

THE MAGIC OF THE LEADERSHIP

SVETOZAR VATSOV

PHD AT PEDAGOGICAL FACULTY
DEPARTMENT "PEDAGOGY AND EDUCATIONS MANAGEMENT"
AT KONSTANTIN PRES LAVSKY – UNIVERSITY OF SHUMEN

BULGARIA

SV.VACOV@ABV.BG

ABSTRACT: FOR THE MODERN MENEGMENT, DISCOVERING PEOPLE WITH BORN OR ATTAINED LEADERSHIP QUALITIES AND USING THEM FOR LEADING POSITIONS IS AN EXCLUSIVE MOVE. THE REPORT STUDIES THE WAYS OF DISCOVERING LEADERSHIP QUALITIES AND THEIR ELABORATION FOR OUR NEEDS, AS WELL AS THE MEANS FOR A PURPOSEFUL DEVELOPMENT OF LEADERS.

KEYWORDS: LEADERSHIP, MENEGMENT, LEADERSHIP QUALITIES, DEVELOPMENT OF LEADERS.

Откриването на хора с вродени и/или придобити лидерски качества и използването им за назначаване на ръководни постове е било винаги изключително актуално. Изследването в тази област може да започне както с тезата „лидерите се раждат“, така и с признаването на възможността за съзнателно и целенасочено формиране на лидери. В първия случай става дума за откриване на лидерските умения и тяхното доразвиване, а във втория – за привличане в организацията на вече подготвени и доказали се лидери.

Изследователите на лидерството смятат, че лидери могат да се намерят на всички нива на деловата активност, а не само на върховото ниво на топ-мениджмънта. Добрите лидери обикновено се придържат към общия комплекс от ценности, в който влизат „справедливост, равенство, безпристрастност, цялостност, честност, доверие“ [4, с. 57].

От практиката е известно, че едни хора се справят успешно с определени видове дейности, а други - не, че процентът на усвояване на всяка дейност и постигнатите резултати при различните хора са различни. Това обикновено се обяснява с наличието на човешки способности за определена по вид дейност. Всяка способност е система от личностни черти. В общи линии способността може да се определи като система от индивидуално-психологически качества у човека, отговарящи на нуждите за дадена дейност и явяващи се условие за успешното ѝ изпълнение.

В научната литература преобладава мнението, че добрият съвременен лидер притежава организаторски способности, способности за емоционално-волево въздействие и склонност към организационна дейност [6].

Да се спрем на такива специални способности на лидера, каквито са **организаторските способности**. Както показват изследванията на психолозите, тези способности се характеризират с психологическа избирателност, практическа насоченост на ума и психологически такт.

Под психологическа избирателност се разбира способността на мениджъра като организатор най-пълно и дълбоко да отразява психологията на организираната група в процеса на решаване на общогруповите задачи. Тя се характеризира със следните параметри:

- повтарящи се факти на бързо, едновременно, сведено до минимум невербално и неосъзнато отражение на психологическите способности и състояния на другите хора;
- съчувствие на преживяванията и чувствата на хората, един вид емоционален синхрон;
- висока чувствителност и възприемчивост към описанията и демонстрациите на психологическите обекти по разкази, книги, произведения на живописца, театрални постановки и филми;
- възможност бързо и адекватно да се възприемат психологическите способности на хората, точност на техните словесни и мимически „снимки“;
- - преимуществен избор на психологически обекти измежду много други, едновременно и селективно действащи на комуникацията;
- избирателна психологическа памет и наблюдателност, ярко проявяваща и проверяваща се в наблюдение, в беседи, в решаване на организаторски задачи;
- склонност към психологически анализ, обяснение на поведението и постъпките на другите хора, но също така и на своите такива (да не се смесва със затварянето на човек в самия себе си, в собствените си преживявания);
- дълбока убеденост в силите, способностите и възможностите на хората в колектива и придвижването на този фактор на водещо и определящо място за постигане на набелязаните цели;
- способност мислено да се поставиш на мястото на другия човек в психологическата ситуация, да мислиш като него, да разсъждаваш от неговата гледна точка, задавайки си въпроса: „А как бих постъпил аз в тази ситуация?“

Практическият насоченият ум има следните параметри:

- разпределяне на задълженията по време на колективните действия с отчитане на индивидуалните човешки особености;
- бързо ориентиране в ситуации, нуждаещи се от практическо прилагане на знанията за хората;
- находчивост при адаптирането на психологическото състояние и настроението на хората към дадените условия на живот и дейност;
- способност да намира път и начин да заинтересова хората с работата, а също и с подходящи морални и материални стимули за това;
- разчет на взаимоотношенията, личната симпатия и антипатия, психологическите различия на хората при изпълнение на съвместната им дейност;
- висока степен на обученост при формиране на организаторски знания, навици и умения;
- тенденция за решаване на практическите въпроси с отчитане на възможностите на персонала по пътя на своеобразно мислено „оценяване“ и „претегляне“ на съответствието на задачите с практическите възможности на изпълнителите.

Психологическият такт на ръководителя включва:

- чувство за мяра във взаимоотношенията и взаимодействието между хората – най-общият показател подчертаващ тези рамки, излизането извън които нарушава взаимния контакт между организатора и организирания;
- речева адаптация към различните хора, отсъствие на речеви шаблон и грубо приспособяване, словесна находчивост при първа среща;

- общуване с хората в зависимост от индивидуалните им психологически особености;
- чувство за ситуацията;
- отчитане на външните фактори, влияещи на взаимоотношенията в колектива;
- чувствителност, внимание, съчувствие в отношенията между хората, простота, естественост в отношенията, способност да остава винаги сам със себе си в отношенията с хората, липса на фалш в поведението;
- чувство на справедливост, обективен подход към колегите, способност за показване и доказване на тази обективност.

➤ Разгледаните по-горе три свойства на личността (психологическа избирателност, практически насочен ум и психологически такт) представляват своеобразно единство. Това специфично групово качество на личността на организатора може да се нарече „организаторски усет”, термин, заимстван от характеристиките на организаторския талант. Организаторският усет се приема като ефективно и избирателно отражение на ръководителя върху социално-психологическата обективна реалност.

Следващото качество на личността на лидера е **способността му за емоционално-волево въздействие**. Това качество му дава възможност за въздействие върху други хора, да мобилизира, обединява, координира и направлява съвместните усилия за постигане на общите цели. Способността за емоционално-волево въздействие включва в себе си социална енергичност, взискателност и критичност.

Социалната енергичност има следните показатели:

- емоционално-речево въздействие, проявяващо се в различни емоционални форми на речта, - акцент при членуване на фразите, в интонацията (височина на тона, сила и тембър на гласа), в ударенията и паузите;
- волево пробуждане, проявяващо се в речевата, мимическата и пантомимическата форма (жест, изглед, поза, изражение на лицето);

Владеенето на речевата функция на волево пробуждане се изразява в способността на лидера да използва много словесни форми – молба, пожелание, съвет, призив, убеждение, внушение, изискване, разпореждане, заповед и др.

- способност да въздействаш на околните чрез своето отношение към хората, с дела, действия, събития, а също и предаване на това отношение „заразявайки” и другите;
- логическа убеденост от въздействието на думи и дела, способност да покажем причинно-следствената връзка, доказвайки логическата последователност в словесната и практически-активни форми;
- практически-активните форми на въздействие се състоят в това, че лидерът сам показва как да се изпълни мисията, която е възложил, като започва от най-трудното и действа с личен пример;
- увереност в своите сили, по-силна вяра в делото, във възможността на неговото осъществяване, оптимизъм и бодрост на духа;
- правилен и бърз избор на момента на решаващото въздействие, смелост и упоритост в трудна ситуация, способност на поемане на риск.

Взискателността като свойство на личността се изразява в множество показатели като:

- смелост;
- постоянство, устойчивост и неепизодичен характер;
- гъвкавост на изискванията в зависимост от сложността на ситуацията и конкретната обстановка;
- самостоятелност;
- категоричност и безспорност на разпорежданията;
- разнообразни форми на изразяване, особено способност изискването да се поднесе под формата на шега, на остроумна забележка, сарказъм;
- индивидуализиране в зависимост от постоянни и временни психологически особености и състояния на персонала.

Индикатори на критичността са:

- критична наблюдателност като умение да видиш и откриеш недостатъците;
- самостоятелност на критичността;
- лекота на критическия анализ;
- логичност и аргументираност на критичните забележки;
- прямота и смелост на критичността (без жалби и критикарство);
- дълбочина и същественост на критичните забележки по съдържанието;
- постоянство на критическата взискателност за недостатъците, за състоянието на човешките дела и дейности (без излишна придирчивост);
- доброжелателност.

Склонността към организационна дейност като трето групово специфично качество на личността на способния лидер, се характеризира от самото понятие „склонност”. Това понятие има следните практически и експериментални показатели:

- спонтанно, самостоятелно включване в организационната дейност, когато човек се нагърбва с нея без каквито и да било подкани от страна на други хора;
- примане на ролята на организатор и отговорността за работата на хората в трудни и неблагоприятни условия;
- чувство на необходимост за организационна работа, устойчив и безкористен стремеж към постоянното ѝ изпълнение;
- естествено включване в организационната дейност;
- неуморност в изпълнението на организаторската работа;
- положително емоционално самочувствие при изпълнение на организационната работа;
- скука и неудовлетвореност при липса на организационна работа;
- способност да се види необходимостта от организационната работа, при нейната видима ненужност.
-

Всеки може да определи своята и чуждата пригодност за лидерство с помощта на следните **критерии** [2]:

- непрекъснато самоусъвършенстване;

По мнението на С. Кови [5], за повечето хора е характерна тенденцията към ограничаване до вчерашните знания, а не възпитание в дух на непрекъснато

самоусъвършенствуване. Ако обаче сам не се самоусъвършенстваш, то трудно би подбудил другите да се захванат с това;

- ориентация за служба в името на общото благо;

Стремежът на лидера е да предоставя услуги, независимо от това как се справя с трудностите в своя живот. С други думи да пита себе си какво е нужно на другите, а не само какво е нужно на него.

- извличане на положителна енергия, доброжелателност и избягване на възприемането на отрицателна енергия и конфликти;
- вяра в другите и потенциалните им възможности;
- рационално разпределяне на времето и усилията между работата, дома и обществото;
- вътрешна увереност, оптимизъм, свеж поглед върху събитията, възприемане на живота като приключение;
- дух на самокритичност, толерантност (търпимост), признаване на заслугите на другите и техните равни права на изразяване;
- грижа за физическото здраве, интелектуално и духовно развитие.

Развитието на лидерството представлява целенасочено формиране и задълбочаване на посочените по-горе качества и навици. Този аспект на управление на лидерството в някаква степен разчита на възможността за формиране и развиване на лидерски способности по пътя на обучение и самообучение. Той се фокусира върху развитието на лидера като лични качества, желания, поведение, начин на мислене. Лидерското развитие не е просто развитие на лидери, то е създаване на организационна култура, основана на трудовото представяне.

Лидерските качества се оформят взаимосвързано с развитието на лидера като личност и професионалист. Отличителните особености, присъщи на лидера могат да се синтезират по следния начин [3]:

- да помага на другите да се почувстват значими;
- да обръща внимание на силните страни на подчинените си и да не критикува слабите им страни;
- да запознава подчинените си каква трябва да бъде организацията като цяло и тяхната работа в частност;
- да признава грешките си;
- да критикува колегите си само на четири очи и никога в присъствието на други хора;
- да използва правилно конкуренцията между служителите си.

Седем са **ключовите фактори**, без които лидерството не може да бъде успешно:

- привързаност към универсалните принципи (причина и следствие, взаимодействие и борба на противоположностите и др.);
- споделени ценности;
- вдъхновяваща представа и мисия;
- предоставяне на пълномощия;
- планиране;
- изграждане на екип;
- непрекъснато анализиране на усъвършенстването на характера и на компетентността на лидера.

Съществуват седем допълващи се *принципа*, валидни за развитието на лидерите[1]:

- разработване на стратегия за развитие на лидери;
- избор;
- обучение;
- развитие на кариерата;
- активна роля на топ-мениджмънта;
- поддръжка от средния мениджмънт;
- фирмена култура.

За развиване на лидерството могат да се използват следните *процедури*:

- създаване на лична мотивираност, устойчиво желание да бъдеш лидер, самоувереност, готовност за вземане на отговорни решения, последователност и упоритост при постигане на целите, осъзнаване на собствената сила, вяра в постигнатите цели, ентузиазъм и т.н.;

Тази група от качества характеризира различни параметри от активността на лидера. Процедурите на индивидуална самомотивация са достатъчно добре разработени в съответната литература и широко се използват в практиката на мениджмънта.

- развиване на индивидуални интелектуални и нравствени лидерски качества;

Както вече частично отбелязахме, към тези качества се отнасят преди всичко организационните умения, професионалната компетентност, порядъчността (честност, спазване на общоприетите нравствени норми и др.), без които като правило е трудно, а понякога и невъзможно, да се извоюва авторитет, развит интелект, проявяващ се в аналитичност, бързо вникване в същността на проблема, гъвкавост на ума, прогнозиране, умение да планира и поставя цели и т. н.

- усъвършенстване на социалната компетентност на лидера и неговата доброжелателност в отношенията с членовете на групата;

Това предполага култура на общуването, умение ясно и точно да изразява мислите си, коректно да изслушва сътрудниците си, да отправя забележки, да дава съвети, да бъде внимателен, да уважава достойнството на другите, да умее да ги разбира, вниквайки в тяхните проблеми и грижи, оказвайки им подкрепа и т.н.

- приоритетни умения и навици бързо и правилно да се оценява ситуацията, да познава и отчита особеностите, интересите, потребностите и очакванията на всеки член от групата.

Немаловажна за лидерството е правилната оценка на ситуацията, своите сили и възможностите на групата. Без това успехът на груповата дейност е непостижим. Лидерството е умението да убеждаваш другите да се стремят към определена цел ентузиазизирано. То е този човешки фактор, който свързва групата и я мотивира.

Развитието на лидерството включва формални и неформални програми за обучение и професионално развитие на потенциалните лидери, целящи придобиване на лидерски умения и стилове. Те целят да помогнат на бъдещите лидери да:

- осмислят собственото си поведение и взаимоотношенията, които изграждат с останалите;
- експериментират с нови и по-ефективни модели на поведение и стратегии в междуличностните отношения;
- повишат чувствителността си към влиянието и последствията от поведението им;

- повишат вниманието и разбирането си към поведението и емоционалното състояние на партньорите в работата и общуването.
Обучението подпомага участниците да постигнат:
- по-добро разбиране на собственото си поведение, осъзнаване на начина, по който влияят върху другите;
- приемане и експериментиране със собствената лидерска роля и стил на поведение;
- развиване на уменията за използване на управленски техники и подходи, асоциирани с тяхната лидерска роля.

В съвременните условия на динамични и непредсказуеми промени във външната среда ключов фактор за успеха се оказва способността за развитие на лидери и лидерски умения на всички нива в организационната структура. Организациите, които разбират особеностите на развитието на лидерството и големия потенциал на дългосрочните стратегии за развитие на лидери, имат по-добри шансове за успех от своите конкуренти.

REFERENCES

1. **Adair, J. 2005.** *Developing tomorrow's leaders*. London, Caspian Publishing Ltd.
2. **Bolden, R., Gosling, J, et al. 2003.** *A Review Of Leadership Theory And Competency Frameworks*. Centre for Leadership Studies, University of Exeter, June 2003.
3. **Илев, Cv. 2009.** *Лидерство и управление на екипи*, Sofia, Personal Konsult.
4. **Koen, U. 2001.** *Novoto izkustvo na lidera*. Sofia, Klasika i stil.
5. **Kovi, St. 2010.** *Sedemte navika na visokoefektivnite hora*. Sofia, Kibea.
6. **Landsburg, M. 2000.** *Osnovi na liderstvoto*. Sofia, Klasika i stil.