

ДОКЛАД

„Разработване на нова учебна програма“

Наименование на дисциплината: ЛИДЕРСТВО И ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ

Вид: Избираема за магистърска специалност „Бизнес психология и социология“

Преподавател: проф. Елка Тодорова, д.с.н.

Катедра: Икономическа социология

Факултет: Общикономически

I. ЗА ЛИДЕРСТВОТО КАТО ТЕОРЕТИЧНА НАГЛАСА

Изучаването и интереса към лидерството е сред най-древните и вечни интереси на човечеството. Позитивното мислене към лидерството означава използване на положителен опит и примери от историята, но и от наши дни. Всеки любопитен професионален и непрофесионален човекопознавач преди да последва стремежите си или тези на някой друг, ги подлага на анализ и проверка по отношение на възможностите им за удовлетворение. По принцип колкото по-високи са стремежите, толкова по-високи се очаква да бъдат и възможностите. Тази очевидна пропорционалност обаче не сработва директно, ако знаем, че човекът, когото оценяваме е лидер. защото лидерството въвежда магия и изисква нова, различна схема на мислене. То делегитимира формалнологичното очакване за успех и развитие; то става другост, привилегия. Приемаме, че ако е генетично предопределено – е рядко и неуловимо, а ако се научава – е сред неподдаващите се на повторение дидактични техники.

Въпросът тогава е в състояние ли сме да предложим теоретично издържана концепция за характера на развитие на интереса към лидерството, която да бъде в някаква степен диахронно издържана, но и да представи лидерството като процес на обогатяване на познанието за него?

По наше мнение, това е възможно и се прави отдавна от представителите на различни социални науки. При всички очевидни ограничения на всяко обобщение по-долу ще разгледаме три насоки на интереса към лидерството, разработвани в последните 40-50 години.

Първата насока е интересът към разработване на идеята за лидерството да се пренасочи към концепцията за авторитет и се приеме или отхвърли връзката му с лидерството. В началото на 80-те години става особено популярна тезата на Х. Аренд, че цялостната идея за лидера е загубила валидност, защото силата на авторитета и доктрината на лидерството се разминават¹. От една страна при авторитета става дума за жизнена нужда от качества като интегрираност, автентичност, инициатива, и морално решение, а от друга, става дума за пластична позиция, одобрявана от сподвижниците - от масата.

В случай, че се концентрираме върху личността на лидера, това би означавало психолозите да търсят обяснения в генетичните фактори, ранните данни за връзки в семейните отношения, или личностните промени в нагласите и мотивацията. На свой ред за социолозите, това би означавало да проследяват развитието на личността при преминаване през различни социални среди – семейна, съседска, градска, професионална, както и отражението им в отделно влияещите социализационни сили. За политолозите обект на интерес би било предлагането на оценка за влиянието на социалните и политическите институции, които могат да променят развитието на лидерите, а оттук и анализът и влиянието на лидерството върху и чрез политиката и историята.

Следователно, първата насока предполага институционален и системен анализ, теоретично примамлив, но практически е твърде усложнен, доколкото се работи с висока степен на абстрактност в пренасянето на властови или лидерски схеми в различни среди и различно социално време. Това не само затруднява концептуалната връзка между отделните параметри, но и поставя анализите под прицела на критиката за методологическа неадекватност.

Втората насока е лидерството да бъде проследено в диахронна последователност - от търсене на индивидуалните характеристики на лидерите към определяне на социалните

¹Arendt, H. Quots (n.d.) [BrainQuote.com https://www.brainyquote.com/quotes/hannah_arendt_119665](https://www.brainyquote.com/quotes/hannah_arendt_119665)

условия, влияещи върху развитието. Свързването на характеристиките на личността с условията на средата се реализира чрез анализ на точките им на взаимозависимост. При съвременното рационализиране на лидерството, такива са например инструментите на контрола и ефективността.

Действително, в продължение на няколко десетилетия различни представители на социалните науки изучават, сравняват и проверяват хипотези, свързани с притежаването на определени личностни черти на успешните хора, определени като лидери. Би могло да се каже, че вниманието на изследователите дълго е било насочвано към запълване на един възможен каталог с личностни характеристики, без които не може да се припише и обясни успехът; към създаване на списък от поведения и средства, без които не би имало лидери. Анализът на характерологични сравнителни личностни модели обаче не успява да осигури надеждност и интересът се насочва към социалната гледна точка, според която, лидерите трябва да се търсят във взаимодействието на избранника и сподвижниците му. По такъв начин, лидерът придобива образа на “сврх-последовател”, който поради избора и съгласието на последователите си, е в състояние да вдъхнови другите, както и е в състояние да отговори на нуждите, търсенията, желанията и стремежите на избралите го. Редица описания на сравнителни модели за лидерски стилове и ориентации, свързани с ефективното управление, както и анализи на необходимите ресурси, използвани в междуличностните размени са илюстрации на тази насока. Те се основават на идеята, че е необходимо изграждането на умения за утвърждаване на близки, основани на чувствеността и хуманизма, отношения между лидери и подчинени. И по важното, че от това зависи успехът, както на лидерството, така и на резултатите от съвместната дейност на групите и организациите.

Третата насока е търсене на нови измерения за лидерите. Тук се подхожда по едни малко по-нестандартен начин при анализ на лидерите, провокиран от дискусията за основните понятия, с които се строят тезите за лидерството. Операционализирането на лидерството с понятията “позиция” и властова “роля”; с отделни качества на личността включително и с харизмата²; с характера на обучението и процесите на познание; с тезата за обективността и безпристрастното оценяване предлага разширяване на рамката на изследователски интерес и въвеждането на нови въпроси за “смисъла” на

² Освен в онзи аспект на харизмата и на харизматичното влияние, зависещо силно от мисията на личността, което мобилизира хората за промяна на културни ценности и институционални структури.

лидерските дейности и особено за необходимостта от преразглеждане на тезата бизпристрастното отношение на лидера. Напротив, сега става особено важно да се определи оценъчната натовареност в действията на лидера и едва тогава да се говори за ефективност и успех. Лидерството започва да се разглежда като форма на активност или по-точно като дейност, упражнявано с или без власт. То няма да се определя от личностните характеристики, или от силата, влиянието или от позицията, а от постигането на същностна дейностна промяна. В този смисъл то може да се види като ресурсно-разходващо, сложно и опасно занятие. По думите на съвременния класик Р. Хайфец, лидерството представлява “неприятен бизнес за разпределение на загуби”³.

Като избирам този начин за излагане на позициите за лидерството, стремежът ми е да се опитам да преодолее ограниченията на функционалния подход без да подценявам диахронността в описание на етапите на развитие на лидерската дейност.

Да се върнем на въпроса, за причините, които свързват лидерството с властта. Все още широко е разпространено виждането, че лидерството е власт, формална или неформална, закрепена зад силата, доверието или услугите, които властимащите предлагат. При такова виждане на преден план излизат проблемните въпроси за противопоставяне на лидерството като специална форма на власт на лидерството като вид обсебеност от властта. Отговорът е ясен, защото директно насочва към властовите функции или по-точно към обществения смисъл на лидерството като изразение на властта. Властта насочва, защитава, създава ред чрез ясно разпределение на ролите, осигурява непрекъснат на контрол върху конфликтите, поддържа договорените обществени норми на поведение.

Когато обаче търсим съдържанието на лидерството без власт, както и когато анализираме парадоксите на доверието, което се изгражда у хората към лидерите, се получава разминаване. Защото доверието, както ни уверяват например икономистите, най-често се гради там, където услугите, които се предлагат, съответстват на очакванията. Какво става обаче, когато се оспорят очакванията или се предложи информация, противоречаща на очакванията? Спада ли доверието и ако спада, как да бъде оценено това? Променя ли се доверието, ако лидерът казва това, което сметне, че трябва да бъде чуто, а не това, което се очаква?

³ Heifetz, R., Linsky, M. (2009). Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading. Harvard Business School Press.

Тези и други подобни въпроси изискват бегло припомняне на основните представи за лидерството, за да сме в състояние да надградим новите измерения, с които съвременните социални науки се опитват да подхождат към лидерската дейност, лидера и лидерството.

Основни представи за връзката на лидерство с властта

Ще започнем с тезата на *М. Вебер* и *трите основни категории*, описващи структурата на социалната власт: харизмата или предопределението, т.нар. “божествената благодат”; традицията или властта, която се дава (царстването); и легалната, т.е. конституционна власт основана на съгласие между лидери и сподвижници⁴.

По-късно разпространение получава тезата за *лидерството като “скрито лице на властта”* или по думите на Ст. Люкс⁵, властта е автоматично включена във функциите на лидерите. Власт, авторитет, влияние, сила, доминиране, всичко, което описва достъпа до ресурс, наличието на особено положение в йерархичните взаимоотношения⁶.

Продължаваме с понятието за “*меката власт*” на Дж. Най и Р. Киоън въведено за обяснение на мекия вариант на поведенска власт.⁷ Поведенската власт е способността да бъдат постигнати желаните резултати без проблеми. Ресурсната власт е притежанието на богатство, с което се асоциира способността да се постигнат желаните резултати. Поведенската власт има твърд и мек вариант. Твърдата власт е способността да накара хората да правят неща, които иначе не биха правили в отговор на награди или наказания (например властта на военните или способността чрез принуда и наказание да се постига съгласие). Меката власт предполага способност да се постигат желани резултати, поради това, че хората искат това, което ти желаеш. Това е способността да се постигне влияние чрез привличане, а не чрез подчинение. Това е убеждението, а не насилването за постигане на съгласие, че нормите и институциите следва да се спазват.

⁴ Joosse, P. (2014). "Becoming a God: Max Weber and the Social Construction of Charisma. *Journal of Classical Sociology* 14(3) 266–283. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1468795X14536652>

⁵ Lewis, H. S. "Leaders and Followers: Some Anthropological Perspectives," Addison Wesley Module in Anthropology, 1974.

⁶ По мнението на Р. Кантор, при наличие на абсолютна власт, въпросът всъщност не е във властта, а в това, че всички без носителя на власт са безправни, а това води до деструкция, или ако се перифразира мисълта на Лорд Актън: “ако безправието корумпира, то абсолютното безправие корумпира абсолютно” (See Kantor, Endnote 3; Tannenbaum, A. (1968). *Control in Organizations*, New York: McGraw-Hill).

⁷ Nye, J. S. *Soft Power: The Means to Success in World Politics* (PublicAffairs, 2004)

Меката власт развива възможност да се поставят на дневен ред проблемни въпроси, тя е властта на примера, на идеалите, на морала.

Близко до него е виждането за властването като *индивидуалистичен стремеж* за печелене на предимство и вземане на основен дял от ограничените ресурси. Лидерството видяно като индивидуалистичен стремеж за лично облагодетелстване може да придобие омекотен вариант, в който властта да стане необходим инструмент за заемане на позиция. В този случай стремежът е към осигуряване на дял в областта на автономността и правото да се разполага с ресурс, без да се търси монопол върху него. Според Р. Кантор “ако проблемът за властта е основен въпрос на ефективността на организацията, това не е заради алчността на хората за власт, а защото някои хора губят всичките си възможности, когато останат без власт”⁸.

Допълнително, властта може да бъде видяна и като *доминантен въпрос* само за хората с лидерски позиции, без да бъде свеждана до “нужда от власт” или до “приемане на специална мотивация за успех”. Става дума не за характерологичен, а за социалноструктурен въпрос, при който схемата е да се избира печелещият, а не губещият; да се търсят заемащите висок статус; да се обичат постигащите успех. Става дума не за характеристика на изкривено или предразсъдъчно личностно съзнание, а за модел за оживяваща стратегия на корпоративното мислене на 21 век. В него, свързаното със системата на власт съществуване, е гаранция за по-малка зависимост, за сигурност и за достъп до реален ресурс. В тази система, не само властта, но и възможността за власт придобиват структурно влияние. А хората, които имат позиция, но не притежават системна власт, се определят като безсилни, поради това, че не само са лишени от достатъчно ресурси за управление, но и нямат умения да създават силни съюзи, нямат връзки със спонсори и връстници, не могат да дават сигурни обещания на подчинените си, зависят от рутинното разпределение на възнаграждения, от решения, наложени с мъка или от всекидневното общуване между колеги.

Следва *контролиращото властта лидерство* в затворени системи на управление може да се види и като отговор на човек, психологически определящ се като безвластен; като невротичен опит за господство на безсилни, застрашени, подчинени или незначителни хора, описани много точно в модела за “невротичната личност на нашето време” на К.

⁸ Kantor, op.cit

Хорни⁹. Става дума за пренасочване на контрола надолу, по аналогия с агресията: в ограничена ситуация се реагира с ограничаване на другите. С тази презумпция по нататък се обяснява, че безвластният лидер използва повече контрол и натиск (принуда). Като не притежава достатъчно организационни ресурси, тил и инфраструктурна защита от спонсори и мениджъри, достатъчно сътрудничество от колеги и подчинени и поне малко неформална власт, не му остава друго, освен да използва сигурните средства като дисциплина, заплаха и твърд контрол. С това се провокира съпротива и агресия у подчинените и като контрареакция се въвежда още по-силно поведение на ограничения от страна на лидера.

Накрая, *властта като доверие*. В зависимост от организационната ситуация, натиска на средата или действията на другите, дадена власт може да се загуби или да се спечели. Властта издига, но и сваля. Носещите власт с доверие обаче, получават възможност да продължат нагоре, защото имат подкрепата на мрежите от спонсори, връстници и подчинени. Лидерите тогава стават по-силно възнаграждаващи, по-малко наказващи, по-малко съобразяващи се с ограниченията на позицията си, по-щедри да дават на свой ред власт и свобода на действие на подчинените си и като награда получават повече подчинение и повече сигурност в своето лидерство и власт, а така също и материално и символно преимущество, което им дава сили по-автономно и свободно да действат и по-ефективно да влияят.

Ако пренесем анализа от връзката лидерство-власт към лидерството като личностен показател се налага да променим перспективата и да се спрем на основните тези, свързани с наблюдения на хората - известни и успешни лидери.

Основните представи за връзката на лидерството с личността на деятеля

Най-често става дума за притежаването на *зрялост и опит*, на “естествена аристократичност” (“основа на която са мъдростта и добродетелността) по думите Т. Джеферсън¹⁰. Следват показателите за *интелигентност, твърдост, висок контрол*. Лидерите трябва да притежават характер, способност за съдене, умения за организация във времето, за да привличат сподвижници.

⁹Horney, K. Our Inner Conflicts, New York 1945

¹⁰ Jefferson, T. BranyQuotes, 2018

Добавя се наличието на *изострено съзнание за реализъм*, което лидерите трябва непременно да притежават. Това е способността за живо осъзнаване на света и умение за свободна дискусия на вижданията си пред широка аудитория, както и свързването на тази визия с непрекъснато променящите се случки в средата. Илюстрация за това могат да бъдат думите на Ото Бисмарк , че “политическият гений търси консултация, за да може да чуе и да не пропусне тропота на копитата на коня на историята – и тогава, с изключително усилие да се метне и да се хване за пеша на ездача”¹¹.

Една от най-новите идеи за обяснение на успеха в съвременното организационно пространство, е *емоционалната интелигентност*, която според Д. Голман представлява изграждане на самосъзнание, саморегулация, мотивация, емпатия и социални умения.¹²

И накрая, идеята за *харизмата*. Сред съществуващите теории тя се възпроизвежда особено популярната атрибутивна теория на харизмата на Дж. Конгер¹³, надстойваща тезите си над теорията за харизматичната личност на Дж. Хауз и Т. Мичел¹⁴, . Основата, както вече споменахме е поставена от М. Вебер с противопоставяне на харизматичното влияние (основано на емоционално-волевите отношения) на рационалното (основано на правилата и законите).

Ще се спрем по-подробно на харизмата.

В края на 60-те 70-те години на миналия век идеята за харизмата е подложена на сериозна критика, основно насочена към следните три групи въпроси:

1. Как да се определи същността на явления, необусловени от социалния контекст?
2. Какво значение имат личните вярвания на лидера, щом харизматичността разчита на поддръжници и на признание от другите ?

¹¹ Bismarck, O. BranyQuots, 2018

¹² Самосъзнанието се свежда до възможността да говориш за провалите си с усмивка; саморегулацията означава промяна на емоциите без паника, способност за отказ от импулсивни идеи, действия без страх от амбивалентност или промяна в средата; мотивацията постига страст, любов, гордост от работата и енергия да се работи по-добре; емпатията е усет към чувствата на другите, дори при стрес или липса на време; социалните умения са мрежите от познанства за всяка ситуация и съзнанието, че човек не може и не бива да се оправя сам.

¹³ Conger, J. A., Church, A. H. The High Potential's Advantage (2018) HBRP, Boston, MA.

¹⁴ Haus, R., Mitchell, T. (1974) Path-goal theory of Leadsip. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97

3. Какъв да бъде обхватът на харизмата – да се включи или не светското виждане за лидерство, или да се приеме харизмата за първоначален източник на санкции, от типа на традициите и законите, които ограничават рационалния авторитет.

В този ред на критическо осмисляне на харизмата, Р. Бел я определя като изтънчена представа на нелегитимен авторитет, стояща извън установения институционален живот и ред¹⁵. И тъй като харизмата не може да съществува, ако бъде оспорена нейната легитимност от сподвижниците, тя може да бъде видяна и като заплаха за държавността, доколкото не се позовава на законите и не се съобразява с правилата и с традиционните предписания (знаем, че тя е различна от традицията и не се съобразява с рационалните дедукции на абстрактните идеи). Харизматичната личност, реализираща революционна мисия, не търси посредник в управлението, а се основава на личностни схеми за ръководене на хората и подчинение на всяка цена. За съвременното демократично мислене това поражда въпроси относно легитимността на харизматичната личност и обратно повдига завесата на “псевдохаризматичното поведение” и “нелегитимното управление” (Ш.Трит¹⁶). Нещо повече, на преден план излиза и въпросът за точното определяне на понятието “легитимност”, дали то е разбирането за универсализация на силата и властта (така както го определят най-често управляващите елити), което всъщност означава ограничение на достъпа на мнозинството до тях, или легитимността представлява неелитарен достъп на всички до управление.

Друг прочит на лидерството освен този за “лидерството и властта” и “лидерството като личността способност” представлява определянето на лидерството като **научено, придобито умение**, като формиране на компетенции.

Изследванията на мнението на служители в корпоративни организации например показват, че обществото търси “компетентния”, а не просто “добрия” управленец/шеф. Тази мотивация се защитава от виждането, че ако познанието/компетенциите гарантират висока позиция, подчинението на заповедите на “компетентния” не може и не се приема негативно. При това положение, основният критерий за приемливо лидерство става доверието в компетентността или познанията на лидера. А имащите

¹⁵ Bell, Ch., Goldsmith, M. (2013) *Managers as Mentors: Building partnership for learning*, Berrett-Koehler Publishers, BK Business Book, San Francisco.

¹⁶ Treat, S., (2004). The myth of charismatic leadership and fantasy rhetoric of crypto-charismatic membership. LSU Digital Commons.

лидерска позиция са в състояние да вдъхнат доверие за компетентност, което им позволява да правят повече грешки, да избират по-рискови решения, да смятат, че могат да губят (по силата на позицията си на знаещи творци). На подобни лидери се признава правото да взимат еднолично решение, дори ако рискът е висок, само заради това, че е налице вярата, че са в състояние да защитят думите си с дела.

Аргументите на изследователите, защитаващи тезата за придобитите умения са следните:

- *Компетентността на лидера, се вижда през погледа на свидетелите.* Това най-добре се описва чрез израза на Б. Дизраели: “Велик е този, който влияе върху съзнанието на хората от своята генерация...”¹⁷. Теорията на Дж.Хауз за лидерството като “пътека с точна цел”¹⁸, е от този порядък, макар редица автори да оспорват това заключение и да заявяват, че задачата на лидера се ограничава само до посочване на *посоката* за следване.
- *В лидерството могат да бъдат разграничени отделни стиловете.* Като се тръгне от метафората на В. Парето за елита, действащ като лъвове и лисици, които задават вида на общественото развитие¹⁹, доразвиван в тезата на Б. Бас за трансактно и трансформационно управление на лидера²⁰ и се стигне до днешните 5-8 стила на лидерство, разработвани в системите за ситуационно лидерство на Д. Голман²¹.
- *От голяма значение е взаимодействието между лидера и сподвижниците му.* Основата е дадена в описанието на третата от основните категории на социалната власт от М. Вебер, в т.нар. легална или конституционна власт, постигната при съгласие между лидерите и сподвижниците. Ако на останалите две - на харизмата се отговаря с благоговение, а на традиционно управление - с почителност, действията на отговорните граждани в конституционните режими се определят като диалог или основа за съдебно разрешаване на спорове.

¹⁷ Disraeli: Coningsby, Book III, Ch.1. A great man is one who affects the mind of his generation, whether he be a monk in his cloister agitating Christendom, or a monarch crossing the Granicus, and giving a new character to the Pagan world.

¹⁸ Haus, J. op.cit

¹⁹ Marshall, A. (2009). Vilfredo Pareto's Sociology: A framework for Political Psychology. Review: Lions and Foxes. *The Review of Politics*, 71(2).

²⁰ Bass, B. *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*. (1960). New York: Harper & Bros

²¹ Golman, D. *What Makes A Leader?* Harvard Business Review, 1988 (Nov-Dec). Harvard Business Publishing Corporation.

Сподвижниците стават основни за определяне на характера на лидерството, защото без тях лидерите са обречени да станат или пророци, или измамници. Тъй като властта на лидера е сила, измервана във взаимоотношение (например М. Вечер я определя като “вероятността един актьор в дадено взаимоотношение да е в състояние да наложи своето желание, независимо от съпротивата и независимо от базата, на която тази възможност се гради”), използването на силата на лидерството като взаимодействие е колективно дело и е причинно обусловено. В този смисъл, властта на лидера става част от системата на социална причинност между йерархиите. Трансактният поглед върху лидерството, като реципрочно влияние между лидер и привърженици, описано от Е. Холандер²², както моделът за ситуационното лидерство и лидерството в зависимост от задачата, т.нар. “видях и пипнах” модел на Ф. Фидлър²³ всъщност са илюстрации за подобни връзки между лидера и сподвижниците.

- Следва разграничението между *трансактното и трансформационното лидерство*, което продължава да бъде използвано в най-съвременни модели и стратегии за тренинг за съобразяване с възможностите за добра организация или съобразяване с възможностите за промяна в организацията. В този смисъл, при трансактното лидерство доминират правилата и регулациите, а при трансформационното лидерство на преден план излизат възможностите за адаптация.

Трансформационното лидерство за пръв път се описва от Б. Бас²⁴ с цел да бъде включен мотивационният момент в отношенията между лидер и последователи. С въвеждането на трансформационния момент се постига зрелост и чувство за собствено значение у последователите. Трансформационното лидерство предполага съгласувано подкрепяне на последователите от страна на лидера, раздвижване на последователите да излязат от схемата на собствения им интерес и да действат в името на групата, организацията, обществото.

²² Hollander, E. (2014) Leader-Follower Relationships and the Dynamics of Unclusion amd Ideosyncrasy Credit. *Jepson Studies in Leadership*, Biik Series, Chapter 12, 201-221.

²³ Fiedler, F., Cohen, R. & Finney, (1971) S. An attempt to replicate the teacher expectancy effect. *Psychological Reports*, 29, 1223-1228.

²⁴ Bass, B., Steidelmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.

Самият трансактен стил може да бъде действено или пасивно управление (основано на изключения) и лидерство, оставено само на себе си като възможност за даване на награди и подкрепа на сподвижниците. Трансформационното лидерство може да бъде авторитарно и директно или демократично и основано на участие. Лидерите могат да стимулират интелектуално последователите си, като обръщат вниманието им върху скрити моменти на тяхното участие или разкриват свои секретни стратегии. В по-колективистичните общества, в сравнение с по-индивидуалистичните общества, според определението на Х. Хофстеде²⁵, изследователите очакват да се реализира повече директно лидерство.

Интересът към *полово-дихотомичното* разглеждане на лидерството е свързан с разграничението на трансактното от трансформационното лидерство. Така например, командният и контролиращият стил на лидерство се свързва (без да е доказано) с пола на мъжете. Друга особеност на половото разграничение по линия на лидерството е тезата за нетрадиционно лидерство, съобразено със съвременните условия на работа на жените. То се включва не особено аргументирано в дихотомията - трансактно срещу трансформационно лидерство като трансформационното лидерство се свързва със силовото лидерство и оттам с мъжкия пол, а трансактното лидерство - с женския пол. Управлението по линия на трансформационното лидерство предполага отношения, основани на награждаване за услуга, или наказание за неадекватно изпълнение; използване силата на организационната позиция и формалната власт за постигане на целите. Докато трансактното лидерство означава подчинените да трансформират своите интереси в интереси на групата чрез загриженост за постигане на цел от по-висок порядък. В този тип лидерство често се използват приложните знания за управление на хората, за подчинение, за междуличностни умения, за лични контакти. Целта е създаване на ситуация, гарантираща постоянна печалба.

Накрая, аргументите за и против разглеждане на лидерството като *умение* на лидера да *бъде безпристрастен*. Тезите на отричащите нуждата от обективна и безпристрастна оценка на лидерите обръщат внимание, че лидерството може да изразява както консерватизъм, така и прогрес; че провеждането на дейности по непрекъснато приспособяване към средата означава не само лидиране в движението напред и развиване на интерес към новото; че лидерството става предизвикателен стремеж към

²⁵ Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.

адаптиране, при който се изисква запазване на ценностите на културата, на миналото, на ценното в него и включва осигуряване на сигурност на хората при преразглеждане и ново структуриране на миналите вярвания. Това означава мобилизация на ресурсите на хората, а не разчитане на интереса и любопитството към новото. Ако насоката към бъдещето не е съобразена с миналото на хората, ако миналият им опит и живот не бъдат признати, ако се къса връзката с вече изградени живи и силни връзки със света, последователите, а и лидерите не биха могли да успеят в стремежите си към приспособяване. Затова лидерството не може да бъде просто безпристрастно, и напълно обективно, освободено от чувства и ценности. То трябва да е универсално средство за постигане на промяна, защото макар и да се влияе от вида на организацията и от характера на културата, няма общество, в което да е непознато. За разлика от мениджмънта, който е професия-продукт на последните 100 години развитие, лидерството възниква като отговор на проблемите на големи и сложни организации. То трябва да е предвидимо, да подпомага групата, да разрешава проблеми. Тъй като е социално ориентирано, то предполага и изисква морал и етичност при изпълнението му. А дейността на лидера е заявяване на страна, която подпомага, без да вреди на движението в бъдеще и която осигурява отговорност за последствията. Затова и лидерството не е мениджмънт, доколкото последното се описва чрез планиране и бюджетиране²⁶; организация и назначаване на служители²⁷; контрол и разрешаване на проблеми; получаване на резултати²⁸. Действия, с които се цели ред и съгласуваност – ефективно поддържане на сложността на организацията в зависимост най-често от критериите за време и за бюджет. Лидерството обратно, не поддържа ред и съгласуваност, а представлява движение за промяна. Неговите цели са различни. Става дума за различия по форма и функция. Едното създава ред, другото промяна; едното фокусира върху съдържание, контрол и прогнозиране, другото върху овластяване, разпространение и творческото зареждане²⁹.

²⁶ целеполагане за близкото бъдеще, описване на детайлните стъпки за постигане на целите, времето, правилата и ресурсите.

²⁷ създаване на структурата и правилата за назначаване на квалифицирани специалисти, следване на плана за работа и установяване на система за мониторинг.

²⁸ степен на прогнозиране и създаване на ред, удовлетворяващ отделните заинтересувани лица.

Например, акционерите с бюджет; служителите – с правила за растеж; клиентите – с висока организация на работното време.

²⁹ Резултати от изследване на 12-те най-влиятелни американски фирми през 90-те години показват, че има прекалено много силни мениджъри, но няма достатъчно силни мениджъри, които едновременно да са и силни лидери, така както изобщо са рядкост силните лидери, а нито една организация не може без двете.

Какви са новите измерения на лидерството?

Претенциите за ново измерение на лидерството тръгват от тезите за промяна на средата, за разширяване на правата, но и на отговорностите на личността, включително и на личността на лидера, и от необходимостта да бъдат защитени позициите на гражданите, включително и позицията на лидера. Някои изследователи като Дж. Бърнс³⁰ смятат, че е налице “тих саботаж”, слаба или сгрешена комуникация, морални или политически задръжки, които не позволяват ролята на лидера или силата на влиянието в чисто човешките взаимоотношения да бъдат видяни в нова светлина. И поради това, на политиката например, дълго време се гледа само като на власт, и едва напоследък се обръща внимание на огромната роля на лидерството в нея. Това изисква разглеждането на няколко варианта в съвременната визия за лидерство.

Първият въпрос - до каква степен *лидерът може да бъде видян като администратор*, търси отговори в изследванията на работата на мениджъри в съвременните организации. В периода на модернизацията, видяна като системен процес на допълващи се промени в икономическите, политическите и комуникационните сектори на обществото се изисква едновременно развитие на политическо лидерство (в широкия смисъл на думата) и наличието на специфични административни умения за управление. В ерата на големите организации и глобалните икономически сили се изисква не само визия, но и мениджърски умения за да се постигне напредък³¹. Вече стана дума по-горе за това, че според редица автори, лидерството и мениджмънта не се припокриват непременно. Но тук се изтъква общото, а то е, че и двете владеят изкуството да правят точни планове за постигане на групови цели; че имат ясни цели, с които групите да се съгласяват; че притежават, макар и различни но все пак сходни умения да водят, защото от визията и енергията на лидерите, а и от експертизата на мениджърите зависи постигането на баланс в отношенията между поддръжниците.

Днес, *редица класически функции на лидера се приемат за достоверни*, макар във видоизменен или допълнен вариант. Лидерът например вече не определя насоката на движение, а по-скоро идентифицира предизвикателствата, които стоят пред нея. Ако

³⁰ Burns, J. (2008). New York: Harper & Row.

³¹ Въвеждането на всяка реформа включва фаза на дефиниране на проблема (кое трябва да се промени); фаза на подготовка или готовност за промяна (колко трудно е на отделните заинтересувани групи да разберат необходимостта от промяна); фаза на възможни политики; фаза на стратегическо мислене за необходимото време, включително и за създаване на коалиции; фаза на мобилизация или приложение на реформата (последната често се изпуска и става причина за провала на много от реформите).

лидерът има власт, той създава достатъчно отдалечена визия за бъдещето, за да има време да бъдат въведени промени за постигане на визията. Той подпомага хората като им дава време да изберат нови роли; той разкрива конфликтите, без да ги предотвратява, и ги оставя да се разгърнат. Лидерът се противопоставя на нормите или създава условия за тяхното критично осмисляне. С хората, които разбират подобна визия, ценят я и я приемат като следват стратегиите ѝ, той установява сътрудничество и формира екипи и коалиции. Независимо дали притежава власт, лидерът мотивира хората да се адаптират към промяната и да преодоляват исканията за съкращаване на времето, за бързи скокове. Той предприема действия, с които да отхвърли всеки натиск за рязка смяна на посоката – от минало в бъдеще, от бъдеще в минало. Той действа в настоящето и дейността му се определя от основните човешки нужди, ценности и емоции на приспособяващите се. Лидерът не създава промяна чрез драматични изпълнения, а управлява и намира потенциал за продължение на промяната, като търси сподвижници не само в средата около себе си, но и в готовността и умението да ревизира непрекъснато своята гледна точка.

В този смисъл, *силата на лидера е в постигане на обещаните промени*. Затова лидерството се измерва със степента на производство на съзнателни влияния и адаптационни, а не чисто технически промени. Оттук идват интересът и опитите за измерване на тежестта и влиянието на лидерите: А. Каплан например определя обхвата на лидерството според броя на повлияните и дефинира природата на влиянието като сравнява повлияните от лидера с броя на неповлияните³²; Е. Леман говори за големина, арена, микро или макро лидерство³³; Р. Дал³⁴ включва понятията за разпределение, насока на лидерство, област на поведение на лидера. Във всеки случай и носителят на власт и неносителят на власт могат да бъдат лидери, когато, личните мотиви станат публични тези и се рационализират в термините на публичния интерес.

Както става ясно от описаното дотук, *лидерството се разграничава от властта*. Говори се за лидерство без власт и се разграничават функциите и ограниченията на властимащите, от тези на лидерите (ако властниците могат да си позволят да гледат на сподвижниците като на обекти за експериментиране, лидерите не могат да го правят).

³² Kaplan, B., Kaiser, R. (2006). *The Versatile Leader*. J. Wiley&Sons, Published by Pfeiffer.

³³ Lehman, R. E.(2016).Leadership Competency: Understanding the Psychology of people,<https://www.linkedin.com/.../leadership-competency-understanding-psychology-peopl...>

³⁴ Keohane, N. (2015). Dahl's of leadership: notes towards a theory of leadership in a democracy. *Journal of Political Power* 8(2).

Все по-внимателно и *отговорно боравене с психологически обяснения за лидерството*, Съвременната теза е, че хората с определена мотивация и намерения могат да бъдат научени да мобилизират другите. Но това не е достатъчно, за да стане човек лидер. Състезателните личности, онези, които влизат в конфликт с институционалните, политическите, психологическите и други ресурси, за да предизвикат, ангажират и задоволят мотивите на последователите си, не са непременно лидери. Те могат да бъдат определени по-скоро като герои, често - като авантюристи и самодеструктивни личности, но рядко като успешни лидери. Лидерът е особен човек, не защото потенциално най-ефективно упражнява властта си или е оценен високо според постигнатата степен на съзнателна промяна (постигната благодарение на него). Лидерът не е гений, а действащ агент в областта на адаптационната работа към промяна. Ако все пак е важно дали лидерът има мисия, дали има кураж да действа независимо от другите, както и какви са ценностите и мотивацията на сподвижниците му, това придобива смисъл само в рамките на дейността по диагностика на социалните предизвикателства и управление на дейностите за адаптиране към промяна. Лидерът е този, който по-рано от другите е в състояние да предложи стратегиите за осигуряване на ресурс за приспособяване към променената среда, ресурс, който другите не намират, но от който се нуждаят.

Така погледнато, *функциите на лидерите са да подпомагат адаптацията, реинтерпретацията и оживяването*, по думите на Р.Хайфец³⁵. Лидерите се съмняват, рискуват и импровизират. Лидерите не вярват в прогнозируемостта на успеха. Лидерите задават закономерности, свързани с моменти на адаптация. Съмнението им дава свободата да имат алтернативно мислене и да импровизират. В едни случаи е важно противопоставянето на средата; в други – отдръпването от личната теза, разглеждането на себе си “отстрани”, “отгоре” или “отдалеч”; в трети – приемането на гледната точка на другите; в четвърти, заявяването на най-слабата или на най-състрадателната и пасивна позиция. Когато е поставено на карта оживяването на човек, най-ефективната стратегия е стратегията на оживяване.

А *смисълът на лидерството* стават *сподвижниците*, които той търси сред ангажираните с преодоляване на проблемите, свързани с промяната. Както пише

³⁵ Heifetz, R. (2006). Anchoring Leadership in the Work of Adaptive Progress. The Leader of the Future 2: Visions, Strategies, and Practices for the New Era. Eds. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith. Jossey-Bass, 2006.

Хайфец в книгата си “Лидерство без лесни отговори”³⁶, вниманието на лидерите трябва да беди засилено към хората опониращи промяната, защото това са хората, за които тя е свързана с най-големи загуби. Хората, които отхвърлят промяната, изискват най-голямо внимание и изострена чувствителност. Промяната за всички е загуба, но за някои тя е много по-сериозна и е свързана с болка и трудности. Хората, които нямат какво да загубят или губят най-малко при промяна са онези, които формират групата на доверените лица, както би казал Макиавели. Затова едно от уменията на лидерите е да разграничават съюзници от доверени лица. Доверените лица не изискват споделяне на информация, а помагат да се извеждат на преден план аргументите за промяната, защото хората не “мразят промяната” ако тя им носи облаги; хората се страхуват от загубите при настъпването на промяна. Лидерството е да се работи със загубите, с оценка на техния характер, с тяхното обективно и субективно значение за хората. Управлявайки промяната, без да я въвежда, лидерът разпределя времето, необходимо за осъществяване на адаптацията и регулирайки по такъв начин очаквания дистрес у хората. Той не тласка към действие, а осигурява условията за действие със скорост, която хората могат да толерират. Затова вдъхновяват, когато говорят за премерени промени, които да настъпват със скорост, търпима за хората. Всъщност това е печеливша стратегия, защото по-бавните промени осигуряват време на самите лидери да наблюдават и да преодоляват проблемните адаптивни предизвикателства, които всяка техническа промяна поставя пред тях³⁷.

В този смисъл новата визия за лидерството, е, че тя е роля, а не личностна позиция. Чейното изпълнение е идеосинкротично и зависи от много характеристики, включително и на личностни, разбира се. Но, макар и обемно-гъвкава, тя е позиция, а не личностна реализация. Затова следва да обърнем внимание върху негативните последствия от вярата в сливането на роля с личност. В тази ситуация, йерархията на позициите и роли създава предварителни негативни или позитивни представи у хората, които неправомерно се прехвърлят върху личността на изпълнителя и водят до смущения в нормалното изпълнение на ролята. От своя страна, ако самият изпълнител изпадне в състояние на заблуда, че ролята и личността му са едно и също, става уязвим и влиза сам в капана на себе-деструктивната схема, при която проваля изпълнението на

³⁶ Heifetz, R. Leadership Without Easy Answers. Belknap Press of Harvard Business School Press, 1994.

³⁷ С формулата “направи много...за прекалено кратко време” се провалят и начинания и лидери.

ролята, поради деструкция, породена от натиск върху личността или поради одухотворяване на ролята и превръщането ѝ в човешки носител на слабости.

Лидерството е импровизация и управление на дейност, с която се цели успешно приспособяване към промени на средата. То може да се извършва с власт или без власт и не се определя от личностните характеристики, възможностите за влияние или позициите на хората. Лидерството е резултат на несъответствието на желания и действителност и се дефинира в рамките именно на това проблемно пространство. Всички действия в това пространство, които мобилизират участниците, са лидерски. В този смисъл, интересът е насочен не към лидера, а към необходимите дейности, а оттам и към характера, уменията, ценностите или познанията, които хората трябва да притежават или да развият, ако искат да изпълняват ролята на лидери.

II. ЗА ЛИДЕРСТВОТО И ОРГАНИЗАЦИОННОТО РАЗВИТИЕ

Обучението по дисциплини, свързани с представяне на оценка на лидерството обикновено запознават не просто със съвременните изследвания в областта на лидерството, а с процесите на промяна на лидерското поведение и вземането на лидерски решения, с причините за успеха и провалите на лидерите като личности и на съвременната организации като резултат от тяхното поведение. Обект на интерес най-често е стремежът към лидерство като норма на поведение на всяка личност и всяка организация в развитие; условията за настъпване на промяна в начина на мислене на отделната личност по отношение на собствените лидерски възможности; психологическата готовност за вземане на лидерски решения, независимо от позицията на личността в социалната структура и всичко това във връзка с развитието на организацията.

Както вече уточнихме в предната част лидерството днес е едно от най-широко изследваните явления за разбиране на проблемите на всяка организация. Затварянето на индустриалните предприятия, бизнес фалитите, сливанията и придобиването на нови компании, съкращаването на персонала - това са само част от срещаните днес явления, които описват съдържанието на поведението на днешните организационни субекти и неминуемо включват разбиранията за лидерството. Защото, именно възможностите за приспособяване, гъвкавост и отговорността зависят често от уменията на лидерите, а личността ѝ става важен елемент в структурата на организациите. Без нея не може да се

постигне разрешение на състезателните предизвикателства, които са ядрото на днешната социална среда. Ако в миналото, за една организация е било достатъчно да постигне отлични успехи в дадена сфера на дейност – например по линия на качеството, надеждността, или себестойността на продукцията, днес, съществуваща среда изисква далеч повече - отлично изпълнение във всички области, включително в лидерството. Такова лидерско поведение бихме могли да опишем като бдително, осигуряващо поведенска промяна на служителите, съответстваща на общата промяна в организацията, заявяване на инициативност в отношението към организационното управление и др. Голяма част от изпълнителните директори на влиятелни компании, често смятат, че проблемите избухват „внезапно“, , че не са успели навреме да се приготвят за тях. Някои дори споменават, че едва ли не, те последни са научили за проблемите и не са успели да осигурят съответната за справяне с новата ситуация промяна. Но в действителност, най-често е имало недостиг на лидерски умения на сред водещите организацията, незнание или неотчитане на възможностите на хората на различни позиции да използват на практика способностите си за вземане на лидерски решения за промяна.

По принцип, определението за ефективно лидерство зависи изключително много от това, което се смята, че е успешно поведение. Сред най-застъпените форми на промяна в поведението на организациите е стремежът да се постигне организационна ефективност чрез съкращения на персонала, реструктуриране, смяна на технологиите, управление на продуктивността, намаление на времевата цикличност и други подобни. Всички тези процеси изискват не само ръководителите да са изградили лидерски умения. Ситуациите на непрекъснати сътресения и преходи пряко рефлектират в поведението на всеки член на организацията, водят до личностно обезверяване и влошаване на психичното здраве и в крайна сметка рефлектират негативно върху развитието на организациите.

Да вземем един пример. При непрекъснатите свивания и съкращения в съвременните организации действително може да се постигне успех, който да направи организацията по-икономична, но не и непременно по-перспективна в дългосрочен план. Дори ако компанията увеличи стойността на акциите си поради по-доброто съотношение между разход и печалба, самата фирма може да пострада от това, че е налице обществено порицание за предприетите действия. От съкратените се изисква да приемат, че тяхното отсъствие води до успех на организацията, че не притежават необходимите

способности да отстояват “силата” си, да разкриват уменията си. Затова въпросът на практическото самоусещане на личните качества включително на лидерските такива има морални, екологични и социални страни, на които днес се обръща сериозно внимание. Състезанието между организациите, както и състезанието между хората след като е станало норма на поведение означава непрекъснато надграждане на самооценката в посока на формиране на нови умения, които днес обозначаваме с термина “лидер”.

Процесът на промяна е непрекъснат, независимо дали тя се *планирана* или не. Когато говорим за „планирана промяна“ разбираме, че става дума за съзнателно решение за промяна в организацията или на равнище на личността. Например, ако се търси промяна на традиционната йерархична структура и въвеждане на такава структура, която да облекчи работата на самоуправляващите се екипи, очевидно следва да се използва действен подход, в който са включени всички заинтересовани страни. Докато при „непланираните промени“, които обикновено не са очаквани и в някаква степен са „спуснати“ на организацията, реакцията е от друг тип – бърза, гъвкава и с висока степен на по-дългосрочна адаптивност. Но тъй като външните и вътрешните източници, които налагат промяната не са едни и същи, става наложително да се обсъждат различните положителни и отрицателни стратегии за вземане на решение за успешно поведение за всеки отделен случай поотделно.

Основни външни сили, упражняващи натиск върху организациите и отделната личност днес бихме определили, че са глобализацията, разнообразието на работната сила, технологичната промяна и управлението на морала. Глобализацията принуждава организациите да преразгледат границите на пазарите си и да стимулират служителите си да мислят в по-големи мащаби и да не правят разлика между местни и чуждестранни фирми, между вътрешен и външен пазар. Съвместната, но дистанционна работа става норма и това кара организациите и хората да преосмислят кои са най-ефективните начини за използване на ресурсите, за разпространението и събирането на информацията, за вземането на ефективни решения, за оценка на промяната в мисленето.

Технологичните иновации изискват много дълбоки промени, не само защото се променя характера на работата, а и защото иновациите и процесите на тяхното внедряване създават по асоциация необходимост от промяна у самите хора, в работните

отношения, и в организационната структура. Екипната работа принуждава много от организациите да въвеждат плоска структура, да разчитат на децентрализирани решения, да държат на отворената комуникация между лидерите и членовете на екипите, да оценяват и търсят „оптималните“ избори. А това предполага познание за личностните „сили“ и лидерски възможности на всеки човек, за усвоените техники за поддържане на висока самооценка и личностна сигурност при вземане на решение и т.н.

Най-честата причина за обществено негодувание е предизвикана от проблеми, свързани с морала на организацията, както по отношение на служителите и клиентите, така и по отношение на другите организации като най-често очакванията са да се интегрират неформалните, неписаните правила, тези, които са извън правните системи, но директно повлияват характера на преговорите. За съжаление без необходимите лидерски умения подобна промяна във възгледите е много трудна и рядко успешна.

Вътрешните сили обикновено се изразяват в това, че са постъпили сигнали за нуждата от промяна на нещо или някого. Например намаляването на продуктивността е сигнал организацията да търси определено решение. В някои случаи се водят преговори и се въвеждат политики за сериозно намаление на разходите, но в други – се приема, че е налице симптом на проблем от друг тип - например проблем, свързан с личностния процес на вземане на решение за промяна или с междуличностните отношения и тогава причината, която го е породила се превръща в основен обект на анализ.

Възможно е да е налице и криза, породена от текучество, което да е причина за цялостна промяна на политиката на организацията. Но изискваната промяна в поведението на работещите предполага и промяна в очакванията им, а тя на свой ред ще зависи силно от възрастта на служителите, понякога от техния пол или от образователния им ценз. Летаргичната, немотивирана и разочарована работна сила е симптом за проблем, който изисква организационно, но и личностно-индивидуален подход. След големи съкращения например, оставащите служители най-често не разкриват промяна в поведението си, обратно на очакванията на ръководителите. Вместо мотивация за успех и реализиране на лидерски умения, те развиват несигурност и неспособност да работят продуктивно и това, веднъж е резултат на чувството за празнота и липса от присъствието на уволнените и втори път – страх и безпокойство за собственото им положение на изпълнители, а не самооценени лидери.

Всяка намеса, оттук нататък, всяка реакция към подобно положение би било неуспешно ако не се съобрази с психологическия и социално психологически анализ на ситуацията, в която са попаднали индивидите и техните социални мрежи. Тук единствено познанието за влиянието на когнитивните и афективни изкривявания в процеса на обработка на информация и стратегиите за преодоляването им би помогнало да се вземе решение и би подсказало кой тип поведение ще бъде най-удачен.

Независимо дали причината е във външните или във вътрешните фактори обаче, въпросът за лидерството и връзката му с организационното развитие на всички равнища е неминуем. А това налага изучаване и разбиране на поведенската промяна към лидерство като процес, който може и следва да бъде управляван, независимо от неговия обхват. Както частичните промени, свързани с еднократни модификации на работата или с несъществена промяна на позициите на работещите, така и по-големите промени като реструктуриране на организацията все по-често включват трансформационна работа, или трансформационно преобразуване при което се постигат най-сигурни в адаптационно отношение, резултати.

Тяхната оценка най-често зависи от вида и характера на аналитичните решения при водене на преговорите за вида на развитието. Както е известно, в последните десетилетия психолози и икономисти се стремят да разберат мотивите на хората, насоката на обработка на информация и типът неикономически критерии за избор, които влияят върху решенията им. Много от традиционните предположения за рационалност и личен интерес днес са поставени под съмнение, а други са отхвърлени. Когато се анализират индивидуално-личностните отговори във връзка с характеристиките на ситуацията – време за вземане на решение, повече или по-малко ограничената информация, наличието на непрекъсната обратна връзка относно целесъобразността на решението, типовете личности и видовете личностни профили на хората, които вземат решения, груповото или индивидуалното вземане на решение, наличието или отсъствието на активна социална група за поддръжка, съвременните изследвания все повече се насочват към въпроса за това, кои са „оптималните“ или лидерските избори, какво е тяхното количество спрямо останалите избори, кои избори са по-привлекателни и защо, какви са следствията от това за осъществяване на положително мотивационно и поведенско развитие. Специално внимание се отделя на „ограничената рационалност“, на когнитивните и афективни „изкривявания“ в процеса

на вземане на решение, обсъждат се отделни перспективни варианти за преговори, които са съобразени с подобен тип поведенски решения и т.н.

III. ЗА ДИСЦИПЛИНАТА “ЛИДЕРСТВО И ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ”

III. 1. Обосновка и описание на дисциплината

От всичко казано дотук може да се направи извод, че изучаването на процеса на развитие на организациите в светлината на лидерското поведение, неговата оценка в организационен и личностно-индивидуален план е абсолютно необходимо за насочените към реализация в сферата на икономическата социология и психология студенти, както и на всички, които биха се ориентирали към избора на мениджърски професии. Напълно целенасочено дисциплината не разделя теоретичните проблеми от формирането на практически умения, а ги разглежда успоредно, подчинявайки ги на общия анализ на процеса за търсене и вземане на решения за различен тип лидерско поведение.

III. 2. Знания, умения и изходящи връзки

Студентите се научават успешно да:

1. Анализират следствията от разнообразието, ценностите, индивидуалните черти, разрешаването на конфликти, свързани с различните лидерски стилове;
2. Обясняват връзката между отделните психологически модели на лидерско поведение и удовлетворението от работата, организационната ефективност и лидерските умения на хората, ангажирани в организацията, както и наличието или отсъствието на мотивация за действия в ситуация на промени, необходими за развитие на организацията.
3. Надграждат аз-конструкцията си с нови умения като планират и създават системи от организационни въпроси, консолидиращи очакванията им за възможни „ограничения“ и изкривявания в процеса на вземане на решение, свързано с промяна на поведението в посока на лидерско изпълнение;

Съдържанието на дисциплината дава възможност на студентите да развият умения за:

1. Обективно разглеждане по въпроси, идентифициране на алтернативи и избиране на решения, съобразени с ценностите и целите на себеэффективното изпълнение, на основата на професионално разбиране за индивидуалната и групова мотивация, която насочва избора към конкретно решение в цялостния процес на вземане на решение.
2. Интегриране на широка група от организационни елементи за лидерското управление сред които тезата за разнообразието на типа личности, стратегиите за преодоляване на конфликти, създаването на екипи и съобразяването с възможностите на другите при групово изпълнение и избор на стратегия за разрешаване на организационни въпроси.
3. Работа в екип, при която индивидуалната ефективност е функция на способността на човека да получава обратна връзка в съответствие със съвременните методи за получаване на оценка за качество на изпълнението.

В резултат от обучението по дисциплината “Лидерство и организационно развитие” студентите получават основни знания в областта на взаимодействието между социологията, икономиката и психологията, чрез които се научават да правят социални оценки и извършат анализи на процеси, явления и зависимости по един професионален, мултидисциплинарен начин, съобразен с оценката за практичност на изследваните решения от гледна точка на споделените ценности на отделната личност и на организацията. Практически всяка консултантска организация у нас и в чужбина би се възползвала от услугите на специалисти, обучени в тази насока.

Дисциплината е предложена като избираема и е предназначена за магистърската специалност „Бизнес психология и социология“ и се чете в първи семестър. Професионалната квалификация е „Магистър по икономика“; Професионалното направление е „3.8. Икономика“; Областта на висшето образование е „3. Социални, стопански и правни науки“ .(Вж. Приложение 1).

Нейното изучаване предполага познания, получени в дисциплините - “Въведение в психологията“, „Социална психология“, „Икономическа психология“, които обикновено са четени в бакалавърски програми, както и е във връзка и с другите две

избираеми дисциплини, предлагани в магистърската програма “Икономическа психология и социология”, а именно – „Психология на бизнеса“, “Психологическа промяна: съвременни теории“ и „Междугрупови отношения и социално убеждаване“.

III. 3. Ситуиране на дисциплината в пространството на преподаване на сродни дисциплини в други университети

Предложената дисциплина съдържа теми и елементи на дисциплини, изучавани в учебни планове на специализации по психология за нуждите на студенти от специалностите социология и икономика и на други бакалавърски учебни планове и магистърски програми по социални науки. В основата на изготвяната програма стои предварително проведен метаанализ на учебни програми в европейски и американски университети. Сред тях на първо място са “Practical Leadership”| на Слоун Скуул към, Масачузетски технологичен институт, САЩ; “Leadership for the 21 Century: Chaos, Conflicts, and Courage” на Кенеди Скуул към Харвард Юнивърсити, САЩ; “Leadership and Organization” на магистърската програма „Applied Social Psychology“ на Университета Брабант, в Тилбург, Нидерландия и др.

Смисълът на повечето от тези програми е да обединят знанията и компетенциите, придобити в основополагащите дисциплини, за да формират по-конкретни и практико-приложни основи за реализация в областта на консултирането, организационния анализ и изготвянето на стратегически планове за действие в съвременните организации, арена на непрекъснати промени.

III. 4. Структура и съдържание на новата учебна програма

III.4.1. Структура на програмата

Водещата идея на структурата е да въведе студентите в идеята за лидерството като неотменима черта на всяка съвременна мотивирана личност. Курсът включва семинарни занятия за подпомагане на студентите да разкрият собствените си умения да бъдат лидери. Курсът се подпомага от предварително подготвено Пособие, съдържащо подбрани материали за дискусия към отделните подтеми. В същото време основният компонент на курса е самостоятелната работа на студента, завършваща със собствена самооценка. Самооценката се извършва в първата седмица от курса, след което се набелязват области за преоценка и подобрене на уменията, а те на свой ред се

Доклад за нова програма

разиграват чрез ролеви игри. Целта на курса е всеки участник да подобри лидерските си способности с помощта на цикъл от практически действия, обратна връзка и съзнателно приемане на необходимата промяна в поведението.

Способността да се влияе на група хора при постигане на определена цел, подпомогната от непрекъснатата обратна връзка с цел оказване на въздействие върху собствените лидерски умения по време на занятията, се изгражда при студентите по пътя на практиката за преосмисляне на своите действия и научаването на нови подобри практики. Въпреки че всеки човек притежава лидерски умения, малко са хората, които получават доброжелателна информация за това как изглежда и се оценява характерът на действията им. А това е необходимо, за да могат последните да бъдат обмислени, преразгледани, а действията им да станат по-ефективни в следващи ситуации.

Сърцевината на курса е тренингът и непрекъснатото обръщане на внимание чрез обратната връзка от преподавателя и другите студенти. Предложените текстове от статии и книги в Пособието, заедно с ролевата игра, упражненията за придобиване на опит и саморефлексивните занимания имат за цел да оптимизират лидерските способности на всеки студент. Човек може и да не заема властова позиция, за да реализира лидерските си способности, но всеки би трябвало да знае равнището на притежаваните от него лидерски качества, както и това, че те се формират успешно при ясна самооценка и рефлексивно самопознание. Този курс предлага един от възможните варианти за постигане на тези умения.

Друга цел на курса е да разкрие изследователските полета на стратегиите за лидерство и управление чрез лидиране. Да „водиш“ предполага да се демонстрира сила, да се живее рисковано и опасно. Този вид поведение вдъхновява, той притежава активна ориентация към живота и често ограничава живота на човека и неговата кариера. Как да се използва властта и подчинението; какво означава да си емоционално интелигентен и как това се свързва с очакванията на последователите; кога трябва да се използва трансактното и кога трансформационното лидерство; как да се преодолее „изгарянето“ и стреса и т.н., са все въпроси, които са обект на дискусия в настоящия курс.

Курсът съдържа шест големи теми:

- Въвеждане в теория на лидерството - школи и направления в социалните науки
- Рамката на лидерството

Доклад за нова програма

- Общуване
- Ситуационно лидерство
- Оказване на влияние - Аз-управление
- Вземане на решение

Формулирането на темите следва логиката на постепенното навлизане в проблематиката на лидерското поведение. Съчетанието на социално-икономическа и социално-психологическа терминология и модели осигуряват цялостен поглед върху проблемите на лидерството и вземането на лидерски решения. Програмата е структурирана в 6-те големи теми като всяка тема съдържа по няколко подтеми.

Подтемите включват въпросите за:

1. Лидерството като способност и необходимостта от източници на власт
2. Основните функции на отделните категории власт, и свързаното с тях лидерство.
3. Характерът и необходимата промяна на типа лидерство в корпорациите
4. Черти на личността и общи качества на отделните видове лидерство
5. Моделите на лидерство като отличителен белег на съвременните институции.
6. Самооценката по отношение на лидерските умения и насоката на самоуправление за постигане на високи умения за влияние върху другите.
7. Възможности за обучение в типове лидерство.
8. Предизвикателства и опасности в съвременното лидерство
9. Категориите „място и време“, „меки умения“. Идеята за успеха. Идеята за харизма.
10. Личностна ефективност и ситуационното лидерство
11. Развиване на лидерски потенциал при трансактното и трансформационно лидерство
12. Лидерството като полов наратив: стереотипни оценки при управление на мъже и жени.

Към всяка тема и подтема е дадена съответна литература, която се обсъжда на всяко занятие. Предложените за обсъждане материали са предоставени на студентите в подготвеното за целта Пособие, както и в допълнителната литература към курса.

Студентите подготвят есе за лидерските си качества, участват в дискусия по отделните теми, разиграват ролеви игри и получават обратна връзка от другите студенти и преподавателя. Работата на всеки е индивидуална и се отчита в края на курса с подготвен от тях “самооценъчен Дневник”.

III.4.1. Съдържание по отделни теми и подтеми, включени в лекционния хорариум на програмата

Тема 1. Въвеждане в теория на лидерството - школи и направления в социалните науки

Обобщение на натрупания опит при изучаване на лидерството от социалните науки и по-специално от общата психология, социология на личността и социалната психология. Изясняване на въпроса какво е разбирането за лидерите и лидерството от страна на студентите. Кратко представяне на ключовите понятия и основни области на интерес, включени в курса. Дискусия за получаване на обратна връзка за лидера, който е изиграл най-важна роля в живота на всеки участник в курса. С помощта на дискусия се създава основополагащ списък на лидерските черти и работната дефиниция за лидерство като се говори не за личностни черти като притежание, а за умения (лидерството е умението да...). Схемата на обучението цели подобряване на лидерските умения чрез саморефлексия, практика и обратна връзка.

Предлаганите теории за лидерство се разглеждат във връзка една с друга и са насочени към студентите като модел за избор на най-подходящото според тях обяснение на собствените лидерски черти. Практиката започва на занятията, но продължава извън университета, където участниците се самонаблюдават и записват в Дневника си как прилагат научените умения. Създадената по пътя на рефлексията самооценка в началото на курса дава възможност на всеки студент да създаде план за действие - към четвъртата седмица, в който обобщава наученото. Практическата работа е наблюдение, научаване да се работи с обратна връзка - даване и получаване, търсене на обяснение на практически действия в представените теории и др.

По същество, анализът на перспективите към лидерството, използвани в социалните науки би могъл да се обозначи като и “изграждане на една еволюционна теория за лидерството“ В нея, на първо място би следвало да се разгледат подходите към

лидерството, описващи т.нар. Велики (хора). Смисълът на този подход е да се разграничат от една страна историите за обикновените хора, които стават в един момент лидери и от друга, историите за съществуването на Велики хора. Тези изследвания са от времето, когато все още в психологията няма постигнато съгласие относно структурата на личността, поради което личността, интелигентността и други фактори след които и социалната класа се разглеждат свързано, за разлика от днешното им възприемане във връзка едни с други.

Следващото равнище на изследвания за лидерството е свързано с разграничението на отношенията на лидера към задачата за изпълнение в групата или организацията и отношението му към другите хора, които влизат в управленския му модел. Тук става дума за „решетъчния модел за управление“, широко разпространен в средата на 60-те години на миналия век, въвеждащ типологията на лидерството, известен като Петте лидерски стила и за дихотомичното определяне на лидерския успех в зависимост от обекта на влияние.

Хронологически по-късно се въвежда идеята за ситуационното лидерство и теориите за непредвидимостта, които са резултат на силна критика към тезите за Великата личност и обръщат внимание на факторите на средата, които се виждат като определящи до голяма степен ефективността на лидерските решения. Разбира се, тази гледна точка също има своите критици в лицето на съвременните поведенчески психолози, които на свой ред доказват устойчивостта на определени поведения независимо от ситуационните промени.

С развитие на интереса към връзката лидери-сподвижници се разпространяват теории за т.нар. „ставащи лидери“ и „обслужващи лидери“. Става дума за опит за определяне на самоиздигането на отделния човек в лидер, благодарение на стремеж към доминиране или резултат от реализирано постижение, приемано като уважение от страна на другите. Онова, което социолозите наричат „неформално лидерство“ и което на свой ред се отнася до хора без официален статус ще бъде обект на дискусия в тази тема.

Най-после се представя и анализира разграничаването на трансформационното от транзактното лидерство в съответните теории. Противопоставянето на двете съдържателни конструкта на лидерството се основава на виждането, че транзактното лидерство представлява водачество, насочено към постигане на съществуващите цели,

докато трансформационното лидерство е насочено към осигуряване на съществена промяна по пътя на вдъхновението и примера. Първото разчита на обмяната и преговарянето при вземане на общи решения, докато второто се съобразява с оценъчните възможности, силите и управление на слабостите на другите. Харизматичността е предпочитаната на второто, и днес се говори за т.нар. харизматичен оптимизъм като основна характеристика на трансформационния лидер.

Литература:

- Saville, P., T. Hopton. (2016). Universal Leadership In: *Business Psychology in Action*, Ed., P. Grant, Pp7-22, The ABP Ltd.
- Bass, B. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, Vol 18, No.3 (Winter 1990), pp.19-31. Elsevier Science Publishing Ins.
- Bolman, L., Deal, T. Reframing Leadership. *Educational Administration Quarterly*, Vol 28, No.3 (August 1992), pp 314-329. Sage Publications Inc. Journals.
- Gardner, J. The nature and Tasks of Leadership. On Leadership, 1990, pp. 1-22. The Free Press, a Division of Simon & Schuster.

Тема 2. Рамката на лидерството

Съвременното ни налага непрекъсната оценка на резултатите от всяка дейност, включително и от лидерството. В този случай се търси влиянието му в релевантен на работния процес контекст. Особено, когато повечето от теориите за лидерството са описателни (а не обяснителни), интерес придобива остойността на лидерството чрез тезите за властта и позицията и отделните индивидуални различия, които могат да обяснят защо едни стават лидери, а други по-трудно. Самите индивиди са склонни да оспорват или да се съпротивляват на промяната към лидиране, като най-често обяснението се търси във формите на страх от вземане на страна или удържане на нестандартно решение. Обучението на хората, отворената комуникация за промяна, включване на участието на хората в процесите на вземане на решение, както и разработените и точни самооценъчни техники за силата на индивидуалните разлики се оказват ключови за разбиране на лидерството.

Връзката между интелигентността и лидерството е изследвана в повече от 151 независими извадки, и разкрива зависимост, която говори за този фактор, че влияе върху изпълнението на функциите на лидера. В същото време други психологически фактори като екстроверсията например, се оказват още по-добър прогностичен фактор

за успешно лидерство. Напоследък в рамките на лидерството се включва и идеята за „научения оптимизъм“ като практически модел на позитивното течение в психология и като контрапункт на т.нар. „научена (придобита) безпомощност“. В организационната практика моделът за „научения оптимизъм“ се реализира като част от стратегиите за промяна на някои от характеристиките на успешните лидерски стилове.

Литература:

- Kouzes, J., B. Posner. *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass, 2012, pp13-22,25
- Calhoon, R. Machiavelli and Leadership. *Academy of Management Journal*, Vol.12, No.2(June,1969), pp.205-212.
- Schwarz, R. (2017). *The Skilled Facilitator*. Chapter 2. Jossey-Bass: A Wiley Brand
- Тодорова Е. Поглед към социология на пазарното общество. Стр. 61-71. Изд. Стопанство, 2012.

Тема 3. Общуване

Сред изследванията на психолозите, свързани с лидерството и особено това, което наричаме успешно лидерско поведение, диспозиционните личностни черти насочват към настойчивите и общителни личности, които са в състояние да демонстрират висока енергия, които са организирани, самодисциплинирани и отговорни. При наличие на подобни характеристики, вероятността, според изследователите за успешно лидерство става много висока. Необходимостта от тези качества като лидерски потенциал, лидерски стил, съобразен със ситуационните аспекти на лидерството е в състояние да осигури достатъчно ясно картина на вероятността за висока ефективност на индивидуалния лидер като лидер на работното си място. В същото време, реакциите на другите могат да се изразят чрез поведения, които описваме като дезангажиране, и отдръпване, деиндентификация, разочарование или дезориентация. Съществуват модели на поведение, които съдържат различни интервенционни действия за балансиране на силите за промяна и тези, с които се упражнява съпротива. Запознанството с тях е обект на работа по тази тема. Един от тях е моделът на Трите П (professional, people, pioneering), предложен от изследователската група на Saville Consulting³⁸. В него се разглеждат 24 ефективни лидерски стила, които са оценени по

³⁸ През 2009 г. група изследователи, начело с Питър Савил разработват 3 Р теория за лидерство, основана на факторен анализ на 10953 самооценъчни въпросници и 13017 външни оценки за оценка на изпълнението. Тя описва три типа лидерство - професионално (технически експерт, запознат с детайли,

шест скали в различни ситуации. Моделът е широко използван и има практическа реализация в много съвременни организации при използване на психологически методики за оценка на работещи и назначаване на работа.

В тази тема се разглежда и промяната на мнение, която се осъществява под влияние на самия агент на промяна. Още от 50-те г. на миналия век в теорията на Таненбаум³⁹, а по-късно и на Милс и Арънсън⁴⁰ е прието да се отчита степента на атрактивност на влияещия. В тази връзка при разглеждане на стиловете на комуникация ще бъде обърнато внимание и върху невербалните съобщения, които оказват и засилват влиянието за промяна на нагласите.

Литература:

- Kotter, J. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review* (May-June, 1990). Harvard Business Publishing Corporation.
- Sendjaya, S., Sarros J, (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development and Application. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.9, No.2 (September), pp. 57-64.
- Тодорова Е. Поглед към социология на пазарното общество. Стр. 53-61. Изд. Стопанство, 2012.

Тема 4. Ситуационно лидерство

Ситуационното лидерство и моделът на Даниел Голман, разработван успешно от изследователски екип на Бизнес училището на Харвардския университет е един от основните обекти на интерес в тази тема. Както е известно, моделът разглежда шест лидерски стила – принудителен, авторитарен, стил на принадлежност, демократичен, омиротворяващ и тренингов.

Принудителният стил изисква незабавно съгласие или подчинение, което работи успешно в ситуации на криза, в началото на преговори, при разглеждане на проблемни

съзнателен, работещ с данни, организиран, точен, аргументиран); човешко (внимателен към хората, включващ другите в работа, разрешаващ конфликти); иновативно, пионерско (''човек с въображение, целенасочен, стратегически ориентиран, иновативен, убеждаващ, динамичен, предприемачески настроен, борещ се).

³⁹ Tannenbaum, R., Schmidt, W. (1958). How to choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review* (March-April 1958). Harvard Business Publishing Corporation.

⁴⁰ Mills, J., Aronson, E. (1965). Opinion change as a function of the communicator's attractiveness and desire to influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.1, 173-177.

Доклад за нова програма

случаи на подчинени, в извънредни ситуации. В същото време този стил деморализира в дългосрочен план, затова се използва по-често за краткосрочни инциденти.

Стилът на авторитарния лидер се оказва успешен при настъпващи промени и нужда от ясна визия. Изобщо това е стил на водене, когато се търси иновативно ново решение и има нужда от мобилизация при съществуваща йерархия. Когато екипът или групата се състои от експерти, този стил често се оказва неприемлив за останалите, ако те са експерти.

Следващият е стилът на принадлежност, който се използва от лидерите, когато са налице сблъсъци в групата или е необходимо да се мотивират хората в ситуации на стрес. Въпреки че създава емоционални връзки и установява хармония, този стил на водене забавя скоростта на вземане на решение и отпуска напрежението за сметка на скоростта на изпълнение.

Демократичният стил е основан на консенсуса, постигнат чрез участие. Неговият успех се дължи на това, че се използват важните и експертни страни на някои от играчите. В ситуации на висок стрес обаче, той става неадекватен, защото забавя процесите на вземане на решение, а ако професионалното равнище на членовете на екипа или групата не е достатъчно високо, той се оказва и неефективен.

Омиротворяващият стил на водене е успешен при високо компетентни и мотивирани членове на групата или екипа, защото поставя високи стандарти на изпълнение. Той дава веднага положителен резултат, но не може да бъде използван дълго време, тъй като е твърде изтощителен и може да доведе до „прегриване“. В някои случаи дори води до спад в инициативността на сподвижниците и те са склонни да повтарят действията на лидера.

Накрая тренинговият стил, с който се подготвят хората за бъдещо реализиране, подобряване на уменията си и развитие на силите в дългосрочен план. Естествено положителните резултати от него могат да се видят само при условие, че лидерът е експерт и разграничава хората по това, дали са склонни да се поддадат на тренинг или не, дали страдат ако не са избрани и насочени към обучение или са недоволни от тренировъчната програма.

Литература:

- Goleman, D. "Leadership that Gets Results". *Harvard Business Review*, March-April 2000, pp. 78-90.

- Ayman, R., Chemers, M., Fiedler, F. Contingency theory of Leadership. *Leadership Quarterly*, Vol.6, No. 2(Summer 1995), pp. 147-167.
- Vroom, V., Jago, A. (1974). Leadership and Decision Making. *Decision Sciences*, Vol.5, pp.743-755.
- Goleman, D. (1998) "What Makes a Leader?" In: Harvard Business Review, Nov/Dec, pp. 93-102.

Тема 5. Оказване на влияние - Аз-управление и умения за оказване на влияние

В тази тема, наред със самопознавателните методики, най-често свързани с определяне на собствения атрибутивен стил, използването или отхвърлянето на фундаментална грешка и личния вариант на локус на контрол, се въвеждат съвременни модели за влияние, сред които на първо място т.нар. Модел GROW⁴¹, предложен в края на 80-те години на миналия век, но претърпял редица модификации, за да се използва като основен модел за тренинги и самостоятелно научаване и се използва най-често в областта на консултирането. Моделът предлага четири фази на работа, свързани с установяване на целите, изследване на реалността, припомняне и повторение на възможни бъдещи действия и селектиране на опциите чрез създаване на план за действие.

В същата тема се работи и с понятието за „психологически капитал“ (PsyCap), предложено от Ф. Лутанс⁴², за анализ на състояния, а не черти на личността. Психологическият капитал включва четири специфични психични състояния, които могат да бъдат развити и които се поддават на измерване с помощта на специално създаден за това тест. Тези състояния се свеждат до: самооценка на себеефективността или на способността на човека да вярва във възможностите си (че може да извърши определени задачи и постигне съответни цели); надежда, която включва и воля за поддържането ѝ дълго време; висока степен на оптимизъм; гъвкавост и издръжливост. Смята се, че комбинацията от тези състояния е силно прогностична и дава достоверна представа за бъдещото поведение на лидери.

⁴¹ Моделът GROW означава - цел (Goal); актуално състояние (Current Reality); възможности или спънки (Options or Obstacles); воля или движение напред (Will or Way Forward). Предложен е през 1980 г. като помощно средство за обучение на лидери за планиране на стратегии за действие.

⁴²

Литература:

- Fernandez, J. (2004). Confucius's Values-Based Leadership. *Organizational Dynamics*, Vol.33, No.1 (February), pp. 21-31.
- Heifetz, R. (1994) "The roots of Authority", *Leadership Without Easy Answers*, Chapter 4-9, pp.67- 232. Cambridge University Press.
- Film: Harvard-Sofia discussion with Heifetz, 2003. Discussion of the theory of R. Heifetz.
- Dracker, P. (1999). Managing Oneself. *Harvard Business Review* (March-April, 1999), pp. 524-536. Harvard Business Publishing Corporation.

Тема 6. Вземане на решение

Индивидите се различават по това, доколко са готови да вземат рискови решения. Избягващите рискове индивиди, както и поемащите рискове разкриват различен личностен профил. Неговата оценка е обект на специален интерес в тази тема. Следващият фокус на интерес са организационните фактори, които стимулират или ограничават рисковото вземане на решение. В същата тема се обсъждат и резултатите от изследвания, разкриващи влиянието на социално демографски фактора и по-специално полът по отношение на избора на рискова стратегия.

В същата тема се разглеждат и програмираните и непрограмирани решения, етапите в процеса на вземане на решение и избора на алтернативи, избора на решение и реализацията му. При разглеждане на основни модели за обяснение на процеса на вземане на решение, вниманието се насочва специално към: рационалния модел, модела за ограничена рационалност и т.нар. модел на отпадъците. На транстеоретичния модел за промяна се обръща специално внимание като практически модел за промяна на лидерското поведение. Обсъждайки петте етапа на поведенска промяна, заложи в класическата версия на модела, предложен от Дж. Прохаска и К. Диклементе⁴³, студентите ще са в състояние да идентифицират десетте процеса (разделени в две групи -експериментална и поведенска), които подпомагат промяната в поведението,

Литература:

- Schwarz, R. (2017) *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers and Coaches*, pp. 8-33, JohnWiley&Sons.

- French, J., Raven, B. Leadership Power Bases. *Studies in Social Power*, D. Cartwright, ed., 1959, pp.150-167.
- Ричард Талер, Кас Сьнстейн. (2014) *Побутване: По-добрите решения за здраве, благосъстояние и щастие*. Издателство “Изток-Запад”.
- Тодорова, Е. *Управление на организациите*. Издателски комплекс УНСС, 2016.

В. Съдържание на отделни методически единици, предвидени за самостоятелна работа и оценка

Семестриалната работа по дисциплината включва:

1. Активно участие в дискусиите, породено от запознаване с предложената литература към всяка от темите, представена в създаденото за целта Пособие.
2. Разработване на самооценъчно есе по зададената тема за собствените лидерски умения.
3. Водене на самооценъчен дневник за приложение на напътствията при получаване на обратна връзка по време на ролевите игри.

12.12.2018 г.

Разработил:

(проф. Елка Тодорова, д.с.н.)