

## LEADERSHIP AND GROUP DYNAMICS

KRASIMIR MARKOV

PROFESSOR DSC

LECTURER AT KONSTANTIN PRESLAVSKY – UNIVERSITY OF SHUMEN

LECTURER AT "VASIL LEVSKI" NATIONAL MILITARY UNIVERSITY

ARTILLERY, AIR DEFENSE AND CIS FACULTY

BULGARIA

MARKOV\_KR@ABV.BG

**ABSTRACT:** LEADERS ARE PERSONS INFLUENCING THE ACTIVITY OF THE GROUP, BUT THIS IS NOT ALWAYS THE CASE. THE COMPLEXITY OF THE ROLE OF THE LEADER MAY BE DISCLOSED IN HANDLING OF VARIOUS FEATURES THAT LEADER DEALS: ADMINISTRATOR, PLANNER, POLITICIAN, EXPERT, REPRESENTATIVE OF THE GROUP TO THE EXTERNAL ENVIRONMENT REGULATOR RELATIONS WITHIN THE GROUP, A SOURCE OF ENCOURAGEMENT AND PUNISHMENT, PEACEMAKER, EXAMPLE, FACTOR REPEALING INDIVIDUAL RESPONSIBILITY, "FATHER" AND OTHERS. THE LEADER MUST FULFILL EXPECTATIONS AND HOPES OF THE GROUP, SINCE THE GROUP HAS HAD VISION WHAT SHOULD BE THE LEADER AND WHAT FUNCTIONS IT HAS TO PERFORM AND IF THIS VISION AND EXPECTATION COINCIDE WITH THE BEHAVIOR OF THE LEADER, IF POSSIBLE THE GROUP WILL TRY TO SHIFTS.

**KEYWORDS:** SOCIAL GROUP LEADER, GROUP DYNAMICS, FUNCTION LEADER

Целият живот на човека преминава в социалната група и следователно човек цял живот и под влиянието на различни формални и неформални лидери, които в много случаи освен, че влияят на социализацията на хората, определят и тяхната съдба. Въпреки, че лидерството е относително изучен феномен, практически трудно се установява кой е лидер в една група. Може да се приеме, че съществуват два метода за това: 1) да се питат членовете на групата кого предпочитат като най-влиятелно лице при избора на направление на дейността на групата; 2) могат да се попитат странични наблюдатели или специално поканени консултанти кои според тях са членовете на групата, които имат най-голямо влияние над другите и да се обобщят резултатите. Общ критерий при тези два метода е влиянието, което лидера оказва върху останалите участници в групата. Следователно най-просто би могло да кажем, че лидерите са лица оказващи влияние върху дейността на групата, но това не винаги е така. Има три или поне три следствия от подобна формулировка: първо – ако приемем това определение ще трябва да приемем, че всички членове на групата са лидери, тъй като всеки един от групата в известна степен и даже някога независимо от своята воля влияе върху останалите; второ – проявата на лидерство сама по себе си е акт на взаимодействие между хората. Не само лидера влияе върху тях, но и последователите влияят върху лидера; трето – трябва да се отчете разликата между лидерите и официалните ръководители на групата. Не всички формални ръководители се явяват лидери.

---

*Материалът е част от монографията на Красимир Марков „Лидерство и формиране на екипи”, Издателски комплекс при НВУ „Васил Левски”, Велико Търново 2014*

Като вземем предвид тези обстоятелства можем да направим социалнопсихологически анализ на проблема за лидерството. Тук ще разгледаме

няколко проблема: **възникване на лидерството** – отношенията лидер-група има две страни на взаимодействие, от една страна лидерите играят важна роля във формирането на групите и техните цели, а от друга структурата, положението и задачите на групата определя обстоятелствата за възникване на лидерството и целите, на които то служи; **лидерът и йерархията в групата** – в процеса на увеличаването на функциите изпълнявани от групата и конкретизацията на груповите цели се развива йерархията в групата по степен на влияние. На върха се оказва първостепенния лидер (първи ранг), а след него се разполагат лидерите от втори и трети ранг, под които са последователите. В малките групи разликата между лидерите от втори и трети ранг и последователите е доста размита, но в сложните групи и организациите тя се вижда много ясно; **лидерът и критичната ситуация** – потребността от влиятелен лидер особено остро се усеща от групата тогава, когато по пътя на достигането на груповите цели изниква някакво препятствие или когато нещо застрашава съществуването на групата. Ситуации, които по същество наричаме критични. В такива случаи възникват проблеми по общото разбиране в групата какви стъпки трябва да се предприемат, за да се ликвидира критичната ситуация. Ако в този момент някои от членовете на групата съумее да осигури постигането на целта или да намери начин за премахване на опасността, то най-вероятно той ще стане лидер на групата. Степента на проява на критичната ситуация влияе и върху проявата на лидерството. Колкото по-критична е ситуацията, толкова лидерството трябва да е по-твърдо и управлението да се съсредоточава в едни ръце; **лидерът и груповата неустойчивост** – благоприятна обстановка за появата на нов лидер може да възникне не само при външни, критични влияния, но и в следствие на вътрешногрупови конфликти. В някакъв момент лидерите на конфронтиращите се групировки могат да заемат положение равно със стария лидер или да ограничат неговите функции. Изследванията показват, че групите, в които има конфликти по-често издигат неформални лидери, отколкото тези, които нямат разногласия при определяне на целите и средствата; **лидерът и бившите ръководители** – новия лидер може да се появи в този период, когато стария започва да не съответства по функциите, които трябва да изпълнява на своето положение. Изследванията показват, че в 83% от случаите, когато лидерът пренебрегва или не може да се справи със задълженията си, функциите на лидер се приемат от друг член на групата и обратно, в групи, където лидерът изпълнява ефективно задълженията си нов лидер се появява в 39% от случаите; **лидерите и техните потребности** – както и всички членове на групата потенциалния лидер се стреми да достигне общогруповите цели, но същевременно си има свои собствени потребности. Бъдещия лидер се отличава по това, че тези допълнителни потребности могат да бъдат най-добре удовлетворени по пътя на заемане на лидерската позиция. Удовлетворяването на тези потребности може да се постигне в зависимост от степента на тяхната осъзнатост или чрез целенасочено действие от страна на самия човек за постигане на водеща роля, или чрез действията на последователите, които са убедени в това, че той притежава необходимите качества.

**Функции на лидера** – сложността на ролята на лидера може да бъде разкрита при разглеждане на част от разнообразните функции, с които лидерът се занимава: **администратор** – това е най-очевидната негова функция като координатор на дейността на групата, при което същността на административната функция не се заключава в неговата индивидуална работа, а във възлагането на работата на другите членове на групата; **плановик** – тази функция включва в себе си както определяне на непосредствените стъпки, методи и средства, така и на дългосрочните планове за

дейност като често се случва лидерът единствен да знае крайните цели, а останалите членове на групата да са запознати само с отделни несвързани помежду си части от плана; **политик** – едно от най-важните функции на лидера е да установява целите и да диктува линията на поведението на групата. Политиката си лидера осъществява въз основата на: указания получени отгоре, при което той може да е или да не е участвал в тяхното изготвяне; решения на самата група; указания на самия лидер; **експерт** – лидерът в групата е лицето към което най-често се обръщат като към достоверен източник на информация или като към класифициран специалист. В организациите с по-малка формална структура или в неформалните групи лицата притежаващи тази компетентност сами стават лидери; **представител на групата пред външната среда** – лидерът е официален представител на групата пред външната среда и говорител от нейно име. Затова на групата не ѝ е безразлично как той ще се справи с тази функция. Една от честите причини за смяна на лидера са именно недостатъците при изпълнението на функцията на говорител; **регулатор на вътрешните отношения в групата** – регулирането на деловите отношения в групата се осъществява чрез комуникационна мрежа, която за различните групи има различна структура като лидера може сам да бъде единствен източник на информация, тази роля могат да играят приближени до него лица или да бъде един от всички в групата; **източник на поощрение и наказание** – от гледна точка на членовете на групата особено важна е системата на поощрение и наказание, която прилага лидера. Тази функция предполага високи изисквания към личностните качества на лидера, особено в групи където голямо внимание се отделя не на материалния, а на моралния фактор. Лидерът трябва да познава индивидуалната мотивация на членовете на групата, за да може да упражнява поощренията и наказанията към тях в съответствие с нея; **миротворец** – лидерът е човека, който при вътрешните конфликти е необходимо да осъществи регулация насочена към тяхното намаляване или избягване, или към тяхното засилване в зависимост от това, какви са неговите лични цели; **пример** – има групи, в които лидерът може да служи като модел на поведение, а има и групи, които имайки висока степен на вътрешна сплотеност се стремят и към външно отличие от останалите групи и в този смисъл лидерът да бъде символ на групата; **фактор отменящ индивидуалната отговорност** – в много от случаите лидерът играе важна роля за освобождаване на членовете на групата от отговорност за лични решения или действия. В отговор на преданост на последователите, лидерът поема върху себе си отговорността за техните действия. По този начин последователите в някакъв смисъл предават своята свобода на лидера, доколкото те правят това с голямо желание Фром нарича това явление „бягство от свободата“; „**баща**” – многочислените изброени функции на лидера се интегрират в обемната функция „баща” на членовете на групата. Тази функция обяснява почти неограничената власт, която понякога придобиват лидерите при определени условия (Сталин, Хитлер).

Функциите, които изброихме в различните групи имат различно значение, затова в тези функции на лидера е трудно да бъдат отделени главните и второстепенните. Тяхното значение се колебае от вътрешните и външните фактори определящи това, което наричаме групов живот.

#### **Лидерство, стил на работа, възприемане на лидера от групата.**

Стил на работа – направените разработки на базата на факторния анализ от Халпин и Вайнер водят до извода, че индивидуалните различия в дейността на лидерите могат да бъдат обяснени с два независими параметъра заключаващи се в

следното: 1) как се осъществява мотивацията за дейност на членовете на групата, как се постига вътрешногрупово равновесие и удовлетвореност; как се набелязват пътища и средства за постигане на груповите цели и как се осъществява координацията на дейността на членовете на групата.

При отчитане на двата параметъра лидерите проявяват различно поведение. При първия параметър лидерите, които са ориентирани към постигане на съгласие, обръщат внимание на дейността на членовете на групата, поощряват добрата работа, изтъкват важността на добрите вътрешногрупови отношения, достъпни са за предложения от членовете на групите и ги привличат за участие в планирането и определянето задачите на групата. Лидерите от директивен тип наказват за лоша работа, безразлични са към хората в групата и тяхното самочувствие, не обясняват своите решения и отхвърлят мненията и предложенията на хората от групата. При втория параметър поведението на лидера е много важно, в тези случаи, когато групата предстои да решава важен или сложен проблем като в повечето случаи лидерите се стремят да покажат на последователите основните проблеми, цели и задачи, да стандартизират етапите на работа и ги опростят по структура и най-главното да се убедят, че хората от групата правилно са ги разбрали. Ако групата е формална лидерът се стреми едновременно да постави задачата и да регулира отношенията в групата, а ако групата е неформална обикновено двете функции се разделят и има човек, който поставя задачите и човек, който регулира взаимоотношенията.

Възприемане на лидера от групата – практиката показва, че в групата съществуват определени очаквания към лидера по отношение на неговото възприемане от хората: възприемане на лидера като един от нас – това очакване показва, че групата счита, че лидера има общи характеристика с всички останали членове, нещо повече като лидер той фокусира в себе си всички общи черти на хората от групата; възприемане на лидера като най-добрия от нас – възприемането на лидера като един от групата, като обобщаващ характерните черти на групата не е достатъчно, но в крайна сметка той трябва да бъде не само един от нас, но и да бъде най-добрия от нас, защото само в тази си роля той може да бъде пример за групата.

Лидерът трябва да оправдава очакванията и надеждите на групата, тъй като в самата група се е наложило виждането какъв трябва да бъде лидера и какви функции трябва да изпълнява и ако това виждане и очакване не съвпадне с поведението на лидера при възможност групата ще се опита да го смени.

Посочените проблеми по същността на лидерството и взаимоотношенията лидер – група не изчерпват цялата проблематика, но те достатъчно ясно открояват необходимостта от изучаването на лидерството и неговите психологически проблеми.

## REFERENCES

1. **Angelov, A., 2002:** Ангелов А., Организационно поведение. С., 2002
2. **Evtikov, O.V., 2007:** Евтиков, О. В. Стратегии и приемы лидерства – теория и практика. СПб., 2007
3. **Pieva, S., 1998:** Илиева С., Организационно развитие. С., 1998
4. **Kamenov, K., 2004:** Каменов К., Мениджмънт. ВТ., 1999
5. **Karabelova, S., 2004:** Карабелова С., Управление и развитие на човешкия потенциал. С., 2004
6. **Koen, U., 2001:** Коен У., Новото изкуство на лидера. С., 2001

7. **Maxwell, D., 2005:** Максвелл, Д., Лидерство. 21 неопровержимых закон лидерство. Минск, 2005
8. **Mangeti, A., 2004:** Менгети, А. Психология лидера. М., 2004
9. **Panaiotov, D., 2001:** Панайотов Д., Психология на бизнеса. С., 2001
10. **Raunov, M., 1998:** Паунов, М., Организационно поведение. С., 1998
11. **Piters, T., 2007:** Питерс, Т., Лидерство. М., 2007
12. **Rozanova, V., 1997:** Розанова В., Психология управления. М., 1997
13. **Smith, H., Weikly, D., 1992:** Смит Х., Д. Уейкли. Психология на организационного поведение. В., 1992
14. **Stoyanov, V., 2005:** Стоянов В. Организационна психология. В., 2005
15. **Tracy, B., Sheelen, F., 2001:** Трейси Б., Ф. Шеелен. Личность лидера. М., 2001
16. **Harizanova, M., Kuzmanova, M., 2002:** Харизанова М., М. Кузманова. Управление – теория и практика. С., 2002
17. **Hesselybain, F., 2004:** Хессельбайн, Ф., О лидерстве. М., 2004
18. **Hristov, S., 1997:** Христов С., Основи на управлението. В., 1997