

## СЪВРЕМЕННИ ЛИДЕРСКИ МОДЕЛИ

Ия Петкова–Гурбалова  
Софийски университет „Свети Климент Охридски“, София

### Резюме

Лидерството, като част от управлението, е в ползването на изследователи от древността. Практиката, както и теоретичните модели, постоянно се развиват и налагат предефиниране на утвърдени парадигми и нов прочит на факторите, ефектите, носителите на лидерството. В статията се представят актуални модели, които описват съвременни лидерски практики. Задълбочена е дискусията върху една от новите управленски парадигми, в чийто фокус е автентичното лидерство. В теоретичния обзор са използвани водещи научни разработки на утвърдени автори в световен план.

**Ключови думи:** лидерство, съвременни лидерски модели, автентично лидерство, лидерски стил.

**Keywords:** leadership, contemporary leadership models, authentic leadership, leadership style.

JEL: M54.

### Увод

Изследванията върху лидерството, неговите формиращи елементи, както и резултатите от неговото проявление, са продиктувани от актуалния интерес към ефективността на управлението като организационна функция. Този интерес е подчертан в контекста на предизвикателствата пред стопанските единици в условията на динамични промени. В годините това е налагало и продължава да налага постоянно преосмисляне на идеите за лидерството и развитие на нови идеи с цел успешно представяне и адаптация към съвременните условия на живот и бизнес-развитие на организациите. Лидерството, като процес и социално явление, обединява хора около обща цел. Лидерът овластява и напътства /ръководи сътрудниците за създаването на добавена стойност за всички заинтересовани страни [7].

Традиционните модели за лидерството все по-често не успяват да обяснят в пълна степен ефектите от лидерския процес, нито да дадат адекватно предписание за успешно лидерско поведение. Провокирани от динамичните процеси в обществото и стопанските единици, учените правят опити да предложат нови концептуални модели. Според някои автори съществуващите лидерски парадигми вече не са в състояние да се развият по ефективен начин, за да са адекватни към променящия се свят [2]. Учените правят опит да установят нови управленски норми, които са етични по своята същност и дават социално отговорни резултати.

Целта на статията е да покаже някои от най-новите водещи лидерски модели и поспециално да се обърне внимание на парадигмата за автентичното лидерство. За целта на анализа е използван емпиричен инструмент, който измерва автентичното лидерство с помощта на четири характеристики: себепознание,

прозрачност в отношенията, балансираны действия, основани на информация, вътрешна морална перспектива. Въпросникът съдържа 16 твърдения, които измерват описаните четири характеристики. Изследването е извършено с помощта на он-лайн панел, като са обработени и анализирани 348 случая. Респондентите са групирани в четири категории, съответно представители на секторите услуги, производство, търговия и централна и местна администрация.

### 1. Теоретични ориентири

Много от разработките на тема „лидерство“ включват представяне на теоретичните модели, създавани и верифицирани в годините. Хелригел, Джаксън и Слокъм [8] групират различните изследвания в областта на лидерството в четири основни категории: (1) теории за лидерските черти (качества); (2) поведенчески теории; (3) ситуационни теории; (4) теории за трансформационното лидерство. Изследванията в областта на лидерството се променят динамично и включват все повече разнообразни подходи за това как се разглежда и изучава явлението лидерство. Брайман [5] прави заключението, че поради нарастващия интерес в областта на лидерството, се наблюдава и по-голямо разнообразие от методически инструментариум, който се използва за изследвания и анализи.

Според Аволио и колектив [3] изследванията върху лидерството могат да се проследят назад до началото на двадесети век. В своя анализ авторите разграничават две големи групи теории: традиционни и нови лидерски теории. В групата на традиционните теории включват изследванията върху лидерството до 70-те години. В групата на новите теории включват изследванията върху лидерството след 80-те години, в това число харизматични, вдъхновяващи, трансформационни и визионерски лидерски модели.

Динх и колектив [6] правят прочит на 10 водещи научни издания в областта на лидерството в периода 2000–2012 г. и групират статиите според тяхната насоченост в две основни категории: утвърдени лидерски теории и нови, зараждащи се лидерски теории (научната периодика включва: *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*, *American Psychologist*, *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Management*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *Organizational Science*, *Personnel Psychology*, *The Leadership Quarterly*). Авторите отчитат най-голям брой статии, посветени на трансформационните/харизматичните лидерски теории, следвани от изследвания на лидерството в контекста на обмена на информация. При възникващите лидерски теории са групирани различни теоретични модели с висок потенциал за развитие, в това число иновации, креативност и лидерство, стратегическо лидерство, контекстуално лидерство, автентично лидерство, екипно лидерство и пр.

Съществен напредък в изучаване на новите тенденции в лидерството правят изследователите Брус Аволио, Фред Уалумбуа и Тод Вебер в статията „Лидерство: съвременни теории, изследвания и насоки“, публикувана в електронния портал на Университета в Небраска, Факултет по управление [4]. Според авторите лидерството вече не се разглежда като индивидуална характеристика или различие, а по-скоро като обрисувана в различни модели като двоична, споделена, рационална, стратегическа глобална и комплексна социална динамика. Статията разглежда последователно няколко значими нови лидерски теории, които задават тенденции на развитие: теория за автентичното лидерство, когнитивна психология и лидерство, лидерство от нов тип, комплексно лидерство, споделено, колективно или дистрибутивно лидерство, теорията за обмен ръководител – ръководени, последователи и лидери, заместители на лидерството, подчинено лидерство, крос-културно лидерство, е-лидерство. Аволио и колектив [4] дефинират определени лидерски модели „от нов тип“. В разглежданите концепти са включени идеите за харизматично и трансформационно лидерство, визионерски, вдъхновяващи, идеологически и морални ценности. За разлика от традиционните лидерски модели, новите лидерски модели залагат на символното поведение на лидера, използване на визионерски и вдъхновяващи послания, емоционална ангажираност. Авторите дискутират друга нова идея, а именно, комплексното лидерство, като интерактивна система от динамични и непредвидими агенти, които взаимодействат един с друг в сложна

мрежа от взаимоотношения, която може да произведе адаптивни резултати, като споделено знание, иновации, свикване с промяна и пр. Споделеното лидерство представлява сравнително нов и развиващ се феномен, в който членовете на екипа колективно/заедно ръководят/се ръководят един друг. Необходимостта от този вид лидерство е опосредствана от наложените нов вид организационни структури – преминавайки от вертикални към хоризонтални, базирани на екипи.

Друга област, която не е достатъчно дълбоко изследвана е влиянието на последователите върху лидерството. В голямата си част статии, дискусии и тези, посветени на лидерството, акцентират върху необходимостта от последователи, които да следват лидера, за да говорим за наличие на лидерство въобще. Почти липсват обаче изследвания върху самите последователи като обект на изследване и като определящи конкретно поведение на ръководителя.

Концепцията за духовност в лидерството се концентрира около идеята, че в ръководенето на хора може по ефективен начин да се обединят фундаменталните сили на човешкото съществуване, а именно тяло, ум, сърце и дух, за да могат сътрудниците да са мотивирани за по-добро представяне, да са в по-голяма степен ангажирани в работата и да чувстват радост от работния процес.

Все повече нараства интересът към изследване проявлението на лидерство в различен културен контекст. Глобализацията, развитите комуникационни възможности предполагат необходимостта от познание за това как националните култури влияят върху различните лидерски подходи.

С напредване на новите технологии, все по-често се говори за виртуално лидерство или е-лидерство. Традиционните лидерски модели са основани на комуникация, която в общия случай е от типа „лице в лице“. Новите технологии и развитието на виртуални и добавени реалности поставя под въпрос възможността да се анализира и обясни виртуалното лидерство през традиционните познати форми.

Изследванията и литературата, които разискват въпросите, свързани с развитие на лидерството, са ограничени, но въпреки това, могат да се открият някои основни тенденции: интерес към откриване на факторите, които формират самосъзнанието и самоопределянето на лидера; факторите, които определят точния момент, в който отделният индивид може да се научи и развие по един успешен начин и др. Някои автори обясняват, че обкръжаващата среда се е променила – тя е по-сложна, променлива и непредсказуема, като съответните необходими ли-

дерски качества също са се променили – необходимо е по-комплексно и адаптивно мислене.

Автентичното лидерство е една от най-новите области на изследователски интерес в сферата на ръководството и управлението. Една от ключовите идеи в парадигмата за автентичното лидерство е, че ръководителите са верни на себе си. Независимо че интересът към автентичното лидерство датира вероятно от съществуването на лидерството като социален конструкт, същинското изучаване на автентичното лидерство започва не по-рано от 2003 г. Според Нортхаус [9] различните идеи за автентичното лидерство могат да се обобщят в две основни групи: (1) подход, основан на *практиката*, при който се използват и анализират примери от практиката, разчита се на тренинги и обучения и се препоръчва литература за развитие; (2) *теоретичен* подход, който се основава на открития от проучвания в социалните науки. И двата подхода предлагат различни гледни точки за разбиране на сложния процес на автентичното лидерство.

В настоящия текст се разглежда модела, създаден от Уалумбуа и колектив [10], който е един от широко обсъжданите. Авторите правят преглед на литературата, в която се разглежда концепцията или части от автентичното лидерство, както и провеждат фокус групи, в резултат на което систематизират четири компонента на автентичното лидерство: (1) себепознание (self-awareness); (2) вътрешна морална перспектива (internalized moral perspective); (3) балансираните действия, основани на информация (balanced processing); (4) прозрачност в отношенията (relational transparency).



Източник: [10].

Фиг. 1. Компоненти на автентичното лидерство

Себепознанието включва познание за основни ценности, идентичност, емоции, мотиви, цели и разбиране за това кой си на най-дълбоко равнище. Вътрешната морална перспектива се описва като саморегулативен процес, при който лидерите се придържат към своите вътрешни морални принципи и ценности при взимането на решения и при своите действия, като устояват на външен натиск или контрол. Балансираните

действия, основани на информация се отнасят до способността на лидера да преценява и анализира информацията по обективен начин, както и да се интересува от мнението на останалите преди да вземе окончателно решение. Прозрачността в отношенията обобщава поведение, при което откритостта и честността са основни принципи в действията на лидера. За прозрачност в отношенията говорим, когато лидерът показва истинските си чувства, мотиви, цели – представени по подходящ начин.

### Методически ориентири

За операционализиране на поставените цели следва да потърсим отговор на няколко въпроса:

1. Автентичен ли е българският мениджър? При кой от четирите измерителя (себепознание, вътрешна морална перспектива, балансираните действия, основани на информация, прозрачност в отношенията) наблюдаваме най-високи/ниски резултати?
2. Има ли разлики в автентичността на лидерството на българските ръководители в отделните браншове на икономиката?

*Обект на изследване* е лидерството на българските ръководители в стопанската сфера. *Предмет на изследване* е автентичното лидерство. Изследваните лица са работещи в различни сектори на българската икономика, както следва: Услуги, Производство, Търговия и Централна и местна администрация. При структуриране на извадката за *анкетното проучване* избрахме респонденти да бъдат действащи ръководители. Същинското изследване е проведено с помощта на онлайн панел. В количественото проучване са обхванати 348 (триста четиридесет и осем) респонденти. Въпросникът за регистриране на индивидуалната информация, конструиран за целите на научното търсене, съдържа 16 въпроса, ориентирани към измерване и оценка на предложените в модела за автентично лидерство променливи, като са добавени въпроси, с помощта на които бихме могли да опишем демографския профил на респондентите. При отговорите в основния панел за автентичното лидерство е използвана модификация на скалата на Ликерт, предлагаща възможност за изразяване на личното виждане, отношение или мнение на респондента между две крайни становища, кодирани с рангове в интервала от 1 до 5, където 1 означава „със сигурност не“, 2 – „по-скоро не“, 3 – „не мога да преценя“, 4 – „някъде да“, 5 – „със сигурност да“.

Предвид спецификата на използването на онлайн панел трябва да се направи уточнението, че анкетираните ръководители са подбрани на територията на цялата страна – но само такива,

които ползват интернет. По данни на Националния статистически институт през 2018 г. 63,6% от населението ползва интернет регулярно – всеки ден или поне веднъж седмично, като в тази категория 80% са заети лица [1]. Попълнените и валидни въпросници – регистрирани и обработени – са 348. Разпределението им по сектори е следното: 1) „Услуги” – 192 (55,2% от цялата изследвана съвкупност); 2) „Производство” – 61 (17,5% от цялата изследвана съвкупност); 3) „Търговия” – 74 (21,3% от цялата изследвана съвкупност); 4) „Централна и местна администрация” – 21 (6%).

### Дискусия

Въпросникът на определяне автентичността на лидерството [9] се състои от шестнадесет твърдения, с помощта на които са измерени резултативните променливи: *Себепознание*, *Вътрешна морална перспектива*, *Балансирани действия, основани на информация* и *Прозрачност в отношенията*. За всеки от измерителите има по четири айтема (тестови единици), с чиято помощ става възможно изчисляването. Баловите за всеки стил могат да заемат стойности в интервала 0–20, където резултати от 16 до 20 се считат за високи, а резултати от 15 и по-ниски – за ниски.

**Табл. 1. Компоненти на автентичното лидерство**

Себепознание	V.1+V.5+V.9+V.13
Вътрешна морална перспектива	V.2+V.6+V.10+V.14
Балансирани действия, основани на информация	V.3+V.7+V.11+V.15
Прозрачност в отношенията	V.4+V.8+V.12+V.16

В табл. 2 са показани стойностите на резултативните променливи. С най-високи стойности се отличава измерителят *Балансирани действия, основани на информация* (с кумулативна стойност 17,34). Следват измерителите *Себепознание* и *Вътрешна морална перспектива* (съответно с резултати 16,07 и 16,64). И трите измерителя получават високи стойности, което ни дава основание да твърдим, че ръководителите в България са по-скоро с изявено автентично лидерство, имат висока степен на познание на собствените си знания и умения, познават вътрешните си морални подбуди и умеят да взимат под внимание мнението на останалите преди да вземат окончателно решение. С ниски стойности се отличава измерителят *Прозрачност в отношенията*, който получава кумулативна стойност 15,11. Тези резултати очертават хоризонт на развитие в уменията на ръководителите в посока споделяне по подходящ начин на истинските си емоции, мисли и чувства.

**Табл. 2. Кумулативни стойности на автентичното лидерство**

Себепознание	16,07
Вътрешна морална перспектива	16,64
Балансирани действия, основани на информация	17,34
Прозрачност в отношенията	15,11

Интерес представляват резултатите в разрез по сектори. Прави впечатление, че разпределението на резултатите е сходно и не се наблюдават значими различия. Така изводите, направени за цялата изследвана съвкупност, са съпоставими и за отделните изследвани сектори – „Услуги”, „Производство”, „Търговия” и „Централна и местна администрация (ЦМА)”. Забелязва се единствено, че в сектор Търговия са давани по-ниски оценки на всички съставни компоненти и при четирите измерителя.

**Табл. 3. Средни на измерителите на автентичното лидерство, сектори**

Индикатори	Услуги	Производство	Търговия	ЦМА
Себепознание	16,20	16,07	15,92	15,52
Вътрешна морална перспектива	16,71	16,79	16,31	16,90
Балансирани действия, основани на информация	17,30	17,82	17,07	17,19
Прозрачност в отношенията	15,10	15,57	14,74	15,05

Можем да обобщим, че ръководителите в Р България са в голяма степен автентични. Индикаторите, които измерват измерителите *Себепознание*, *Вътрешна морална перспектива* и *Балансирани действия, основани на информация*, получават високи стойности. Резултатите показват, че ръководителите имат нагласа да изслушват мнението на останалите преди да вземат окончателно решение, познават своите силни и слаби страни, както и ценностите, които провокират и навигират действията им. Умеят да преценяват и анализират информацията по обективен начин, както и да се интересуват от мнението на останалите преди да вземат окончателно решение. Потенциал за развитие има по отношение разкриване на истинските чувства и мисли пред останалите – свидетелство за това е ниският резултат на измерителя *Прозрачност в отношенията*. Необходими са усилия за постигане на поведение, при което откритостта и честността са основни принципи в действията на лидера. Това предполага открита и неподправена комуникация. Резултатите се съот-

насят с направените по-рано изводи, че ръководители имат нагласа да разговарят за своите водещи ценности и убеждения, обясняват колко е важно да се изгради споделено чувство за постигане на целите, обмислят моралните и етичните последици от взетите решения.

### Заклучение

В настоящото изследване се опитахме да разберем дали ръководителите в Р България са автентични. Данните ни дават основание да твърдим, че това е така, като все още има потенциал за развитие в посока повече откритост и прозрачност в отношенията със сътрудниците. Резултатите от проучването дават информация за описание на ръководителите в България, като се използват четирите измерителя. Парадигмата, описваща автентичността на лидерите, е все още в начален етап от своето развитие в световен план и представеното изследване е едно от малкото подобни в Европа, което дава ориентири за следващи проучвания и анализи, сравнения и коментари. Направените изводи следва да се коментират, като имаме предвид всички ограничения на изследването. Теоретичният обзор дава ориентири за нови изследователски перспективи.

### Литература

1. НСИ. Лица, регулярно използващи интернет. Национален статистически институт.

- [<https://www.nsi.bg/bg/content/2814/лица-регулярно-използващи-интернет>].
2. Avolio, B., Gardner, W. Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*. 16. 2005. pp. 315–338.
  3. Avolio, B., Reichard, R., Hannah, S., Walumbwa, F., Chan, A. A meta-analytical review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*. 20. 2009. pp. 764–784.
  4. Avolio, B., Walumbwa, F., Weber, T. J. Leadership: Current Theories, Research, and Future directions. Management Department Faculty Publications. 37. *Annual Review of Psychology*. 60. 2009. pp. 421–449.
  5. Bryman, A. *Social research methods*. Oxford University Press. 2004.
  6. Dinh, J., Lord, R., Gardner, W., Meuser, J., Liden, R., Hu, J. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*. 25. 2014. pp. 36–62.
  7. George, B., Sims, P., McLean, A., Mayer, D. Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*. 85 (2). 2012. pp. 129–157.
  8. Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J. Jr. *Management*. Ohio. 1999. pp. 503.
  9. Northouse, P. *Leadership: theory and practice*. Thousand oaks. Sage. 2015.
  10. Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., Peterson, S. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*. 34 (1). 2008. pp. 89–126.

## CONTEMPORARY LEADERSHIP MODELS

Iya Petkova–Gourbalova  
Sofia University “St. Kliment Ohridski”, Sofia, Bulgaria

### Abstract

Leadership is in the eye of researchers from ancient times. Practice, as well as theoretical models, are constantly evolving and require redefinition of already established paradigms and a new reading of the factors and effects of the leadership. The paper presents contemporary models describing modern leadership practices. The debate on one of the new management paradigms, focusing on authentic leadership, is deeper. Leading scientific works of well-established authors are used in the theoretical review. For the purpose of the analysis, an empirical tool has been used to measure the authentic leadership described by four characteristics: self-knowledge, transparency in relations, balanced processing and internal moral perspective. The questionnaire contains 16 items that measure the four characteristics. The survey was conducted through an on-line panel, with 348 questionnaires being processed and analyzed. Respondents are grouped into four categories, respectively representatives of the services, manufacturing, commerce and central and local administration sectors. The results of the survey give information for the description of the Bulgarian managers according to the criteria described. The paradigm describing the authenticity of the leaders is still at an early stage of its development and the presented study is one of the few similar in Europe, which provides guidance for further studies and analyses; comparisons and comments.