

Management and Leadership Qualities - from Theory to Practice

Assoc. Prof. Dr. Velislava Nikolaeva
Varna Free University "Chernorizets Hrabar", Varna, Bulgaria
velislava.nikolaeva@vfu.bg

Abstract

The report presents a synthesis of theoretical facts from the issues of leadership and the qualities of the modern manager-leader, and it also reflects the results of a study of the manager-leader in social economy enterprises. The research focuses on the areas in which managers are aware of the need to develop their knowledge, as well as self-assessment of the leadership qualities that they themselves must possess. The research was provoked by the increasingly active discussion in the public space about the need for a new reading of the role and behavior of managers in business organizations. The study of leadership behavior is part of a larger study, the results of which are to be published. The aim of the work is to critically analyze and systematize the key qualities of modern managers-leaders, related to the theoretical postulates - traditional concepts and modern theses. Based on the conducted analyzes to develop a conceptual model for the development of leaders in the workplace.

Keywords: management, leadership, key skills, leadership theories, leadership roles, leadership practices

JEL Code: M120

Въведение

Управлението в съвременните организации променя своя характер в посока промяна на качествата, ролите, отговорностите, уменията и като цяло – компетентностния профил на ръководителя, независимо от мястото му в йерархията на системата. По въпросите за лидерските качества, които допълват изискванията за професионалната му пригодност, в специализираната литература има множество факти, които внасят яснота както в посока на теоретичното знание, така и по отношение на неговата практико-приложна страна. Базирайки се на това, в настоящата публикация се представят резултатите от проучване на лидерския потенциал на ръководители на предприятия от социалната икономика. Важно е да се отбележи, че получените резултати в общия случай имат универсален характер и те могат да бъдат съотнесени и към други предприятия.

Цел на разработката е да се систематизира и критично да се анализира теоретичната дискусия относно лидерското поведение в бизнес организациите. На основата на разгледаните теории да се идентифицират ключови области за анализ на лидерството в тях и да се проведе изследване за проверка на формулираните изводи.

Предмет на изследването е лидерското поведение на мениджъри от стратегическо и тактическо ниво в организации от социалната икономика. Получените резултати са използвани за поставяне на основите на концептуален модел за оценка и развитие на лидерски умения в организации от бизнес сектора, който в цялост се представя в други разработки на автора.

1. Теоретични подходи за лидерството

В специализираната литература могат да се открият множество различни подходи за представяне на лидерското поведение на мениджърите, както и да се идентифицират множество теории, описващи лидерски модели. Независимо от това, като че ли все още е трудно да се посочи една „най-добра“ теория, която да даде еднозначни отговори на въпросите: Как се появяват лидерите – създават ли се или се раждат? Какви са всички знания, умения и компетенции, които трябва да притежават лидерите – само те ли са и защо точно те? Аргументирано се допуска, че какъвто и отговор да се даде на тези въпроси, той ще бъде конкретен само за дадена ситуация, в даден период от време, след което ще трябва да се промени по някакъв начин. Именно с това се обяснява ситуационния подход в

управлението. „Снимката“ на ситуацията позволява да се определи най-доброто за нея, но промяната в нея, ще доведе и до промяна в „най-доброто“, т.е. ще промени правилото.

Относно съдържателният аспект на понятието лидерство, за изключително подходяща се смята мисълта на Ралф Стогдил „... има почти толкова много определения на лидерството, колкото са хората, които са се опитвали да дефинират концепта.“ (Asenov et al., 2017)

Именно в подкрепа на това твърдение в таблица 1 са систематизирани някои дефиниции за същността на лидерството:

Таблица 1. Природа на лидерството

Автор	Дефиниция
Асенов и др., 2017 (Asenov et al., 2017)	Лидерството е процес на повлияване за постигане на определени цели или визия.... То е явление от света на отношенията между хората в групата. ... то е групова функция и не може да бъде по независим начин различно от културата, която групата установява ... Лидерството винаги има едно главно предназначение: то е свързано с промените в групата – трансформацията и развитието – и основният му принос е да им придаде смисъл, който да обслужва и участниците и груповата задача. ... Лидерството за разлика от управлението не поддържа стабилност чрез балансиране, а удържа тревогата от неизбежния етап на нестабилност (криза) съпътстващ трансформацията и развитието.
Стийв Морис и др. (Moris et al., 2000)	... от жизнена важност е да се цени всеки, който работи в организацията... лидерството включва създаване на план за действие (визия) ... демонстриране на общовалидни ценности ... не означава непременно служебно положение ...
Саймън Купър (Kupar, 2011)	Лидерството означава да се създава среда, в която хората непрекъснато постигат най-доброто, на което са способни. Родените лидери правят това интуитивно, но останалите трябва да се научат как да бъдат лидери.
Гари Юкъл (Asenov et al., 2017)	До 80-те години на миналия век акцентът е върху рационалните, когнитивни процеси, а съвременните концепции, наблягат повече на емоционалните аспекти на влияние на лидера.
Дийпак Чопра (Chopra, 2011)	... Лидерството е еволюционно пътуване Всяка буква описва ключов аспект от дефинирането на визията за света и превръщането и в реалност ...“ включва любознателност, идентифициране на емоциите, дълбоко осъзнаване на нещата, екип за бързо реагиране, ръкополагане в сан, ъгъл на пресичане, търсене на синхрон.
Галя Герчева-Нестерова (Gercheva-Nesterova et al., 2019)	Новата роля на лидера е да насърчава служителите да се възприемат като ценни сътрудници, а той ще им помага да разширяват своите знания. За да се изпълни тази роля лидерите трябва да станат коучинг инструктори и екипни играчи, и да работят рамо до рамо с другите. Това изисква да се демонстрира по-висока емоционална интелигентност от лидери и мениджъри с показване на разбиране и подкрепа към хората, за които отговарят.
Дж. Макграт, Боб Бейтс (Makgrat et al., 2019)	Лидерството е процес, който включва влияние над хората и насочването им в посока на целите и стремежите му. Лидерството не е власт и принуда, а влияние. Лидерите не желаят в редиците си войници, а последователи.
Джон Максвел	99% от лидерството се осъществява не от върха, а от хора на различни нива в йерархията на организацията. ... Лидерството е избор, който

(Maksuel, 2010)	правите, а не стол, на който стоите. ... Добрите лидери рядко мислят за граници. Те мислят за възможности.
Найджъл Къмбърланд (Kambarland, 2021)	Лидерството означава да вършите правилните неща по правилния начин. ... Всеки лидер трябва да бъде любознателен изследовател.
Карол Гоуман (Gouman, 2014)	Лидерството е преди всичко въпрос на комуникация. ... Лидерството е също и умение да се създават и поддържат позитивни взаимоотношения.

Така представените дефиниции нямат претенцията за изчерпателност, но те позволяват синтезирането и систематизирането на някои основни ключови характеристики на лидерството:

- Лидерството включва влияние. Лидерът умее да въздейства по начин, който формира последователи и съмишленици. Със своето поведение той привлича останалите членове на екипа за изпълнение на поставените цели.
- Лидерството предполага промяна и трансформация. Лидерът планира и осъществява промени – както личностни, така и организационни.
- Лидерството е функция на личността. Тук дебатът не е лидерите дали се раждат или се отглеждат, а кои са чертите, които притежават лидерите и които ги отличават от останалите служители в бизнес организацията. Именно тези черти ги превръщат във водачи.
- Лидерството включва себепознаване и стремеж за развитие. Лидерът непрекъснато трябва да учи. В изключително динамичната среда необходимите знания и умения за успешно ръководство непрекъснато се променят. Това е предпоставка и аргумент в подкрепа на твърдението, че лидерът непрекъснато учи и трябва да учи, което е в съответствие и с постулатите в концепцията за ситуационното лидерство.
- Лидерството изисква умения за комуникация и създаване на позитивни взаимоотношения. Лидерът трябва да умее да изразява идеите си по подходящ начин, който да подтиква хората към действие с желание. Комуникационните умения са предпоставка за изграждане на атмосфера на сътрудничество и синергични ефекти.
- Лидерството включва креативност и е предпоставка за креативност. Лидерът е визионер, който има творческо и гъвкаво мислене. Той е модел за поведение и притежание и като такъв, демонстрирайки креативност, провокира креативност.
- Лидерството включва умение за водене и привличане на последователи. В контекста за защитаваната теза в настоящата разработка, може да се предположи, че лидерът е мениджър, който заема различни позиции в йерархията на системата, който притежава умения да мотивира и да обединява около каузите си съмишленици.

Така систематизираните ключови характеристики на лидерството позволяват формирането на следното авторово разбиране за неговата същност: Лидерството е процес и състояние в динамика, което показва способността на една личност да въздейства върху един или повече субекти за постигането на предварително определени цели. То е същностна комплексна черта на личността на ръководителя и е предпоставка за постигане на стратегически успех.

В следващата таблица са систематизирани някои от популярните теории в

лидерството.

Таблица 2. Теории в лидерството¹

Теоретично направление	Характеристика	Бележка
Теории, акцентиращи върху личностните черти	Прави се опит за систематизация на чертите, които личността трябва да притежава, за да бъде лидер.	Всеки опит за систематизиране на необходимите качества е условен, но може да се използва за скрининг на определено лидерско поведение, при позоваване на определен набор от качества и методика за осъществяване на оценката. Към тази група се отнасят: <ul style="list-style-type: none"> • Теорията на харизматичното лидерство на Робърт Хаус. • Теорията „лидер-последовател“ на Дансеро, Грийн и Хага, която е с акцент върху развитие на индивидуалните взаимоотношения с членовете на екипа. • Теорията на Уорън Бенис, която защитава позицията, че лидерите могат да се създават и развиват и че всеки може да се превърне в лидер с подходящо обучение.
Теории, основани на лидерския стил	Основават се на систематизирани поведенчески модели, по смисъла на които се определя и осъществява анализа на лидерското поведение.	Управленската матрица на Блейк и Моутън (от типа 3x3) изследва лидерското поведение на основата на грижата към хората в екипа/ организацията и отношението към задачите/ производството. Научно-изследователски екип от университета в Мичиган, предлага изследването на лидерското поведение по същите два критерия да бъде оразмерено в матрица от типа 2x2. Методиката на ГРИД също се базира на определяне на лидерския стил в матрица. Важно е да се отбележи, че някои стилове се наричат „лидерски“, макар и по съдържание да допускат известно несъответствие със съдържанието на понятието „лидер“. В тази група могат да се посочат още: Лидерските стилове на Курт Левин, Теории Х и У на Макгрегър.
Теории на трансформиращото лидерство	Акцентира се върху поведението на лидерите, които са призвани да приобщят служителите към организационните цели и промени.	Към тази група се отнасят теориите на Джеймс Бърнс, на Бърнард Бас, на Уорън Бенис и Бърт Нанъс. Теориите дават насоки как да се осъществява приемственост между организационните и личните цели на служителите в организацията. Лидерите трябва да съчетават в себе си лични качества, диагностични,

¹ Адаптирано по: Makgrat, Dzh., Beyts, B. (2019) *Malka kniga za golemite teorii v menidzhmanta*. Sofiya: Hermes

		комуникационни и стратегически умения.
Теория на ситуационното лидерство	Акцентира върху необходимостта от оказване на персонална подкрепа на всеки служител според ситуацията и неговите възможности.	Автори на теорията са Пол Хърси и Кен Бланчард. Авторите определят четири основни подхода, които са приложими от лидера при работата му със своите сътрудници – подготвяне (коучинг), упътване, подкрепа и делегиране.

Така систематизираните теории в лидерството могат да се използват за отправна точка за идентифициране на ключови области от качества и умения, които съвременните мениджъри трябва да притежават, за да бъдат успешни и за да могат да се наричат лидери. Като такива могат да се посочат (таблица 3):

Таблица 3. Области от ключови лидерски качества и умения

Лидерски качества и умения	Характеристика
Комуникационни умения	Умее да се изразява и да вдъхновява останалите членове от екипа. Изразява се кратко и ясно, без ада прави ненужно усложняване на изказа и информацията, която предава. Познава и използва различни комуникационни техники. Добре преценява ситуацията, създава и прилага правила за ефективно провеждане на различни разговори.
Управленски умения	Познава и успешно прилага в практиката си различните управленски функции – планиране, организиране, контролиране, координиране, мотивиране. Умее да целеполага и делегира. Успешно създава и управлява документооборота. Познава и прилага техники за управление на промяната. Формулира и подрежда приоритети. Разработва и осъществява различни политики. Умее да създава и ръководи екип. Създава справедлива система за оценка на приноса на всеки служител. Познава и използва различни техники за вземане на решение. Мисли стратегически. Умее да организира и провежда делови съвещания.
Умения за водене на преговори	Добър слушател е. Умее да синтезира, систематизира и анализира информация. Излъчва респект и знае как да печели доверие. Търси ефективна обратна връзка. Познава техники за водене на преговори.
Креативност и творчество	Визионер и вдъхновител е. Насърчава развитието и създава среда за генериране на идеи. Прилага техники за генериране на идеи. Дава шанс за случване на добрите идеи. Умее да изследва и да идентифицира възможности. Умее да създава възможности и да насърчава сътрудниците си да проявяват творчество. Измерва и насърчава напредъка. Развива потенциала на сътрудниците си.
Специфични качества на личността	Притежава желание за учене и личностно развитие, което води до повишаване на професионалната пригодност. Има висока степен на себепознание. Служи за модел за подражание. Притежава висока степен на емоционална интелигентност. Познава различни техники за подобряване на управленския процес. Умее да подхожда гъвкаво и ако е необходимо – дори нестандартно. Притежава склонност към риск.
Умения за формиране	Предлага актуални теми, по атрактивен начин, които се приемат като възможност и предизвикателство сред сътрудниците му. Използва

съпричастност	индивидуален подход за привличане на съмишленици. Знае как да вдъхновява и печели доверие. Изтъква и цени приноса на своите служители. Служи за пример. Учи сътрудниците си как да се справят в различни сложни ситуации. Работи заедно с тях.
---------------	--

По отношение на изследването на лидерското поведение интерес представлява и така наречения индекс на лидерския капитал². Разработен е от Дейв Улрих (Ulrich, 2015) и е ориентиран към индивидуалното (компетенциите и личните качества на ръководителите) и организационното лидерство (пазарният потенциал на организацията). Според него, лидерството може да се оценява както се прави финансов одит например, а в основата на анализа е 360-градусовата обратна връзка, при която информация се акумулира от колеги, ръководители, подчинени, потребители, доставчици и всички, които могат да дадат информация, свързана с трудовите навици и личността на оценявания лидер.

За нуждите на настоящата публикация интерес представлява индивидуалното лидерство.

Улрих дефинира пет основни области на индивидуалното лидерство:

- Лични качества и умения. Оценяват се способностите на лидера и начина, по който той ги използва при изпълнението на служебните си задължения. Оценява се нивото на емоционалната му интелигентност, характер, поведение и ценностна система.
- Стратегическо мислене и отношение към стратегията. Оценява се способността на лидера да мисли стратегически, да вижда перспективите пред ръководения от него екип и организацията като цяло.
- Отношение към изпълнението. Оценява се способността му да планира и реализира различни инициативи, включително стратегията на екипа, организацията.
- Умения за изграждане и развитие на взаимоотношения на работното място, включително за създаване и задържане на професионално пригодни служители (управление на таланта).
- Имидж на лидера. Оценява се с какво е разпознаваем лидера сред останалите служители и в публичното пространство. Адекватност на поведението му при промени в средата.

За получаване на комплексната оценка за индивидуалното лидерство се използва рейтингова скала, като се сумират получените оценки от очертаните пет области.

Направеният обзор на теоретичната дискусия, идентифицираните области от качества и умения, които трябва да притежава лидера, както и предложеният подход за оценка на лидерството, позволява формирането на следния извод: Оценката на лидерството може да се осъществи по методиката на 360-градусовата обратна връзка или по предварително определени критерии, чрез използването на рейтингов подход.

2. Лидерски практики и концептуален модел за развиване на лидерските умения на работното място в предприятията от социалната икономика

За провеждането на изследване на лидерството в предприятията от социалната икономика са определени четири групи лидерски умения и качества – умения за водене на разговори и преговори, управленски умения, личностни и технически умения. Използвана е анкетна карта за самооценка сред мениджъри на различни нива в организациите, като най-голям е относителният дял на топ-мениджърите. Основание за подбора точно на тези умения

² За повече информация виж: Ulrich, D. (2015) *The Leadership Capital Index: Realizing the Market Value of Leadership*. London: Berrett-Koehler Publishers

и качества са синтезираната информация в таблица 3 и подхода на Дейв Улрих (Ulrich, 2015), които са интегрирани по представения по-горе начин от автора на настоящата разработка.

За изясняване на същността на социалната икономика в едноименния закон е дадено следното тълкуване³: „Чл. 3. Социалната и солидарна икономика е форма на предприемачество, насочено към една или няколко социални дейности и/или социални цели, осъществявани от предприятия, включително чрез производство на различни стоки или предоставяне на услуги, в сътрудничество с държавните или местните органи или самостоятелно.“

Видно от посочената дефиниция е доминирането на социалните пред икономическите цели, т.е. превес на обществените пред частния интерес при осъществяването на стопанската дейност на организациите.

Относно същността на предприятията от социалната икономика в същия нормативен документ е посочено (таблица 4):

Таблица 4. Природа на предприятията от социалната икономика⁴

Критерии	Характеристика
Същност	5. „Социално предприятие“ е предприятие, което независимо от правноорганизационната си форма има за предмет на дейност производство на стоки или предоставяне на услуги, като съчетава икономически резултати със социални цели, постига измерима, положителна социална добавена стойност, управлява се прозрачно с участието на членовете, работниците или служителите при вземане на управленски решения, осъществява своята икономическа дейност, като част от средносписъчния брой на персонала са лица по чл. 7, т. 4 и/или като печалбата преимуществено се разходва за осъществяване на социална дейност и/или социална цел съгласно учредителния договор или устав.
Видове	Чл. 5. Субекти на социалната и солидарна икономика са кооперациите, юридическите лица с нестопанска цел за осъществяване на общественополезна дейност и социалните предприятия. Кооперацията е сдружение на физически лица с променлив капитал и с променлив брой членове, които чрез взаимопомощ и сътрудничество осъществяват търговска дейност за задоволяване на техни икономически, социални и културни интереси. Кооперацията е юридическо лице. ⁵

В проучването са участвали 20 мениджъри на различни позиции от 15 кооперации.

За оценка на лидерското им поведение са използвани структурирани въпроси разпределени в посочените по-горе области, като по-конкретно са изследвани:

- Технически умения: дигитални умения.
- Умения за водене на разговори и преговори: комуникационни умения, презентационни умения, езикови умения, умения за убеждаване.
- Управленски умения: умения да създаване и развитие на екипи, умения за делегиране, умения да използване на различни източници на власт, умения за вземане на решения, умения за управление на процеси, организационни и

³ Закон за предприятията на социалната и солидарна икономика Обн. ДВ. бр.91 от 2.11.2018, посл. изм. и доп. ДВ. бр.17 от 25.02.2020

⁴ Закон за предприятията на социалната и солидарна икономика Обн. ДВ. бр.91 от 2.11.2018, посл. изм. и доп. ДВ. бр.17 от 25.02.2020

⁵ Закон за кооперациите, чл. 1. Обн. ДВ. бр.113 от 28.12.1999, посл. изм. ДВ. бр.42 от 22.05.2018

координационни умения, умения за осъществяване на обратна връзка, умения за диагностика на средата и за идентифициране на потенциални възможности, умения за осъществяване на различни анализи.

- Личностни умения: умения за справяне със стреса, гъвкавост и адаптивност, умения за използване на коучинг, умения за управление на емоционалната интелигентност, умения за прилагане на медиация, умения за управление на времето.

Тъй като познаването и прилагането на коучинга и медиацията все още не са утвърдени по категоричен начин като умения, които всеки мениджър е добре да притежава, особено като предпоставка за лидерство, същите са посочени в групата на личностните умения.

Получените резултати от проведеното изследване, в частта за определяне на качествата и уменията, които формират лидерския потенциал, позволяват систематизирането на следните по-важни изводи:

От групата на комуникационните умения с най-голяма степен на важност са определени уменията да се водят разговори убедително. 89,5% от участвалите в проучването мениджъри са посочили, че убедителното говорене за тях е особено важно и са го оценили с максимална оценка. На следващо място като особено важни за затвърждаване на лидерските позиции са посочени комуникационните умения. Именно това са и областите, в които анкетираните мениджъри заявяват желание да придобият допълнителни знания за повишаване на компетентността си в областта „комуникационни умения“.

Изключително висок е процентът на посочилите за особено важно притежаването на дигитални умения – 91%. Възможна причина за това е специфичната среда, в която се развиват бизнесите – пандемична обстановка, икономическа и социална криза, промяна в характера на потребителското поведение.

Силно впечатление правят отговорите, които мениджърите са дали за областите от знания и умения, които смятат за особено важни за затвърждаване на лидерските им позиции в групата на управленските умения.

Безспорен лидер сред тях с 95,3% от отговорилите дават максимална оценка на важноста на уменията за създаване и развитие на екипи. Важно е да се отбележи, че това са кооперации, в които колективният подход на управление е част от същността на тези организации, но тук по-същественото е, че мениджърите ясно осъзнават необходимостта от наличиеот на съмишленици и генерирането на синергични ефекти на различни нива. Умението за работа в екип, за устойчивост на създадените екипи и за задържане на пригодните кадри са определени за стратегически за устойчивото развитие на организацията.

На следващо място ръководителите поставят уменията да делегират като предпоставка за лидерство. Осъзнавайки сложността на този процес, те го определят като изключително важен за ефективността на управлението, 88,9% от анкетираните потвърждават това.

С разлика по-малка от процент, на следващо място, като предпоставка за лидерство, мениджърите поставят уменията за вземане на решения. В друга част на анкетата, те посочват, че това е една от областите, в които осъзнават, че имат нужда от допълнително знания и формиране на приложни умения.

Наличието на координационни и организационни умения, както и на умения за управление на процеси се смятат за особено важни от 79% от анкетираните. Познаването и умелото прилагане в практиката на основните управленски функции, предвид останалите резултати, се приема за важно условие, но то се смята за недостатъчно за постигане на лидерски успех.

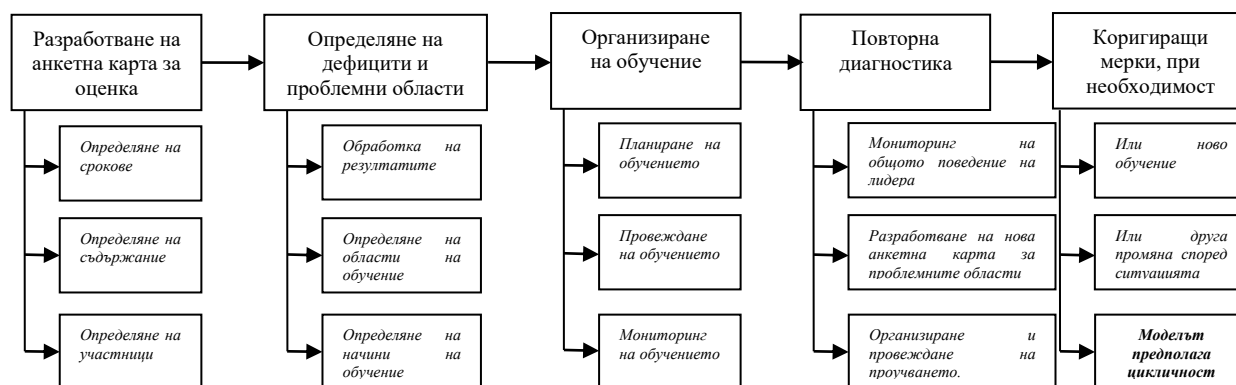
Особен интерес представляват групата на така наречените личностни умения. Както вече беше посочено тук са включени и познанията по коучинг и медиация. Тези умения,

макар и да не са посочени на първо място, получават съответно 75% и 72% от оценките на мениджърите по отношение на тяхната важност. За изключително важни умения по отношение на лидерството, те смятат управлението на времето и емоционалната интелигентност. Умението за справяне със стреса на работното място, голяма част от анкетираните смятат като част от управлението на емоционалната интелигентност. Тъй като проучването беше проведено по време на обучение за повишаване на управленския потенциал, стана ясно, че те са готови да се включат в допълнителни обучения, които ще повишат уменията им точно в областта на управление на времето, емоционалната интелигентност, коучинга и медиацията. Важно е да се отбележи и друго – за една не малка част от тях и коучинга, и медиацията като управленски техники са по-скоро непознати.

Аргументирано използвайки и представените по-горе резултати, може да се заключи, че лидерството като организационен конструкт е функция преди всичко на т. нар. меки умения, а мениджърите виждат себе си като лидери, именно развивайки меките си умения. Това позволява и формирането на още един извод: Придобиването на знания и умения по управление, такива, каквито обичайно се изучават, е необходимо, но не и достатъчно условие за ефективно ръководство и лидерство.

Предложената информация в първата част на публикацията, потвърждават това твърдение.

За оценка и развитие на лидерски умения на мениджърите на работното място може да се използва следния концептуален модел:



Фигура 1. Концептуален модел за оценка и развитие на лидерските умения

Така представеният концептуален модел е изграден на основата на алгоритъма на управленския процес. Той включва:

- диагностика (чрез анкетно проучване);
- избор на реакция (обучение);
- повторна диагностика (чрез анкетно проучване – по всички въпроси от първата анкета и по проведените обучения във връзка с установените дефицити и проблемни области);
- коригиращи мерки, ако са необходими.

Конструираният по този начин модел позволява:

- цикличност на изучаването;
- своевременност на реакцията при нужда;
- универсалност, тъй като тук не се отчитат фактори, свързани със спецификите на самите организации, чийто представители са участващите в проучването мениджъри. Нещо повече – при необходимост още при първото анкетиране могат да се включат и специфични умения за лидерство в конкретна област, но това няма да доведе до промяна в технологията (алгоритъма на изследването).

Друго, което е важно да се отчете е, че в този модел резултатите се получават на основата на самооценка на участващите лидери, както и че този модел може да се използва за организиране и провеждане на обучения като част от кадровата политика на организацията. Важно е да се отбележи също, че при последващите анализи на лидерското поведение трябва да се интегрират и елементи от метода на 360-градусовата обратна връзка, т.е. самооценката да се коригира поне с оценка на лидера от неговите колеги и сътрудници, а в случаите, в които това е приложимо и от неговите ръководители.

Заклучение

Въз основа на систематизираната в настоящото изложение информация, могат да се направят следните по-важни изводи и обобщения:

Първо: Трудно може да се определи най-добра теория, както и най-добър подход за оценка на лидерството. Изборът е субективен, но трябва да се основава на научно проверими факти.

Второ: Изучаването на лидерството в бизнес организацията трябва да бъде цикличен, а не инцидентен процес. По този начин своевременно могат да се идентифицират и отстраняват несъответствия, проблеми и дефицити, свързани с поведението на лидера и екипа/ организацията.

Трето: Предложеният концептуален модел позволява оценка и моделиране на поведението на лидера чрез обучение. Той има универсален характер, тъй като може да се прилага за мениджъри на различни нива и позиции в йерархията на системата, както и за различни по мащаби и предмет на дейност организации. Той може да се интегрира или прилага заедно с други модели, както и да се модифицира.

Четвърто: Получените резултати от проучването на мнението на мениджърите, показват областите, в които трябва да се формират и надграждат знания и умения за повишаване на лидерския потенциал. Те могат да се използват за отправна точка за планиране на фирмени обучения, за актуализиране или разработване на учебни програми за подготовка на действащи или бъдещи мениджъри с потенциал за лидери.

References

1. A. Asenov, Tsv. Dilkov, I. Emilova (2017) Osnovi na upravlението. Svishtov: AI Tsenov
2. Gercheva-Nesterova, G., Yo. Nedyalkova (2019) Prilozheniya na psihologiyata v menidzhmanta. Varna: VSU
3. Gouman, K. (2014) Malchaliviyat ezik na liderite. Sofiya: Siela
4. Zakon za kooperatsiite, Obn. DV. br.113 ot 28.12.1999, posl. izm. DV. br.42 ot 22.05.2018
5. Zakon za predpriyatiyata na sotsialnata i solidarna ikonomika, Obn. DV. br.91 ot 2.11.2018, posl. izm. i dop. DV. br.17 ot 25.02.2020
6. Kupar, S. (2011) Brilyantniyat lider. Sofiya: AMAT-AH
7. Kambargand, N. (2021) 100 neshta, koito uspeshnite lideri pravyat. Sofiya: Obsidian
8. Makgrat, Dzh., Beyts, B. (2019) Malka kniga za golemite teorii v menidzhmanta. Sofiya: Hermes
9. Maksuel, Dzh. (2010) 360-gradusoviyat menidzhar. Sofiya: Iztok-Zapad
10. Moris, St., Uilkoks, Gr., Neysal, E. (2000) Kak da badesh lider na pechelvish ekip. Sofiya: InfoDar
11. Chopra, D. (2011) Liderat. Sofiya: Bard
12. Ulrich, D. (2015) The Leadership Capital Index: Realizing the Market Value of Leadership. London: Berrett-Koehler Publishers