

**ЛИЧНОСТНИ КОРЕЛАТИ НА ЛИДЕРСКОТО ПОВЕДЕНИЕ****проф. дин Георги Петков****доц. д-р Майяна Митевска-Енчева***Университет по библиотекознание и информационни технологии***PERSONAL CORRELATES OF LEADERSHIP BEHAVIOR****Georgi Petkov****Majana Mitevska-Encheva**

***Abstract:** Long known in psychology fact is that the person carries out regulatory functions on individual behavior. From this science perspective and from practice standing problem is not if, but how and what individual countries involved in regulatory processes. What's that constellation of outstanding features that helps the individual to inspire and lead followers, i.e. manifest as leader? Personality as „a constellation of traits”, participates in realization of vital plans and long-term planning of man. It is a kind of coordinate system that helps individuals to navigate in complex life situations and to keep consistency over the years. In addition, it provides its own integrity. It is obvious, however, that events leading to rely on specific combinations of traits, skills and abilities that are not seen in mainstream events. They flash sporadically and marked leadership presence in an otherwise monotonous life. It says is dedicated to this report. The reasoning in it were supported by the analysis of empirical data obtained in studies of the authors.*

**Keywords:** leader, leadership, traits of personality

В психологическата наука все още липсва единна концепция за личността. Постигнато е съгласие само в разбирането, че личността е сложно системно формиране, което трудно може да бъде дефинирано еднозначно. Изследователите посочват, че съществуват множество дефиниции, но нито една от тях не е общоприета. Анализът на съществуващите определения позволява да се очертаят някои най-характерни особености на личността.

На първо място, всяка личност е уникална и неповторима. Трябва да се подчертае, че няма две напълно еднакви личности, дори и при еднородните близнаци. Всеки човек в своето поведение и душевен живот е една отделна „вселена“, субективен свят с неповторим облик. В това се състои неговата уникална ценност и значимост като присъствие в света.

Второ, личността е устойчиво образуване, съставено от отделни компоненти, като аз-образ, убеждения, норми, ценности, натрупан индивидуален опит и др. Тази устойчивост се проявява като повторемост на поведението във времето и през различни ситуации. Това, което характеризира личността следователно е типичният начин на мислене и поведение, характерни за отделния човек.

Трето, личността не е нещо изначално дадено в завършен вид, а се променя и развива. В това развитие има приемственост, така че по-късните особености на личността имат своите основания в нейните по-ранни характеристики. Развитието на

личността е цялостен органичен процес, при който по-ранните регулативни структури прерастват в по-сложни образувания. В процеса на развитието възникват и нови образувания, които не са съществували в по-ранните периоди от живота на индивида. Те обаче са съгласувани с вече даденото или на свой ред съществено са го променили, за да им съответства по определен начин.

Четвърто, отделните страни на личността се намират в определено съответствие и съгласуваност. Това е съществена особеност, която разкрива, че личността не е проста съвкупност от подбуди, емоции, убеждения и поведенчески програми, а представлява организирана система, в която всички елементи са свързани в едно цяло.

Природата на личността най-ярко се проявява в и чрез функционалната и позицията в регулацията на поведението. Тя възниква като цялостна система за психична регулация, която позволява на индивида да се приспособява към социалната среда и ефективно да функционира в нея.

По начина си на съществуване личността е психично образование, но тя се формира под влиянието не само на закономерностите на изграждане на психиката, а и на други фактори. Биологичните дадености на всеки отделен организъм имат своя специфика, която намира отражение в особеностите на индивидуалната личност. От друга страна, човек се формира и съществува в определен социален контекст, неговото поведение се разгръща в множество различни социални ситуации.

Предмет на настоящия доклад е функционирането на индивида в позицията му на лидер в структурите на сигурността. Защо? Защото тази позиция от психологическа гледна точка представлява интерес. Интересът се поражда от факта, че в структурите на сигурността съществуват фактори, чието влияние върху индивида трудно може да бъде пренебрегнато. Формираният преди попадането в подобна среда социален опит, придобит в различни среди най-често се оказва неадекватен на новите условия, поради което възникват редица специфични затруднения пред индивида. Естествените социални контакти в процеса на упражняване на функционалните задължения са сравнително ограничени, а решаваните задачи и преследваните цели коренно се различават от обичайните. Липсват или са налични, но не са достатъчно ясно очертани моделите на професионално поведение. Освен това, съществуват сериозни затруднения за непрекъснато верифициране на резултатите от труда и невъзможността по този начин да се затвори кръгът от поставени цели, положени лични усилия и постигнати резултати. Липсва и основният фактор за добиване на усещането за психическо благополучие – предсказуемост на настъпващите събития, произтичащи от личните усилия. Това пречатства възможността за своевременно коригиране на плановете и демотивира личността. Основните човешки потребности са фрустрирани в условията на информационен дефицит, при което динамиката и голямата натовареност с решаването на оперативни задачи силно ограничават възможността за дългосрочно планиране и реализиране на жизнените планове.<sup>1</sup>

Очевидно е, че са твърде много факторите от средата, които индивидът, функциониращ в организацията от системата за сигурност следва да отчита и с които да се съобразява. Още повече са те, когато става въпрос за ръководителя, който следва да изработва и да реализира управленски решения, както и да оказва въздействия върху последователите, да ги мотивира за постигане целите на организацията. Към него нарастват изискванията да съчетава управленските умения със сложен комплекс от лични качества, знания и умения, за да е в състояние сам и в дефицит от време да преработва разнообразна по вид и специфична по характер информация. Вече не е

<sup>1</sup> Петков, Г. Воинската адаптация. С., 1994.

достатъчно той да е само добър организатор, за да изгради екип и да мотивира хората, като утвърждава решенията, които те предлагат. В технологичния аспект на изработването на решението със своите компетенции и професионален опит лидерът вече е един от екипа, макар и поставен най-отпред. Към отговорността за крайния резултат се прибавя тежестта от изминаването на пътя до него и необходимостта да се грижи за хората, с които работи. Променят се и начините по които лидерът се изявява. На по-ниските управленски равнища той непрекъснато е лице в лице с подчинените и поведението му се тълкува еднозначно. Би могъл в ход, отчитайки реакциите на околните, да коригира поведението си и да предизвиква положителен отзвук. На по-високите управленски етажи обаче влиянието е опосредствано. Тук ефектът от въздействието може както да се усили, така и да се деформира. Ето защо лидерът трябва да умее да прогнозира резултатите от поведението си, тъй като обхващат на действията се разширява, те стават по-разнообразни и комплексни, а и по-големите системи са по-инертни и по-трудно се коригират управленските грешки. Лидерът трябва да умее да създава условията за изява на по-ниските звена и да ги направлява, да изработва адекватна и привлекателна визия за близкото и за далечното състояние на системата, която управлява. Дори само казаното дотук разкрива сложността на лидерската позиция в съвременните и измерения. Става ясно, че трудностите и отговорностите се мултиплицират с издигането в управленската йерархия, което повишава изискванията към подготовката на лидера и неговите лични качества.

Американският психолог М. Шоу, например, е автор на една от класификациите на личностните качества на лидера. Според него личността на ръководителя може да се „разложи“ на три групи характеристики:

- биографични характеристики;
- способности (в това число и управленски);
- черти на личността.

Тази класификация е допълнена от други изследователи с още една група – мениджърски характеристики.

От множеството личностни качества, черти на личността, влияещи върху ефективността на управлението, най-съществените, според автора, са: доминантност; увереност в себе си; емоционална уравновесеност; стресоустойчивост; креативност; потребност от постижения; предприемчивост; отговорност; надеждност; независимост; общителност. Всички качества са обединени от нещо общо, а именно това, че всяко от тях може да се възпита, да се развие.

В настоящия доклад на анализ се подлагат някои личностни променливи, които допълват цялостната картина на лидера, като: локализацията на контрола, склонността към рисковано поведение и импулсивността, както и адаптивно-иновативния стил на индивида.

Конструктът „локализация на контрола“ описва начина, по който хората разглеждат причинно-следствените връзки между себе си и околната среда. Джулиан Ротър постулира две основни интерпретации.<sup>2</sup> Първата, обозначена като „външна локализация на контрола“, е свързана с убеждението, че между поведението на индивида и получените резултати не съществува пряка връзка. Основните причини се търсят

---

<sup>2</sup> Rotter, J. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. Psychological Monographs, 1966, p. 80. Цит. с: Величков, А. и др. Метод за измерване локализацията на контрола: конструиране, устойчивост и конструкт валидност. – Психологически изследвания, 1988, № 1.

във външните фактори и човек е склонен да разглежда другите хора, съдбата, шанса и т.н. като главни причини за случващото се с него.

Втората интерпретация – „вътрешна локализация на контрола“, се отнася до поддържането на убеждения, че причините за резултатите лежат у самия човек и той е основният причинен агент при взаимодействието със средата.

Локализацията на контрола може да се разглежда като система от обобщени очаквания за това, че поведението ще доведе до определен резултат (награда), формиран на базата на миналия опит. Вярно е, че непосредственото поведение не може да се изведе пряко от тази система на очаквания, тъй като не му влияят всички подкрепи, а само тези с определена ценност за индивида в конкретната ситуация. Конструктът „локализация на контрола“ има определени прогностични възможности относно поведението и е установено, че е важен предиктор за особеностите в приемането, обработването, натрупването и използването на информацията, нещо важно за лидера в професионалните му прояви. На неговото влияние се дължат и някои различия в равнището на самооценката, увереността в себе си и ефикасността на дейността.

Изследванията на М. Зукерман, центрирани около изследването на биосоциалните основи на конструкта „търсене на усещания“, са определен принос към теорията на Х. Айзенк за изясняване ролята на темперамента в психичната регулация на дейността.<sup>3</sup> Той открива, че склонните към търсене на силни усещания обикновено се ориентират към професии с по-голям риск. Освен това установява, че стремежът към екстремни преживявания е свързан с трудности във възприемането на реда и яснотата на изискванията в организацията. Информацията от такъв характер за бъдещите служители в структурите на сигурността е от съществено значение, тъй като позволява личността да бъде анализирана от нова гледна точка и да се определи склонността на индивида към рисково поведение и толерантност към социалните норми и ограничения.

При изследването на импулсивността се използва теорията на Дикман, според когото тя е в две измерения – функционална и дисфункционална.<sup>4</sup> Функционалната импулсивност е бърза, макар и неточна реакция в ситуации, където това е оптимално, а дисфункционалната е бързо и неточно изпълнение в ситуации, където това не е оптимално. Първата по-скоро е свързана с чувство на ентузиазъм, смелост и активност, а втората – с неорганизираност, тенденция към игнориране на фактите и липса на постоянство. От описанието става ясно, че информацията за склонността на индивида към импулсивна реакция е важна при прогнозиране на поведението му в различни ситуации. Тя е важна и от гледна точка на самопознанието, тъй като позволява в по-голяма степен въвеждането на съзнателен контрол над поведението. Познаването на собствените реакции в типични ситуации прави лидера прогнозируем за последователите и уверен в действията си, което в организационен план внася спокойствие и мотивира персонала. В крайна сметка самопознанието и съзнателният контрол върху поведението отличават лидера от „случайно“ попадналия на ръководно място индивид. Ето защо, констелацията от черти, които изграждат и поддържат посочените отличия е важна както при извършването на подбора на подходящите за лидери индивиди, така и при оценяването им в хода на изпълнение на функционалните им задължения.

В изследването са приложени няколко психодиагностични инструмента, адаптирани за български условия и доказали своята надеждност. При тестирането са

<sup>3</sup> Zuckerman, M. Behavioral Expressions and Biosocial Bases of Sensation Seeking. New York, 1994.

<sup>4</sup> Dickman, S. J. Functional and dysfunctional impulsivity: Personality and cognitive correlates. – Journal of Personality and Social Psychology, 1990, p. 95-102.

спазени всички формални изисквания за едно психологическо изследване, данните са обработени със статистическия пакет IBM SPSS Statistics 21.

Изследвани са 96 лица от средно управленско равнище с професионален опит между 12 и 18 години. Всички са утвърдени и доказали се в практиката ръководители, които са участвали в конкурсни процедури за допълнителна квалификация и кадрово развитие. Изследването е извършено след като хората са били номинирани по редица други формални и обективни показатели и отговорни кадрови комисии са преценили, че проявите им на по-ниските управленски нива са задоволителни и отговарят на критериите за израстване в служебната йерархия.

В настоящия доклад са представени само някои от резултатите от психологическото изследване, които подкрепят хипотезата, че макар и лидерите да не се раждат като такива, нужно е все пак да притежават, да изградят и поддържат специфична констелация от черти, която осигурява онази характерна регулация върху поведението, което в крайна сметка отличава лидера от последователите.

В таблицата по-долу са посочени някои от изследваните личностни черти и разпределението на лицата според нивото на притежаването им.

*Таблица. Разпределение на лицата според изследваните личностни черти*

Черти	Ниски %	Високи %
Търсене на усещания	56,5	43,5
Функционална импулсивност	37,0	63,0
Дисфункционална импулсивност	67,4	32,6
Локализация на контрола	73,3	26,7
Невротизъм	71,9	28,1
Занижена самооценка	75,0	25,0
Спонтанна агресивност	70,8	29,2
Реактивна агресивност	70,8	29,2
Раздразнителност	69,8	30,2
Общителност	62,5	37,5
Балансираност	16,7	83,3

Изравняването на лицата с ниски, респективно с високи стойности по измеренния конструкт „търсене на усещания“ показва, че в структурите на сигурността тези хора се справят еднакво добре, функционират оптимално и относително добре се справят с рисковите ситуации.

Определен интерес предизвикват функционалната и дисфункционалната импулсивност. Резултатите показват, че изследваните лица са предимно функционално импулсивни, т.е. те адекватно реагират в дефицит от време, правилно избират оптималния начин за реакция в конкретната ситуация, което обикновено им носи успех. В същия момент, сравнително малка част от извадката (32,6%) действат прибързано в ситуации, в които подобно поведение е неефективно. Дори само тези данни потвържда-

ват обективно доказаня факт, че изследваните лица са добри ръководители, лидери на своите организации.

По подобен начин изглеждат нещата и по отношение на конструкта, означен като „Локализация на контрола“. 73,3% от лицата са с вътрешен локус на контрола, т.е. те са отговорни за постъпките си, разчитат на собствени умения и лични усилия и обвързват резултатите от действията си с ресурсите които влагат за тяхното постигане. Т.е., това са хора на които може да се разчита. Нещо повече, както вече беше казано, доколкото интерналите, т.е. хората с вътрешен локус на контрола разчитат на собствени умения, качества и способности, то те имат силен мотив да ги развиват. Ето защо те, в сравнение с останалите, са по-отворени към опита, искат да се учат, търсят нови форми, методи и средства за решаване на проблемите. Каква по-добра характеристика за лидера от тази. Типичен водач, който увелича хората с ентузиазма и ангажираността си.

Изследвани са още няколко черти от личността на действащите лидери, които допълват картината за тях. Емоционалната стабилност е една от тях. Липсата на безпокойство, напрегнатост и тревожност в поведението на лидера, които са симптоми за ниска самооценка, неувереност, подозрителност или наличие на неосъзнати конфликти, е важно за лидера, който трябва да излъчва увереност, спокойствие и сигурност у последователите си. Така изглеждат изследваните лица, тъй като 72% процента от тях са емоционално стабилни, а ако към тях прибавим и тези, които са посочили само епизодични прояви на симптомите на невротизма, то излиза, че само 10,4% от изследваните лица проявяват емоционална лабилност

Другото изследвано качество е гресивността. Тя, в различните си форми, проявявана спрямо околните отблъсква, затруднява контактите и снижава ефективността от съвместната работа. В настоящото изследване са проучени два вида агресивност. Равнището на психопатичност и импулсивност на поведението, както и склонността към скандалжийство, използването на сила и заплахи, стремежът към налагане на себе си на всяка цена и съзнателното търсене на конфликти. Повече от две трети от изследваните лица и по двата вида агресивност показват ниски стойности, което е характерно за водачите, търсещи близост и контакти с последователите и не предприемат действия, които ги отблъскват. Отделни агресивни прояви докладват около 10% от изследваните лица, което означава, че само около 12-15% от всички изследвани са склонни да се държат агресивно и необуздано.

Близки до агресивността са поведенията, които се характеризират като прояви на раздразнителност – гневно реагиране и лабилност на емоционалните процеси, склонност към обвиняване на външни фактори за възникващите трудности, нисък праг на толерантност към фрустрация, склонност към нагрубяване на околните и прибегване към физическа сила в отделни случаи. Гневните настроения, макар и бурни лесно отшумяват. Самите лица не им отдават значение, но е очевидно, че подобни поведения не би следвало да присъстват в „репертоара“ на лидера. Няколко такива прояви, макар и епизодични ще провалят имиджа на лидера и биха отблъснали последователите. В настоящото изследване само около една десета от изследваните лица са заявили склонност към подобен тип поведение, а други двадесет процента споделят, че им се е случвало, но много рядко. Фактът на споделянето за случаи на раздразнение е добър сигнал, че ще се направят опити за повишаване на контрола върху подобни прояви.

Друга характерна черта за лидера е общителността и дружелюбното отношение към последователите. Потребността от общуване, отзивчивостта в отношенията и лекотата в общуването са желани и приемани от подчинените качества на лидера,

проявите на които ги карат да го следват. Около две трети от изследваните лица показват високи нива на общителност, което в съчетание с останалите качества, коментирани по-горе, изгражда обсъжданата в началото на доклада подходяща за лидера констелация от черти. Към нея може да се прибави притежаваната от лидера способност да се справи с въздействията на стресовите фактори и нивото на податливост към развитие на хронични стресови реакции.

Ниските показатели по друга от изследваните черти, означена в настоящото изследване като „балансираност“, са характерни за хора, които не умеят да гледат с лекота на ежедневните неприятности, често са ангажирани с мрачни мисли за миналото и бъдещето, трудно преодоляват отрицателните емоции. При наличие на стресови въздействия са податливи към развитие на устойчиви стресови реакции и съпътстващите ги здравни усложнения. Както се вижда, описаните поведения по никакъв начин не могат да се свържат с представата за лидер. Това се потвърди и в изследването, тъй като само 16,7% от изследваните лица, формално и фактически функциониращи като лидери, докладват за отделни подобни прояви в поведението им. Тук отново може да се допусне, че споделянето за наличие на подобни проблеми е първа стъпка от осъзнаването към преодоляването им, което е допустимо и напълно възможно поради динамичния характер на личността.

Резултатите от настоящото изследване потвърдиха допускането, че хората в една организация издигат и приемат някого за лидер само при положение, че в поведението си той се отличава от тях, прави нещата както трябва и съумява в преобладаващата част от случаите да дава верни отговори на възникващите пред организацията проблеми. Те продължават да го следват, ако той е предвидим и демонстрира консистентност в поведението си. За да експлицира подобни форми на поведение лидерът следва да притежава онова съчетание от черти на личността, част от което беше коментирано в настоящия доклад.

#### **Използвани източници:**

1. Петков, Г. Воинската адаптация. С., 1994.
2. Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, R. (2002). Leadership. - In: P., Warr, (Ed.). Psychology at Work. London: Penguin Books, pp. 300-326.
3. Dickman, S. J. Functional and dysfunctional impulsivity: Personality and cognitive correlates. – Journal of Personality and Social Psychology, 1990, p. 95-102.
4. Mitevska-Encheva, M. Sustainability and Dynamics of the Key Value Orientations for Effective Management in a Bulgarian Socio-cultural Environment The Macrotheme Review 2(9), Winter 2016.
5. Northouse, P. (2001). Leadership: Theory and Practice (second edition). London: Sage.
6. Rotter, J. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. Psychological Monographs, 1966, p. 80. Цит. с: Величков, А. и др. Метод за измерване локализацията на контрола: конструиране, устойчивост и конструктор валидност. – Психологически изследвания, 1988, № 1.
7. Zuckerman, M. Behavioral Expressions and Biosocial Bases of Sensation Seeking. New York, 1994.