължават мисията. Можем да обобщим, че в България през 2020 г. не се получи така. Епидемията съвпадна с политически борби, конюнктура и борба за постове. Резултатите не бяха добри и в ЕС – цели социални групи въстанаха против мерките и ограниченията, които затвориха туризма, заведенията, моловете, големите търговски вериги и пр. Множество анализатори изтъкнаха лидерите в Азия, които по-успешно се противопоставиха на заплахата, защото действаха от името на държавата и като резултат спечелиха доверието на хората. Ясен индикатор за това е факта, че там не бяха организирани протести против въведените ограничения. На база на това може да изведем следния извод, че в условията на кризи, конфликти и пандемии държавата трябва да има институции с подготвени лидери, които да оглавят интересите на всички, включително на създаването на ваксини, бързото им производство и социални нагласи за използването им. В Европа се получи хаос – всяка компания работеше за собствените си интереси, богатите първи застанаха на опашката от чакащи и институциите на ЕС влязоха в конфликт с тях. Нашите изводи се подкрепят от теорията на Джим Колинс. Неговото Пето ниво е най-високото в йерархията на лидерските способности. За него е характерно, че лидерите са безспорен водещ фактор, но на първо място поставят целите на компанията (и кампанията), а не собствената си личност, партия или групов интерес. Изобщо „Лидерите от Пето ниво са себеотрицателни и всеотдайни като проявяват удивителна скромност, разбиране и толерантност“ [4]. Тези разбирания за мениджмънта в България трудно се откриват дори по времето на смъртоносната заплахата за живота на хиляди хора. Това е причината, да се наблюдава масово недоверие към ръководители, лекари и медии. Разпространението на конспиративни теории взе големи размери, което също е показател за лошо управление. Появиха се и ситуационни лидери, но те не обединяваха общественото мнение и поведение. Авторите изтъкват, че „Лидерите от Пето ниво са изключително трудолюбиви“ [4]. Това се счита за качество на българите от миналото. Оценявайки теорията на Колинс ние се колебаем какви лидери са необходими по време на пандемия:

- Свърх професионалисти, експерти и технократи.
- Изявени лекари, епидемиолози.
- Хора от институциите (министри, генерали, кметове).
- Колективни субекти – национални и регионални оперативни щабове.
- Лидери, владеещи информационните технологии, които бързо организират средата, социалните мрежи и доставките на лекарства, храни и др. стоки.
- Стопански дейци, предприемачи, които ще спечелят от епидемията, но ще свършат качествена работа.

На този фон бихме изтъкнали и лидерските теории основани на „емоционалната интелигентност“, но включването на емоциите в период на кризи и епидемии е притесняващо. Според Д. Голман "Емоционалната интелигентност се състои от четири компонента (четири основни умения), които по двойки се обособяват в две основни компетенции: лична компетентност и социална компетентност. Личната компетентност се състои от уменията за самосъзнание и самостоятелно управление, които дават възможност всеки да се съсредоточи повече върху себе си поотделно, отколкото на взаимодействията с други хора. Лична компетентност е способността да бъдеш наясно с емоциите си и да управляваш собственото си поведение и развитието му" [2]. Тази постановка представя лидерите общо като изпълняващи професионални функции, но различни според стила на ръководство (с ярка личностна доминация или демократичен стил). Така стои въпросът и с лидерите "ориентирани към задачите" и "ориентирани към личността". В условията на епидемия е необходима комбинация

– пандемията се ограничава с непопулярни мерки, но мениджърите са длъжни да мотивират служителите да ги изпълняват. Прилагането на теорията става още по-сложно, като се отчитат страхът, липсата на йерархия сред обществеността (в метрото, магазина, училището, университета), неразбирането сред децата, подценяването на хигиенните стандарти в бедните квартали и пр.

Така отново достигахме да въпроса кой е лидерският стил, подходящ за управление при епидемия от типа Ковид-19. Поколението на 30 годишните откри, че е възпитавано да вярва само в т.нар. демократични лидери. Авторитарните бяха отречени. Но се оказа, че в болниците, училищата, транспорта и пр. е нужен почти казармен ред, за който младите само са чували. Поради това много хора в социалните мрежи се противопоставиха на ограниченията и дори излязоха на мащабни протести (Амстердам, Германия, Словакия, Швейцария). Но ситуацията се усложни допълнително, появили се нови щамове и епидемията се разрасна. Това наложи налагане на много строги санкции спрямо нарушителите на обществения ред. Стигна се дори до там, че след шурма на Капитолия, бяха отнети правата за изява дори на президента на САЩ Доналд Тръмп, с което изразиха несъгласие дори световни лидери. Така въпросът за трите известни лидерски стила (авторитарен, демократичен и либерален) по време на епидемия, природно бедствие или социална размирица (понякога всичко се случва едновременно) остана без отговор. Така понякога се раждат четвърти тип лидери – демоничните.

На този фон, ние можем да потърсим спасителни решения чрез теориите за харизматичното лидерство. Имаме широк набор от лидери, които в ситуацията на Ковид ограничения се изявяват като позитивни (в никакъв случай негативни) ръководители. Харизмата предполага нещо важно – подчинените, социалните групи, студентите, заболелите, лекуващите се са в стрес и търсят модел за подражание. Те стават последователи на хора, които поемат рискове, отхвърлят заблуди, постигат резултати. Много общества са се оказали победители с такива лидери. Проблемът тук е, че тези лидери (след това заемат и управленски постове) често излизат извън регулаторните рамки. Според нас това вече се наблюдава повсеместно – след големи ограничения, изолация и стрес хората започват промени с голям ентузиазъм и следват изненадващо появили се водачи.

Накрая, в условията на Ковид – 19, може да се окаже, че в нашето общество има потресаваща липса на лидерство. Мениджърите са подтиснати, не са преживявали големи предизвикателства, страхуват се и за живота си. Така те не се появяват с решения, за да бъдат посочени за лидери и да ги последват. Според теорията и практиката това е най-лошият сценарий – да преживеем пандемията без ярки лидери и успешни ръководители. Един от изводите от пандемията е, че семействата, образованието, институциите трябва да създават лидери за екстремни времена. На второ място стоят техните индивидуални уникални стилове за водене и управление на хора и организации. В България видяхме два типа национални ситуационни лидери. Генерал Мутафчийски беше представител на армейския, строго институционален стил. Доц. Мангъргов бе коренна противоположност – незабележим до момента експерт, който в условията на епидемия отстояваше мениджърски теории, близки до биологията, свързани с естествения ход на процесите и колективния имунитет.

На този етап виждаме, че теорията често поставя повече въпроси, без да предлага ясни отговори. Тук възниква и въпросът какво се иска от лидерите в образованието, здравеопазването в условията на Ковид-епидемията. Ако се вярва на прогнозите такива събития отново предстоят и ще трябва ръководители от нов тип. Ако трябва да се даде отговор на въпроса, „Какво правят лидерите по време на епидемия?“, може да се предположи следното:

- Лидерите трябва да са вече създадени и да са водачи в бизнеса, администрацията, силовите предимства и здравеопазването. Така и в политиката ще израстват подготвени водачи, а не случайно попаднали хора.
- Така подготвените лидери вече имат опит и стил на успешна работа в ежедневните

условия, но и в напрегната конкуренция. Те няма да се сблъскат със заплахата за пръв път, била тя епидемия, природно бедствие, военен конфликт или социална криза.

- Лидерите трябва да са свикнали да носят отговорност пред хората и да ги мотивират към социално отговорно поведение (ваксинация, спазване на ограничения, намалени доходи, отказ от лукса, почивките и пр).
- За да изпълнят това условие лидерите трябва да са модел на подражание, да не ползват предимства и да стоят пред организацията във всички обстоятелства.
- Лидерите трябва да чуят всички (експерти, пациенти, възрастни, ...) преди да оповестят решенията за налагане или снемане на ограничения.
- Независимо от своя стил, лидерите постигат системност, цялост и устойчивост в управлението.

### **Заклучение**

Всичко това е обобщено от С. Филонович по трудове на американски автори и ние го адаптираме към кризисния противоепидемиологичен мениджмънт. Той изтъква, че личността, тръгнала по пътя на лидерството и управлението трябва да бъде закалена в трудности, да понася физически и емоционални натоварвания, да преследва целите на организацията в условията на заплахи, да води с умерен ентузиазъм, да създава дружелюбие и благоразположение. Днес на нашето общество е необходим оптимизъм в големи дози – прибавяме това изискване към българските лидери, които затънаха в ежедневието и личните си стракове преди изборите. Нещо повече- те не обединиха, а вкараха институциите в конфликт по време на Ковид- пандемията. Можем да си представим как се преживява това в социума по пирамидата на Маслоу.

От горното е видно, че в условията на невидими заплахи като епидемиите ще се търсят водачи, които упражняват устойчива институционална власт, респектираща с личен пример. Рисковано е лидерите да се издигнат спонтанно от средите на народа без доказана експертна, институционална и здравна компетентност. Казано с други думи - „лидерът се ражда“, образова, трупа опит и в определена ситуация предлага комплекс от качества. Хората ще избират този, който ги поведе към отговорни социални цели. Така поставеният въпрос е системен- може ли Европа да създава лидери, които да спечелят съревнованието за света, науката и космоса.

### **References:**

1. **Drakur, P. 1997:** Menidzhmunt za budeshsteto.
2. **Golman, D., 2011:** Emotsionalna inteligentsnost. Sofiya.
3. **Ivanov, D., 2014:** Liderstvo., Sofiya.
4. **Kolins, D., 2003:** Putyat kum velichieto, Sofiya.
5. **Koter, D., 1996:** Vodeshta promyana.
6. **Piturs, T., Ostin, N., 1985:** Strast za suvurshenstvo.