

ЛИДЕРСТВОТО В КОНТЕКСТА НА МЕЖДУНАРОДНОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Изяснени са същността и практическите измерения на лидерството в контекста на международното управление на човешките ресурси. Акцентът е върху основните лидерски теории, лидерски стилове и ролята на глобалния лидер като предпоставка за успех в международния бизнес. Разгледан е основният лидерски стил на управление като проявление на културния фактор в САЩ, Мексико, Бразилия, Швеция, Германия, Япония, Южна Корея и Южна Африка. Практическите измерения на лидерството са илюстрирани чрез сравнителен анализ между международните автомобилни компании „Toyota“ и „Audi“. Конкретизирана е същността и значимостта на успешното лидерство в неправителствените организации като фактор за тяхното оцеляване.¹

JEL: F00; F23; F60; J53; M12; M54; O15; L31

Ключови думи: международен мениджмънт; интернационално управление на човешките ресурси; лидерски теории; лидерски стилове; глобално лидерство; неправителствен сектор

Участниците в международния бизнес все повече са принудени да оперират в условия на динамизъм, несигурност и висок конкурентен натиск. Във връзка с това все по-важно за компаниите става изграждането на единна организационна култура и постигането на основните корпоративни стратегически цели, за което в много голяма степен допринася звеното по управление на човешките ресурси. То играе съществена роля в проектирането, изграждането, развитието и поддържането на ефективен модел на лидерство. Предвид непредсказуемите и недотам управляеми промени в международната среда, оцеляването на компаниите и най-вече на неправителствените организации зависи предимно от тяхната способност да подготвят лидери и да развиват техните умения.

Макар управлението на човешките ресурси като концепция да възниква през XIX век, сегашните ѝ идеологически и практически измерения започват да

* Докторант в УНСС, катедра „МИО и бизнес“, simeonsimeonov89@abv.bg

¹ Simeon Simeonov. LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *Summary:* The nature and practical dimensions of leadership in the context of international human resource management are clarified. The emphasis is placed on basic leadership theories, leadership styles and the role of the global leader as a prerequisite for success in international business. The main leadership style of management as a manifestation of the cultural factor in the USA, Mexico, Brazil, Sweden, Germany, Japan, South Korea and South Africa is considered. The practical dimensions of leadership are illustrated through a comparative analysis between the international car companies „Toyota“ and „Audi“. The essence and importance of successful leadership in non-governmental organizations as a factor for their survival is specified. *Keywords:* international management; international human resources management; leadership theories; leadership styles; global leadership; non-governmental sector

се застъпват едва в началото на 1980 г. (Parsehyan, 2017). Възприетият дотогава класически подход на управление в дадена компания е насочен предимно към оптимизация на организационната ѝ структура, която да насърчи максимизирането на продуктивността. В резултат от Хоторнския експеримент, проведен многофазово между 1924 и 1936 г. под ръководството на Elton Mayo и Fritz Roethlisberger, класическият подход на управление е заменен с неокласическия (Franke & Kaul, 1978). При него се отчита съществуването и влиянието на съвкупността от поведенчески фактори (усещане за социална значимост, трудовия колектив, взаимоотношения с ръководните кадри) върху продуктивността като функция от управлението на персонала. За разлика от господстващата между 1936 и 1980 г. концепция за управление на персонала, управлението на човешките ресурси не разглежда служителите като разход – те се третират като най-ценния актив на компанията. Управлението на човешките ресурси има директивен и дългосрочен характер, насърчаващ изграждането на организационна култура и оттам – на отдаденост към утвърдената корпоративна мисия. Отвъд целите за набиране и заплащане на труда на служителите то се основава още и на принципите на колегиалност и конструктивните лични взаимоотношения.

В съответствие с определението на Асоциацията за развитие на човешкия потенциал (ATD) управлението на човешките ресурси най-общо може да се отъждестви със следните дейности (Panzaru, 2016):

- привличане (разработване на длъжности, планиране и прогнозиране на потребности, набиране и подбор).
- поддържане (система от възнаграждения, оползотворяване на опита и знанията, прекратяване на трудовоправните отношения).
- развитие на кадрите (обучение, развитие, оценяване).

Управлението на човешките ресурси на глобално ниво изисква последваща плавна интеграция на механизми, отчитащи наличните правни нормативи и межкултурните различия. Според Bradley (2019) ролята на мениджърите по управление на човешките ресурси в глобален план включва посочените дейности, но в стриктно съответствие с изискванията на международната бизнес конюнктура. В този смисъл интернационалното управление на човешките ресурси може да се конкретизира като съвкупност от дейности със стратегическа насоченост, която едновременно отразява и е в съгласие с общата стратегическа ориентация на компанията (Боева, 2004). Негов обект е насърчаването на мотивирана и способна работна сила, което от своя страна ще доведе до по-голяма ангажираност и продуктивност. Това се постига посредством имплементация на управленски механизми и практики, които едновременно отчитат межкултурния фактор и съдействат за утвърждаване на единна организационна култура. Основополагаща е целта за гарантирането на конкурентно предимство и оттам – на конкурентоспособността на компанията.

В контекста на международния мениджмънт централно положение в управлението на човешките ресурси заемат ръководните кадри на различни

равнища и по-конкретно взаимоотношенията им с изпълнителския персонал. Ролята на межкултурния елемент и спецификата на задграничната дейност предефинират основните дейности по управление на човешките ресурси и в тях се включват: планиране на международното кариерно развитие на ръководния състав; обучение и подготовка, което да отговаря на професионалните им задгранични ангажименти; последващо развитие и поддържане посредством допълнителни обучения, командировки и пакет от стимули; оползотворяване на придобитите опит и компетенции от страна на ръководния състав в съответствие с професионалните им задгранични ангажименти.

Главната роля и функции на отдела по човешки ресурси са в съответствие с целта за подпомагане на компанията в постигането на нейните международни бизнес амбиции (LabourNet, 2018). Конкретно това може да се осъществи чрез целенасочени и ефективни дейности по набиране и мотивация на екип от способни специалисти. Тази стратегическа целенасоченост на отдела по човешки ресурси е в пряка зависимост от уменията му да постави основите на едно динамично и ефективно лидерство. Надминавайки традиционното разбиране за предимно административна функционалност, успехът в това усилие превръща отдела по човешки ресурси в проактивен партньор на дадената компания.

Най-важните цели и дейности, свързани с изграждането на ефективно лидерство, са: (1) конкретизация на същността на ефективното лидерство; (2) изграждане и развитие на лидерски умения; (3) инициране на корпоративни политики, методики и практики, които съвместно подкрепят насърчаването на ефективно лидерство; (4) модел на лидерство, който да функционира в съгласие с корпоративните цели, стратегии и с изискванията на межкултурните различия. Независимо от специфичните си структурни особености в днешно време всички участници в международния бизнес (например международни компании и неправителствени организации) са принудени да осъществяват своята дейност в среда, която се отличава с нарастваща сложност и динамичност. Ето защо способността за развитие на лидери и лидерски умения е необходимо условие за успех и конкурентоспособност на отделните участници.

Основна част от управлението във всяка международна компания е ефективното координиране на нейните дейности и приобщаването на усилията на всички членовете към постигането на целите ѝ. Във връзка с това Drucker (1992) посочва следните три задачи на управлението: да се определят целта и мисията на компанията; дейността ѝ да бъде продуктивна; да се управляват социалните въздействия и реакциите. Ефективността и успехът в осъществяването на посочените цели изисква адекватно и всеобхватно управление, което да може да отговори на сложността на съвременните глобални процеси. Управлението засяга хората като изпълняващи определени функции, контролирайки взаимодействието помежду им. Като източник на интелектуална собственост и иновации човешкият ресурс изисква специален подход по мотивиране, вдъхновяване и подкрепа. Ефективното управление е невъзможно без лидерство, което се проявява най-ясно именно в междуличностните отношения. Промените в между-

народния мениджмънт в резултат от процесите на глобализация и от научно-техническите постижения налагат преосмисляне на лидерството и разглеждането му „като начин да се освободят интелектуалните сили на организацията и да се създаде интелектуален капитал“ (Карастоянов, 2005, с. 1).

Същността на лидерството не е ясно и дефинитивно формулирана, макар много изследователи през последните десетилетия да подхождат с интерес към изясняването ѝ. Drucker (1993) застъпва мнението, че лидерството не е еднозначно с възприятието за магнетична личност, което вероятно произтича от присъщата красноречивост на даден индивид, нито със създаването на приятелства и уменията да се влияе върху хората, което може да се окачестви като ласкателство. То се изразява в конструктивното въздействие върху останалите – разширяване на личната им перспектива, повишаване на собствените им критерии за работа и насърчаване на личния потенциал над обичайните им възможности. Според друга дефиниция „лидерството определя визията за бъдещето. Впоследствие то обединява и вдъхновява хората, за да може това бъдеще да се случи независимо от насрещните трудности и предизвикателства“ (Kotter, 1996, р. 25). Maxwell (1998) пък определя същността на лидерството като „влияние – нищо повече, нищо по-малко“ (р. 20).

Опитите за концептуализация на явлението „лидерство“ водят до създаването на управленската решетка на Blake и Mouton (1964), която днес е най-широко разпространеният модел на лидерство. Това дава тласък на дефинирането на възможните лидерски стилове, водещи началото си от теориите „X“ и „Y“ на Macgregor (1960) и последвани от теория „Z“ на Ouchi (1981). Същевременно Likert (1960) извежда четири основни лидерски стилове, наричани още системи. Bennis (1989) допълнително изследва необходимите личностни качества, нужни за успешно лидерство.

Лидерство и международен мениджмънт

Теорията и практиката на управлението често поставят въпроса за разликата между практическото изражение на понятията „лидерство“ и „мениджмънт“. Оказва се, че въпросът няма еднозначен отговор и теорията изобилства от възможни интерпретации. От една страна, лидерството и мениджмънтът се приемат за тясно преплетени и неразделни (Янкулов, 2010), а от друга – те се припокриват частично или се третират като две напълно различни явления. Преобладаващото мнение по този дискуссионен въпрос е, че лидерството и мениджмънтът са две специфични, но допълващи се системи на поведение (Аврамов, 2003, 2006). Всяка от тях изпълнява собствени функции и типични дейности², а ефективното им взаимодействие е крайно необходимо за просперитета на международната компания в условията на динамично изменящата

² В рамките и за целта на изследването не се разглеждат отделните дейности, присъщи за звеното по управление на човешките ресурси.

се бизнес среда. Специално внимание се обръща на синергичното взаимодействие между лидерство и мениджмънт. Силното лидерство в комбинация със слаб мениджмънт рефлектира върху ефективността на управлението, а при съчетание на силно лидерство и силен мениджмънт се наблюдават ефективност, реален баланс и положителни резултати. Подобна комбинация обаче се постига трудно, защото отделната личност може да бъде лимитирана в собствения си потенциал за развитие едновременно в мениджмънта и лидерството. Същността на двете роли има своята специфика, поради което изискванията към уменията и потенциала на личността са различни. Един добър мениджър не е непременно също толкова успешен лидер, макар лидерството да е съществен градивен елемент на международния мениджмънт. Обратното е също толкова правдоподобно – успешният лидер не би бил непременно такъв в качеството си на мениджър, тъй като естеството на нагласите и изискванията към двете роли е различно. Поради тази причина е препоръчително мениджърските екипи да включват както талантиливи мениджъри, така и силни лидери. Именно такива екипи притежават потенциала да балансират възможните негативи и са предпоставка за социално-икономическия просперитет на международната компания.

Международният мениджмънтът има значително влияние върху появата на големите компании и икономически образувания (Боева, 2004; 2014) и несъмнено без добър мениджмънт тяхното последващо съществуване в комплексната международна обстановка би било възпрепятствано. Природата на тези компании и тяхната обвързаност със социално-икономически процеси, протичащи в света, определят потребността от диференцирани планови и организационни решения. Лидерството съдейства за реда и съгласуваността на ключови параметри на бизнеса като качество на произвежданата продукция и печалба от продажбите. Същевременно практическата му значимост е последица от нарастващата глобализация на икономиката, прогреса на технологиите, концентрираната международна конкуренция и настъпилите демографски промени. Ето защо последващото проучване и развитие на лидерството като източник на конкурентоспособност в комплексната международна обстановка се допълва от необходимостта от мащабни иновации.

При изясняването на лидерството като феномен е полезен паралелът между него и международния мениджмънт, респ. между лидер и мениджър като същност и роля. Във връзка с това могат да се изведат (най-общо) следните характеристики и особености за лидерството/лидера (Yukl, 1989; Capowski, 1994; Kotter, 2001; DuBrin, 2013; Wajdi, 2017):

- Лидерството се възприема като непринудително влияние с цел да се насочат и координират дейностите на членовете на групата към постигане на общите цели.

- Лидерството е свързано предимно с междуличностните отношения и разчита на ефекта от култивираната емоционална обвързаност. Лидерът е въодушевена личност, проявяваща творчество, склонност към промяна и поемане на риск.

- Лидерът предизвиква промяна в ценностите, нагласите и поведението чрез личен пример. Той използва стратегии на упълномощаване и овластяване, за да накара последователите си да интернализират ценностите; предизвиква статуквото и създава промяна.

- Лидерът регулира междуличностните отношения. Той не властва, а координира дейностите на членовете на организираната група за осъществяване на целите. Само част от средствата за въздействие, използвани от него, са задължителни.

- Лидерът се появява „стихийно“, приема се като такъв от самия колектив. Разполага с неформална власт и авторитетът му произтича от личностните му качества. При неуспех той по естествен начин престава да бъде такъв.

- Лидерът мотивира и вдъхновява персонала чрез различни способности и методики: отчетливо разяснява визията на компанията за бъдещето; акцентира върху ролята и значимостта на всеки един от членовете му; активно включва персонала във вземането на решения; морално подкрепя усилията му за изпълнение на задачите и стимулира постигнатите положителни резултати.

По аналогия, могат най-общо да се определят следните специфики и особености за международния мениджмънт/мениджър (Ангелов, 1998; Златев, 1999; Харизанова, Мирчев & Миронова, 2006; Drucker, 1993; Conger & Kanungo, 1998; Kaehler & Grundei, 2019):

- Мениджмънтът засяга предимно фирмената политика, организационната структура и административните процедури. Той не съдържа неформални компоненти. Възприема се като направление, координиране и контрол на работата на екипните членове.

- Мениджмънтът организира и набира кадри, създава организационна структура, назначава персонал, делегира права и задължения, установява отклоненията и разработва механизми за контрол на дейността. Контролира резултатите чрез отчети и съвещания.

- Мениджмънтът използва транзакционно влияние – предизвиква съгласие чрез поведението си, основано на награди, санкции и формална власт. Подкрепя статуквото и действа в синхрон с установената организационна култура.

- Мениджърът може да бъде назначен или избран. Длъжността му е формално определена. Неговата роля е триизмерна – работи в съответствие с интересите на собствениците, защитник е на интересите на колектива и на интересите на мениджърските екипи.

- Мениджърите извършват организационни промени за създаване на ефективни управленски системи. Това изисква разнообразни решения, свързани със структурата на отделните звена, с йерархичните равнища, подбора и обучението на кадри.

- Мениджърите са с нормативно утвърдена власт, а средствата им на въздействие имат предимно императивен характер. Рядко се примиряват с мнение на служителите, което те самите не споделят.

От изложеното може да се направи заключението, че лидерите и мениджърите се различават по отношение на техните работни концепции. Лидерите общуват на интуитивна и емоционална основа и поставят акцента върху това какви решения и действия са значими за отделните членове на екипа. Фокусът им е насочен към нови полезни идеи и иновативни методи, които биха могли да помогнат в преодоляването на работните трудности, вкл. да повишат конкурентоспособността на международната компания. Ролята на мениджърите от своя страна може да се разглежда като законово установен процес – те разпределят участието при изпълнение на задачите, упражняват контрол върху ресурсите и участват в разрешаването на конфликтни ситуации. За целта си служат със стимули, санкции и други форми на въздействие. Мениджърите комуникират с хората съобразно ролята, които те изпълняват в организацията, и са склонни към постоянен контрол и балансиране. Въпреки различията в ролево отношение и в контекста на международния мениджмънт успешният мениджър трябва до голяма степен да притежава лидерски качества, което е обусловено от силно изразените междуличностни отношения. Необходими личностни черти за един успяващ мениджър, опериращ в комплексна международна среда, се изразяват например в уменията му да: внушава доверие; вдъхновява и сплотява; упражнява персонално влияние; управлява чрез визия; увлича с пример и др. (Drucker, 1999).

Основни теории за лидерството

Теориите за лидерството могат да бъдат обединени в три основни групи според подхода за определяне на най-значимия фактор за ефективно лидерство – теории за лидерските качества, поведенчески и ситуационни теории. Всяка от тях отразява организационните задачи, характерни за времето на възникването и развитието им. Трябва да се направи уточнението, че никоя от тези теории не отразява всеобхватно същността на лидерството като явление. Въпреки това тяхното познаване би допринесло значително за по-адекватното поведение на потенциалните лидери на ниво международен мениджмънт.

Теории за лидерските качества

В теорията на мениджмънта тази концепция се развива между 30-те и 50-те години на XX век (Mujani et al., 2012; Sharma & Jain, 2013; Amanchukwu, Stanley & Ololube, 2015; Nawaz & Khan, 2016) и олицетворява първия опит да се обясни лидерството като явление. Целта е да се идентифицира съвкупността от личностни качества, притежавани от лидерите. В тези най-ранни подходи се изхожда от виждането, че лидерите се раждат, а не се създават. Лидерството се състои от определени наследствени характеристики, които отделят лидера от неговите последователи. Последващи изследвания и опити в тази посока извеждат различни качества и характеристики на личността: физически (възраст, височина, тегло); биографични (социален статус, опит, образование); свързани с

интелигентността (интелект, способности, познания); социални (популярност, престиж, дипломатичност). Тази класификация обаче не е всеобхватна, пълна и ефективна. Като резултат от системни проучвания през последните три десетилетия на XX век се извеждат над 100 различни качества на успешните лидери. Това са например: стремеж към постижения (усилия и лична амбиция); лидерска амбиция и стремеж към лидерство (силно желание за лидерска позиция); честност и почтеност (искреност и надеждност); самоувереност (вяра в собствените идеи и възможности); когнитивни умения (добра преценка и аналитични способности); бизнес знания (познаване на индустрията и на техническите особености); емоционална зрялост (висока адаптивност и отсъствие на сериозни психологически разстройства), както и други качества (харизма, креативност и гъвкавост).

Теоретичните и практическите ограничения на теориите за лидерските черти могат да се обобщят по следния начин: субективизъм по отношение на разграничаването между „добър“ и „успешен“ лидер; липса на консенсус относно лидерските качества с най-голямо значение; представяне на ситуационните фактори „ръст“ и „тегло“ като личностни черти за успешно лидерство (Rabstajnek, 2015).

Поведенческа теория

Съгласно тази теория ефективността на лидера се определя не от личностните му качества, а от неговия стил на поведение спрямо подчинените (Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011). Успешното лидерство е функция от умелото използване на междуличностното влияние за постигане на определена цел. Лидерът успява в резултат от използваните методи за оказване на влияние. Следователно поведенческата теория се основа на схващането, че всеки отделен индивид може да се превъплъти в ролята на успяващ лидер. Една от най-застъпените теории е свързана със стила на лидерство. Тя се основава на теориите „X“ (авторитарен) и „Y“ (демократичен) на Macgregor, както и на изследванията на Wevin (либерален лидерски стил).

Авторитарният стил се характеризира с централизация на пълномощията у лидера, липса на делегиране и ограничена свобода при вземане на решение (Korelman, Prottas & Davis, 2008). При него се създават множество правила, които ясно регламентират поведението на подчинените. Автократът е изцяло фокусиран върху резултатите и ефективността. Той често взема решенията сам или в краен случай с помощта на малка доверена група от служители. Някои от присъщите му качества са: дистанциран и нетолерантен, антисоциален, горделив, не приема чуждо мнение, не приема критика към себе си и прехвърля отговорността за собствените си неуспехи. Авторитарният лидерски стил е полезен за международни компании, които в своята дейност следват определени стриктни правила и при които се изисква непрестанен надзор (например работа в производствен цех).

Демократичният стил се характеризира с висока степен на децентрализация, делегиране на пълномощия и свобода при вземане на решение (Simpson, 2012). Лидерът-демократ избягва да налага своята воля на членовете на екипа си и редовно търси обратна връзка от тях по различни въпроси, преди да вземе крайно решение. Демократичният лидерски стил често се свързва с постигане на по-високи нива на ангажираност, удовлетвореност и мотивация сред служителите. Той е подходящ за международни компании, занимаващи се например с творчество и иновации.

Либералният стил е противоположен по същност на авторитарния. На подчинените се дава почти пълна свобода при определяне на техните цели и за вземане на самостоятелни решения (Lewin, Lippitt & White, 1939). Стилът се характеризира с висока степен на делегиране и минимален надзор. Лидерът разчита на добросъвестността и професионалното отношение на подчинените си. Този лидерски стил е подходящ, когато членовете на екипи са много опитни и висококвалифицирани. В противен случай може да доведе до спад в производителността. Среща се в неправителствените организации.

Likert пък извежда четири основни лидерски стила, наричани още „системи“ (Soyadi, Pabuçcu & Kahya, 2015):

- *Система I* – експлоататорско-авторитарна. Тази система съответства на авторитарния лидерски стил, а съответният лидер е ориентиран към работния процес.

- *Система II* – благосклонно-авторитарна. Тази система също съответства на авторитарния лидерски стил, но върху служителите се упражнява по-малко наблюдение и контрол и те имат малко по-голяма роля и участие във вземането на решения за разлика от експлоататорско-авторитарния стил.

- *Система III* – консултативна. Лидерите проявяват значително доверие към служителите. Между тях съществува двустранен процес на комуникация по повечето въпроси. Важните решения се вземат от лидера, но служителите имат немалък контрол над много от конкретните решения.

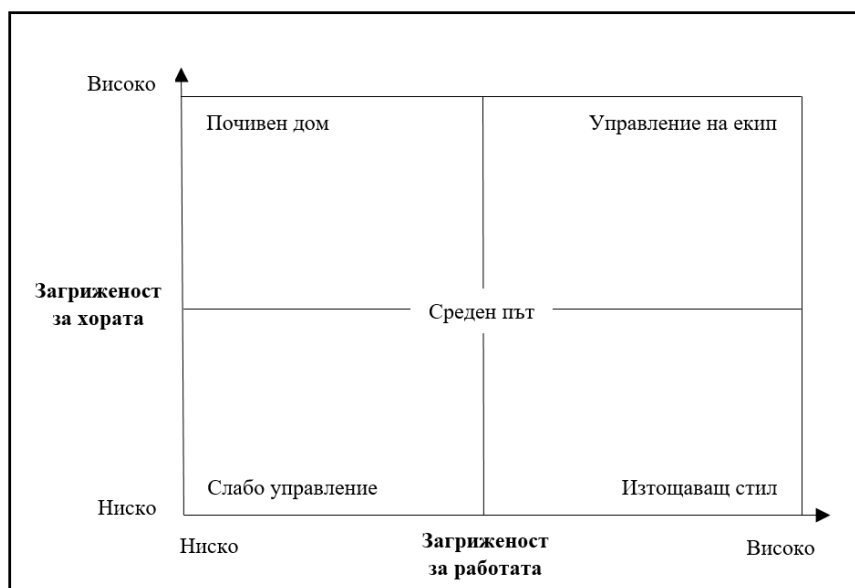
- *Система IV* – участие. Взаимоотношенията между лидер и служители са приятелски и основани на взаимно доверие и уважение. Вземането на решения е до голяма степен децентрализирано. Тази система съответства на демократичния лидерски стил, а съответният лидер е фокусиран към служителите.

Може да се заключи, че лидерският стил тип Система I, II, III се среща предимно в типичните международни компании, а този тип Система III, IV е застъпен в неправителствените организации.

Както посочихме, най-широко разпространеният модел на лидерство е управленската решетка на Blake и Mouton (1964). Посредством нея могат да се определят пет основни лидерски стила (вж. фиг. 1). По вертикала на схемата е „загриженост за хората“, а по хоризонтала – „загриженост за работата“.

Фигура 1

Лидерски стилове като отношение на загриженост за хората/работата



Източник. Simpson, 2012, p. 16.

Според степента на движение по осите (при скала от 1 – най-ниско, до 9 – най-високо) са илюстрирани четири крайни и една централна позиция на решетката:

- Слабо (разоряващо) управление. Отразява безразличието на лидера. Той изисква минимални усилия от служителите, за да се постигне такова качество на работата, което ще му позволи да избегне последващо уволнение. Съответно усилията от страна на служителите за изпълнение на техните работни задължения са минимални. Това е нетрайно състояние във времето.

- Почивен дом (провинциален клуб). Отразява горната крайност по вертикала. Лидерът е фокусиран предимно върху добрите взаимоотношения със служителите и техните потребности и полага минимални усилия за ефективното изпълнение на задачите. Преобладава схващането, че грижата за служителите и добрата работна среда са всичко необходимо.

- Изтощаващ стил (авторитет-подчинение). При него фокусът е почти изцяло върху ефективността на изпълнение на работните задачи. Преобладава схващането, че служителите са на работа, за да се трудят. Човешките взаимоотношения и междуличностното общуване са пренебрегнати.

- Среден път (златна среда). Постига се приемлив баланс между човешките взаимоотношения и качествено изпълнение на работните задължения. Въпреки това двата параметъра са половинчато и недостатъчно изпълнени, което в някой бъдещ момент може да доведе до натрупано неудовлетворение.

- Управление на екип. Определя се като най-ефективния лидерски стил, тъй като съчетава едновременно висока загриженост за работната дейност и за служителите. В резултат от това се постига съзнателното им приобщаване към целите на международната компания.

Теоретичните и практическите ограничения на поведенческата теория се проявяват в поведението на дадения лидер като единствения разглеждан детерминационен фактор, като не се вземат под внимание неговите чувства, мисли и настроения.

Ситуационен подход към лидерството

Основният принцип при него се корени в разбирането, че не съществува един-единствен „правилен“ лидерски стил, който да е подходящ за всички ситуации (Graeff, 1983; Meier, 2016; Choughri, 2017). Следователно успешната реализация на лидера зависи както от неговите лични качества и стил, така и от действието на няколко групи ситуационни фактори. По-конкретно това е степента, в която дадената ситуация дава на лидера власт, контрол и възможност за влияние върху нея. Същевременно ситуация, в процеса на която лидерът не може да предскаже последствията от решението си, се очаква да индуцира тревога. Във връзка с това Fiedler създава своя „модел на непредвидените ситуации“, известен още като ситуационен модел (вж. Verkerk, 1990). Моделът спомага за определяне на възможностите, предлагани от дадена ситуация. Те са резултат от три групи ситуационни фактори (вж. фиг. 2):

- Междуличностни отношения на лидера с членовете на колектива – отнасят се до степента на вярата, доверието и уважението от страна на подчинените спрямо него.

- Степен на структурираност на задачите – задачата е структурирана тогава, когато има ясна цел, малко корекции по нея и ясни критерии за успех, и обратно – тя се смята за неструктурирана, когато са налице амбициозни цели, множество корекции по тях и неясни критерии за успех.

- Длъжностни правомощия на лидера – свързани са със законовата власт, съответстваща на заеманата лидерска позиция, използвана за наказание/възнаграждение и подчинение/подкрепа.

Различните съчетания на трите ситуационни променливи дават осем възможни потенциални ситуации, в които са подходящи различни стилове на лидерство.

Според Fiedler ситуации I, II, III и VIII са най-ефективни за лидерите, ориентирани към задачата (например международните бизнес компании). Обратно – ситуации IV, V, VI са най-ефективни за тези, ориентирани към човешките взаимоотношения (например неправителствените организации).

Фигура 2

Модел за определяне на възможности

Взаимоотношения ръководител-подчинен	добри	добри	добри	добри	лоши	лоши	лоши	лоши
Структура на задачата	структурирана		неструктурирана		структурирана		неструктурирана	
Длъжностни правомощия на ръководителя	силни	слаби	силни	слаби	силни	слаби	силни	слаби
Ситуации	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

Източник. Oruni, 1984, p. 5.

Други ситуационни теории за лидерството са моделът „пътища-цел“ (вж. например House & Mitchell, 1975; Hirt, 2016; Farhan, 2018) и теорията за жизнения цикъл на лидерството (вж. например Harsey & Blanchard, 1988; Thompson & Vecchio, 2009; Scouller & Chapman, 2018).

Лидерство и лидерски стилове

Възприетият лидерския стил произтича от разгледаните поведенчески теории за лидерството и е отражение на поведението на ръководителя спрямо неговите подчинени. Тъй като авторитарният, демократичният и либералният стил вече бяха изяснени, в тази част ще се спрем по-детайлно на останалите лидерските стилове (Георгиева, 2019; Cherry, 2020).

1. *Треньор* – това е лидер, който има способността бързо да разпознава силните и слабите страни на членовете на екипа си. Той е наясно с тяхната мотивация и използва това знание, за да помогне на всеки свой подчинен да израсне професионално. Същевременно треньорът оказва активно съдействие на членовете на екипа си при определянето на техните цели, въз основа на което впоследствие им предоставя редовно конструктивна обратна връзка. Едновременно с това той осигурява и различни предизвикателни проекти, чрез които цели да насърчава тяхното лично и професионално развитие. Треньорът също умело и нееднозначно определя ясни очаквания, създава позитивна и мотивираща работна среда. Този лидерски стил може да се приложи в почти всяка бизнес среда и ситуация с изключение на компаниите, които се стремят предимно към краткосрочна и бърза печалба.

2. *Визионер* – притежава способността и куража да постига напредък, докато прокарва необходимите промени. В основата на визионерския му дух стои деликатността, с която успява да мотивира, вдъхнови и сплоти своите подчинени. Визионерът е в състояние и да изгради силна организационна връзка между отделните служители, екипи и отдели. Този стил на лидерство е полезен за малки и бързоразвиващи се фирми, както и за големи международни компании, които преминават през организационна промяна – трансформация или реструктуриране.

3. *Служещ на другите лидер* – стилът е свързан със стремежа да бъдат удовлетворени първо чуждите нужди и потребности, като се изхожда от разбира-

нето, че щом членовете на екипа се чувстват лично и професионално удовлетворени, те ще бъдат по-ефективни в изпълнението на професионалните си задължения. Т. нар. лидери-слуги непрекъснато се стремят да бъдат „надеждни, смирени, грижовни, мечтатели, ангажирани, добри настойници и строители на общността“ (Иванов, 2015, с. 3). В основата на този лидерски стил стои доверието, емпатията и етичното използване на властта. Той е разпространен предимно в неправителствените организации.

4. Задаващ темпото лидер – тук фокусът е най-вече върху изпълнението и ефективността на поставените цели. Работният процес е ръководен от високи стандарти за изпълнение и тяхното несъблюдаване води до съответни наказателни мерки. Стилът е подходящ и приложим предимно в динамична и бързо променяща се среда – условия, в които служителите имат нужда от наставничество, контрол и обратна връзка при изпълнението на служебните си задължения.

5. Трансформационен лидер – често се определя като най-ефективен сред отделните лидерски стилове. Някои от ключовите характеристики на такъв тип лидер са свързани със способността му да мотивира и да вдъхновява последователите си, както и да предизвиква положителни промени в компанията. При същите му черти са емоционалност и интелигентност, енергичност и страст. Постигането на корпоративните цели се съпътства от стремежа на трансформационния лидер активно да съдейства на членовете на групата да достигнат и да оползотворят пълния си потенциал. В сравнение с останалите този стил на ръководство води до по-висока продуктивност и лична удовлетворение сред членовете в групата (Choi et al., 2016). Той е най-подходящ за екипи, които могат и сами да се справят с многото делегирани им задачи без постоянен надзор.

6. Транзакционен лидер – този стил на лидерство разглежда връзката лидер - последовател като транзакция. В повечето ситуации това включва взаимоотношението работодател – служител, като тежестта на транзакцията пада върху последния, който изпълнява необходимите задачи в замяна на парично обезщетение. Едно от основните предимства на този стил е, че създава ясно определени роли. Мотивацията на членовете на екипа за постигане на високи резултати е пряко свързана с очакваното от тях възнаграждение. Същевременно той позволява на лидерите да оказват значителен надзор и да дават насоки, ако е необходимо. Недостатък на транзакционния лидерски стил е несъвместимостта му с креативността и с нетрадиционно разрешаване на възникналите ситуационни проблеми. Той е подходящ за компании или екипи, насочени към постигането на краткосрочни цели – например месечни цели, свързани с увеличаване на продажбите.

Глобално лидерство и глобалният лидер

От изложеното дотук става ясно, че лидерството несъмнено е изключително важно за успеха на международната компания в глобализираната

икономика. Но макар че в днешно време повечето лидери активно извършват своята дейност именно в контекста на международната бизнес конюнктура, голяма част от тях нямат нужното специфично образование, умения и подготовка, за да се справят със сложността на тази среда (Black & Mendenhall, 2007). Около 85% от ръководните екипи на корпорациите, включени във „Fortune 500“, смятат, че в тяхната организация липсват способни глобални лидери (Gregersen, Morrison & Black, 1998; Morrison, 2000). Същевременно в много малко изследвания е засегнат въпросът какво е необходимо за развитието на глобалния лидер (Smith & Peterson, 2002). Поради сложността на международната бизнес среда и процесите на глобализация лидерите се сблъскват ежедневно с различни предизвикателства. Следователно е възможно това, което е описано в теорията на лидерството и развитието, да не е релевантно и ефективно в контекста на международния мениджмънт (Robinson & Harvey, 2008).

Sloan, Hazucha и Van Katwyk (2003) твърдят, че развитието на глобалното лидерство трябва да бъде част от стратегическия план на всяка организация, която иска да е успешна на световния пазар. Във връзка с това Story (2011) предлага модел от три стъпки, необходими на лидерите, за да се превърнат в глобални лидери. Те включват следното:

1. Лидерите трябва да развият глобално мислене – това се отнася до умения, отношение, поведение, компетенции и релевантни практики.

2. Конструктивна личностна промяна и развитие – най-общо отразява положително гравитните промени, които настъпват на психологическа основа при човека и които повлияват върху лидерската му същност (върху цялостния му миросглед, подход, поведение и ценности).

3. Разбиране и подобряване на гъвкавостта по отношение на межкултурните различия. Межкултурните различия изискват съобразен с тях подход и стил на лидерско поведение, за да се постигне максимална ефективност на работните процеси и отдаденост към мисията на компанията.

Същевременно Clawson (2019) очертава няколко характеристики на успешния глобален лидер: релевантен международен опит на дадената позиция, глобално стратегическо мислене, готовност за инвестиране в човешки капитал и умерена искреност в междуличностното му общуване.

От практическо значение е и да се оцени и анализира мнението на самия глобален лидер в съответствие с кореспондиращия му професионален опит в международния мениджмънт. Във връзка с това 195 глобални лидери от над 15 страни и 30 международни организации дават своята оценка за списък от 74 на брой лидерски умения (Giles, 2016).

Фиг. 3 илюстрира десетте най-високо оценени качества на глобалния лидер, обособени в пет основни групи. Вижда се, че най-високо оценена от глобалните лидери, взели участие в проучването (67%), е категорията „*етика и безопасност*“. Тя включва качества като високи морални стандарти на поведение и ясно излагане на очакванията към личното и професионалното отношение на отделните служители. Тези качества се отнасят до създаването на безопас-

на работна среда, в която се насърчава култивирането на уважение и доверие между лидер и подчинени. Придържането към високи етични стандарти от страна на лидера олицетворява поетия от него ангажимент за откровеност, справедливост и равнопоставено отношение. Чрез конкретното излагане на очакванията си той цели постигането на информираност и на яснота по отношение на работните стандарти и норми на поведение сред служителите. Усещането за безопасност на работната среда осигурява тяхното спокойствие и оттам насърчава стремежа им към креативност и социална ангажираност.

Фигура 3

10-те най-важни качества и умения на глобалния лидер



Източник. Giles, 2016, p. 2.

Останалите високооценени категории лидерски умения, представени в низходящ ред, са, както следва:

- „*Самоорганизация и контрол*“ (59%) – има ясно зададени задачи и цели на отделните служители, но те разполагат с дадената им свобода да проявяват творчество и индивидуален подход към тяхното постигане.

- „*Ефективно обучение*“ (52%) – глобалният лидер насърчава свободното изразяване на чуждото мнение, на чиято основа има склонността да промени своето първоначално становище, т.е. той приветства различното мислене и иновативността. Акцентът се поставя върху разбирането, че служебното представяне на служителите е функция от инвестираното от тях време и придобит опит. Допуснатите грешки се окуражават в качеството им на мотивиращ фактор за последващо професионално усъвършенстване.

- „Личностно и професионално развитие“ (43%) – глобалният лидер окуражава, направлява и подкрепя служителите по пътя на тяхното развитие. Неговото поведение, ценностна система и разностранен професионален опит служат за пример и вдъхновение.

- „Връзка и принадлежност“ (42%) – глобалният лидер е социална личност, той си служи с откровена комуникация във взаимоотношенията си със служителите. Умее да формира сплотен и задружен колектив, в който всеки да се чувства равноправен и принадлежащ. По този начин, от една страна, се изгражда силна връзка между отделните служители, а от друга, по естествен път се насърчава връзката между тях и глобалния лидер. Това води до повишена удовлетвореност и оттам до по-добро представяне на служителите в професионалните им ангажменти.

Несъмнено влияние върху дейността на международния мениджмънт оказва културният фактор – предимно върху неговата глобална стратегия, межкултурно общуване, организационна култура и лидерство. Непознаването на културния фактор може да доведе до неефективна комуникация и оттам – до неплодотворни бизнес взаимоотношения.³ Глобалният лидер от своя страна оперира в условията на межкултурна среда. Межкултурното общуване е обвързано с голям брой бариери, които могат да доведат до неговото неправилно разбиране.

От тази гледна точка Hall (1976) разграничава култури с висок и с нисък информационен контекст:

- Висококонтекстуалното общуване се характеризира с прикрита и имплицитна комуникация, като се уповава на прилежащия богат информационен контекст. То е характерно за колективистични култури като Китай, Япония, Индонезия, Венецуела и Еквадор.

- Нискоконтекстуалното общуване се характеризира с експлицитна, точна и ясна комуникация и е типично за индивидуалистични култури като САЩ, Ирландия, Германия, Южна Африка и Австралия.

По-късно Hofstede (2011) извежда няколко крос-културни различия в ценностите и трудово-организационното поведение на служителите. Сред тях измерението индивидуализъм срещу колективизъм най-ясно отразява културните различия между Изтока и Запада (Hatfield, Tang & Bensman, 2013). Индивидуалистичните култури ценят стремежа към независимост, инициативността и индивидуалните постижение, а колективистичните отдават първостепенно значение на принадлежността към групата и силните семейни връзки. При тях се ценят конформизмът и хармоничните взаимоотношения с околните за сметка на личния комфорт и цели.

³ Lim (2009) илюстрира това със следния пример: По време на бизнес преговори представител на американската култура отказал чаша кафе, предложена му от арабски бизнесмен. Според културните обичаи на Саудитска Арабия обаче подобен отказ се смята за нарушаване на установения бизнес етикет, в резултат от което бизнес преговорите се проточили за неопределено време.

Странови анализ на лидерските стилове

Културният фактор и межкултурните различия предполагат различни лидерски стилове на управление. В тази част са разгледани лидерските стилове, застъпени в международни компании с национална принадлежност от САЩ, Мексико, Бразилия, Швеция, Германия, Япония, Южна Корея и Южна Африка.

В *Съединените американски щати* корпоративният стил на управление се отъждествява с постигането на бързи резултати и генерирането на финансови облаги за компанията и нейните акционери (Lewis, 2016; TEC, 2018). Ръководните кадри са „агресивни“, целенасочени и отстояват своите интереси. Имат свобода на действие, като им се дават широки правомощия да следват възложените им професионални задължения. Личната им мотивация е обвързана с различни форми на финансово възнаграждение като бонуси и акционерно участие. Те предпочитат личната свобода и кариерно развитие пред екипната работа и интереса на компанията. Заемането на лидерска позиция е в строго съответствие с личните професионални заслуги и постижения. Същото важи за трудовите възнаграждения и за премиите.

Продължителността на професионалната ангажираност на служителите в компанията зависи от текущото им отношение към трудовия процес и от постигнатите резултати. Основният стремеж е към търсене и прилагане на иновативни практики по стимулиране на продуктивността на служителите, към оптимизация на разходите, развитие и задържане на човешкия капитал. В работния процес редовно се разчита на активното сътрудничество между колеги от различни отдели, събрани изключително в рамките на работния проект. Изискване към действащия лидер е да бъде харизматичен и целенасочен. Очаква се той да притежава силни лидерски и технически умения, смятани за предимство пред наличното университетско образование.

В *Мексико* има ясно изразена колективистична култура с висока степен на властово разстояние (Gutterman, 2011). Стилът на управление на типичната мексиканска компания, оперираща активно на международната бизнес сцена, е авторитарен с ясно изразен елемент на патернализъм. Съществуват няколко йерархични нива и голям брой надзорни кадри, имащи отношение към реда на цялостния комуникационен и контролен процес. От по-младите и нисшестоящите служители се очаква да проявяват уважение към по-възрастните и висшестоящите. Проявата на открито несъгласие и конфронтация се смята за неприемливо поведение. Взаимоотношенията между мениджър и служители са предимно формални. Поради тази причина комуникацията помежду им се осъществява чрез активното участие и посредничество от страна на тимлидерите. Служителите нямат установено право да участват в дискусии по въпроси, свързани с отделните бизнес процеси и с цялостната дейност на компанията. От една страна, отделният мениджър избягва да изисква тяхното мнение и съдействие въпреки потенциалните ползи – подобно отношение се възприема

като проява на слабост и нерешителност, което може да доведе от загуба на доверие. От друга страна, самите служителите изпитват неудобство да бъдат въввлечени в генерирането на идеи и да задават въпроси към висшия мениджмънт. Становището им е, че това е извън установените им правомощия.

Този подход на управление е регулиран до известна степен от приети норми и правила, които целят да разчупят формалността и липсата на гъвкавост, характерни за йерархичната организационна структура. Служителите разглеждат осигуреното им от обществото работно място като тяхно социално право. Високо се цени лоялността на компанията към служителите и техните семейства. Освен в основното трудово възнаграждение тя се изразява и в осигуряването на хармонична работна среда и допълнителни социални придобивки като проява на морална отговорност. От служителите се очаква да бъдат лоялни и да полагат усилия в трудовия процес, съответстващи на потенциала им. Не се насърчава наличието на вътрешно междудолегиално съперничество. През последните години необходимостта от постигането на глобална конкурентоспособност води до някои промени в практикувания лидерския стил. До известна степен е заимстван характерният за международната американска компания модел на управление и лидерство, който в днешно време все повече клони от благосклонно-авторитарен (Система II) към консултативен (Система III).

В *Бразилия* мениджърският стил на управление в компанията се основава едновременно на принципите на йерархичната власт и на съвкупност от изрично дефинирани норми (Дънешка, 2015). В случай на съществуваща идеологическа конфронтация се дава предимство на висшестоящия. Отношението на ръководните кадри към служителите и към цялостния работен процес се характеризира с два основни елемента. От една страна, елементът на личните контакти и взаимоотношения диктува вътрешната политика по набирание на човешки капитал (Scherly, 2017). Тъй като бразилската култура е ориентирана към взаимоотношенията, мениджърът е морално задължен да засвидетелства уважение и разбиране към очакванията на своите подчинени. Отделно от това на ниво национална култура първостепенно значение имат семейството и семейните ценности. Поради тази причина редовна практика е мениджърът да набляга на наемането на членове от семейството в ролята им на служители или ръководни кадри. От друга страна, възприетият лидерски стил в бразилската компания е повлиян от т. нар. подход *Saxias* (на името на бразилския генерал *Saxias*, вж. Дънешка, 2015), който символизира цялостния професионализъм, отдадеността и ефективността на ръководните кадри към компанията и бизнес процесите.

Лидерският стил е предимно автократичен с ясно изразен елемент на патернализъм. Подобно поведение е продиктувано от нагласата и склонността на служителите да са по-отдадени и лоялни към техния пряк ръководител, отколкото на самата компания. В контекста на конкурентоспособността и успеха на международната арена от лидера се очаква да е харизматичен, търпелив, толерантен, комуникативен, сплотяващ и гъвкав по отношение на местните

особености. Той упражнява редовни контролни функции над работния процес и наставлява дейността на своите подчинени. Предвид обстоятелството, че Бразилия се отличава с колективистична култура, там се наблюдава предимно ниско ниво на съперничество между колегите.

В *Швеция* концепцията за лидерско управление се различава значително от другите европейски модели. Подобно на самото общество компаниите функционират в съгласие с добрите демократични практики (Lewis, 2016). Шведската компания се характеризира с наличието на по-малко на брой вертикални нива в сравнение например с компаниите във Франция или Германия. Профилът на типичния шведски лидер включва висока техническа грамотност, ориентираност към постижения и хладнокръвие при вземане и изпълнение на решения. Мениджърът обикновено е на разположение на служителите, когато е необходимо да се дискутира проблематика от различно естество. Според съществуващ шведски закон важните решения трябва да бъдат обсъждани с всички служители, преди да бъдат приложени на практика. Цени се стремежът към сътрудничество и консенсус в постигането на търсените цели. Не се поощрява междуличностното съперничество и конфронтация.

В *Германия* съществува ясно формирана йерархичност във всеки отдел на компанията (Lewis, 2016; ТЕС, 2018). Цялата информация и нареждания, свързани с работния процес, идват от най-горното равнище. Независимо от предимно изразения авторитарен стил на управление се отдава голямо значение на постигането на взаимно съгласие по отделни въпроси. Стремежът е към съвършенство в работния процес, като ръководните кадри упражняват щателно наблюдение и контрол. Те показват своята солидарност към служителите чрез личен пример, като работят усърдно наравно с тях, но и очакват пълно подчинение на установените правила и на личните им наставления. За разлика от американските и британските международни компании в германските комуникацията между ръководните кадри от различните отдели е рядко срещана. Немският модел на социална пазарна икономика се основава предимно на сътрудничество и консенсус. Служителите имат институционализирано право на участие в надзорния съвет на компанията, в която са професионално ангажирани посредством учредените работнически съвети.

В *Япония* културата и оттам възприетите практики в международния бизнес са силно повлияни от съвкупното взаимодействие на конфуцианството, шинтоизма и будизма (Дънешка, 2015). Влиянието им върху корпоративната култура на отделната компания намира отражение в стремежа към насърчаване на екипната ориентация, както и в разбирането за общност и съпричастност. Цени се култивирането на гъвкавост и широта на мисленето като източник на иновативност и развитие. В съгласие с конфуцианството японските мениджъри от най-високо ниво имат големи правомощия (Lewis, 2016; ТЕС, 2018), но въпреки това тяхното участие в ежедневните дела на компанията е малко. Новите идеи са резултат от взаимното сътрудничество на много служители,

намиращи се на по-ниските етажи на йерархичната управленска структура, и подлежат на последващо обсъждане и филтрация от преките ръководни кадри. Когато дадена идея или предложение от различен характер се оцени положително от преобладаващата част от персонала, тя се представя на висшестоящия ръководен орган за крайно одобрение. Необходимите корекции се отразяват в документ, наречен „риндишо“, който се разпространява сред съответните служители.

В *Южна Корея* стилът на управление е многообразен и варира значително в отделните корейските компании (Vojićević, 2015). Цялостният мениджърски подход е повлиян от политическите и икономическите процеси, протекли в страната през изминалите десетилетия:

- От началото на 60-те години до 1987 г. господства авторитарното управление. Управлението на човешките ресурси се базира на методи и практики, заимствани от японската корпоративна култура. Акцентът е върху постигането и поддържането на хармоничност в рамките на организацията, вкл. пожизнена заетост и трудово възнаграждение, съизмеримо с общата продължителност на трудова ангажираност в дадената компания. Стилът на управление е предимно милитаристично ориентиран, патриархален и патерналистичен. Развитието и успехът на компанията зависи пряко от поддържането на висока продуктивност, на масов износ на продукция и на ниско ниво на трудовото възнаграждение.

- През 1987 г. в Корея се установява демокрация, което слага началото на проявление и възприемане на принципите на фордизма. Либерализиращата се пазарна икономика се характеризира с ярко изразена стандартизация в масовото производство и с относително високо трудово възнаграждение на работниците. Постепенно се възприемат принципите и практиките на типичния американски корпоративен стил на управление. Трудовите възнаграждения се определят на базата на лични професионални заслуги и постижения. Продължителността на професионалната ангажираност в компанията зависи от постигнатите заложи показатели в трудовия процес. Същевременно стилът на корпоративно управление е силно повлиян от конфуцианската философия. Основните морални ценности, търсени и насърчавани в един бъдещ служител, са свързани например с проявата на лично достойнство, справедливо отношение, коректност, самоотверженост, откровеност и лоялност. Преобладава силно изразен патерналистичен стил на управление – уважение към по-възрастния; по-висшестоящият винаги е прав в своето мнение; наемането на служители се извършва на базата на роднински връзки и на други приемствени показатели като сходства в мястото на раждане или в университетското образование. Част от арсенала на корейските мениджъри в определени случаи включва неконтролируемо грубо отношение и повишаване на тон към служителите.

В *Южна Африка* в исторически план първостепенно значение за взаимоотношенията между висшия мениджмънт и служителите на компанията е имала

продуктивността на работното място (Макка, 2019). Възприетият лидерски стил е бил предимно транзакционен, като стремежът е към гарантиране на изпълнението на задълженията, произтичащи от съответната длъжност. Във връзка с това служителите редовно са били третирани по начин, който не съответства на принципите за добросъвестност. Днес, обосновано от межкултурното разнообразие в Южна Африка, преобладаващият лидерски стил е смесица между западните ценности и африканската философската концепция Ubuntu, която по своята същност представлява хуманно лидерство. В нейната основа са отделният индивид и междуличностните отношения, докато крайната цел, преследвана от компанията, се възприема за второстепенна. По данни от 2017 г. висшите мениджърски позиции са заемани най-вече от представители на европейската раса – 50,8% мъже и 10,9% жени. За сравнение само 9,2% от мъжете-представители на негроидната раса и съответно 2,8% от жените заемат висши мениджърски позиции в техните компании. Тази съществена разлика свидетелства, че е възприет предимно англосаксонския модел на корпоративно управление.

Практически измерения на лидерството в контекста на съперничеството между международните автомобилни гиганти „Toyota“ и „Audi“

Философията на японската автомобилна компания „Toyota“ (позната под името „Toyota Production System“ – TPS) е ориентирана към крайния потребител. Формирането ѝ не се основава на наложени от компанията процедури. Напротив – то се базира на набор от принципи, които са доказани в ежедневната практика на компанията в продължение на много години като: своевременно постигане на възможно най-високо качество при възможно най-ниска пазарна цена на предлагания продукт; сигурност на работното място и справедливо отношение; реализиране на печалба чрез намаляване на съпътстващите разходи. В основата на тези принципи стои диалектичното лидерство, което се проявява в диалектическия диалог между отделните служители и тяхното общо взаимодействие с висшето ръководство. Освен стремежа към постигане на качество и съкращаване на разходите компанията е насочила своя стратегически фокус и върху създаването на иновативни продукти (Osono, 2004). Във връзка с това се цени свободомислието като източник на идеи за цялостно обогатяване и подобряване на производствената дейност. Служителите в „Toyota“ имат свобода на действие и носят отговорността за изпълнението на професионалните си задължения. Насърчава се инициативността и проактивното отношение. Предложения за подобряване на работния процес се приветстват след съгласуване с ръководните кадри.

Стратегическият стремеж на немската автомобилна компания „Audi“ пък е приоритетно насочен към осигуряване на висока възвръщаемост на нейните акционери. Компанията се придържа към строгите си стандарти за

устойчивост, като същевременно изисква високо ниво на производителност и конкурентоспособност от своите доставчици. Служителите участват активно в развитието на компанията, като се насърчава взаимодействието им с корпоративния мениджмънт.

От изложеното може да се обобщи, че в своята дейност японската автомобилна компания „Toyota“ е възприела предимно принципите на либералния и на трансформационния лидерски стил. Стратегическият фокус е върху оптималното съотношение между качество и цена. Служителите ѝ имат пълна автономия да извършват работните си задължения по удобен за тях начин. Немската автомобилна компания „Audi“ от своя страна акцентира върху устойчивостта на дейността си и върху финансовата възвръщаемост. При нея са възприети предимно принципите на автократичния и задаващ темпото лидерски стилове. Служителите ѝ нямат пълна автономия при извършване на работните си задължения, а от тях се очаква да следват специфично зададени указания.

Лидерството в контекста на неправителствения сектор

Неправителствената организация (НПО) или организацията с нестопанска цел по своята юридическа структура представлява сдружение или фондация (Димитрова, 2018; Рангелова, 2018). Тя е независима от държавното управление и развива най-вече обществена дейност със социално значение в сфери, в които липсва адекватна държавна намеса (опазване на околната среда; подкрепа и закрила на уязвими групи; равенство и овластяване на жените; образование; култура и изкуство). Тъй като основополагащата ѝ цел не е обвързана с извличане и разпределяне на печалба, в следването на своята кауза неправителствената организация разчита главно на членски и на външни дарения (Liao & Huang, 2016). Стратегическото партньорство между корпоративния и неправителствения сектор е основен източник на финансови средства. Те са жизненонеобходими преди всичко за оцеляването и функционирането на организациите с нестопанска цел. Стратегическите партньорства често имат интернационален характер и поради тази причина върху тях оказват влияние културният фактор и межкултурните различия. В основата на успешното управление на дадена неправителствена организация е човешкият фактор и в частност установените практики за ефективно лидерство.

Според Akingbola (2006) управлението на човешките ресурси в НПО има три отличителни характеристики:

Първо, за разлика от типичната бизнес компания служителите не се разглеждат като физически капитал. Мисията на неправителствената организация предполага тяхното третиране като най-ценния и важен актив, необходим за постигане на социална промяна и значимост.

Второ, финансовите стимули имат второстепенно значение за професионалната ангажираност на служителите, които са мотивирани главно от устойчиви морални ценности (социална кауза, демократична организационна култура и усещане за самозначимост).

Трето, от всички заинтересувани страни, които са част от устойчивата стратегическа насоченост на НПО, най-важният фактор за нейното осъществяване са нейните служители.

На базата на тези три елемента на управлението на човешките ресурси може да се заключи, че именно служителите са в основата на успеха на отделната неправителствена организация да планира и да реализира своите устойчиви цели. Разбира се, за тяхното успешно и ефективно изпълнение допринася и състоянието на действащото лидерство, както и организационните практики. Въз основа на разгледаните лидерски теории и стилове може да се обобщи, че преобладаващият лидерски стил на управление в една типична неправителствена организация е демократично-либерален. По своята същност той е консултативен, подкрепящ, основан на участие и делегиране. В теорията този подход е известен като „служещ на другите” лидерски стил на управление. Според Aroga (n.d.) необходимите лидерски качества в контекста на международното управление на човешките ресурси в НПО са: умение за ефективна комуникация; целеустременост и отдаденост; способност да вдъхновява и да делегира; инициативност и проактивно отношение; вяра в социалната значимост на организационните цели.

*

Съвременната международна бизнес среда се характеризира с динамизъм, несигурност и висока конкурентност. Оцеляването и успешното функциониране на всички участници в нея зависи в много голяма степен от звеното по проактивно и ефективно управление на човешките ресурси. То има съществена роля в проектирането, изграждането и развитието на модел на лидерство, който да функционира в съответствие с основните корпоративни стратегически цели. Състоятелността на отделните компании и най-вече на неправителствените организации е свързана преди всичко с тяхната способност да подготвят лидери и да развиват техните лидерски умения. Като източник на интелектуална собственост и иновации човешкият ресурс изисква специален подход за активация, мотивация и подкрепа. Несъмнено ефективното управление е невъзможно без лидерство, способно да организира, да обедини и да вдъхнови група от индивиди под обща мисия и цел, а това се постига посредством проява на разбиране и гъвкавост по отношение на межкултурните различия.

Използвана литература:

- Аврамов, В. (2003). *Лидерство и мениджмънт*. С.: УИ „Стопанство“.
- Аврамов, В. (2006). *Лидерство и мениджмънт*. С.: УИ „Стопанство“.
- Ангелов, А. (1998). *Основи на мениджмънта*. София: Тракия-М.
- Боева, Б. (2004). *Международен мениджмънт*. С.: УИ „Стопанство“.
- Боева, Б. (2014). *Мениджмънт в условията на интернационализация и глобализация*. С.: ИК-УНСС.

Георгиева, К. (2019). Лидерски стил: 10-те основни типа лидерство. *For Job Hunters*. Available at <https://forjobhunters.com/лидерски-стил> [Accessed 18 Jan. 2020].

Димитрова, М. (2018). *Учредяване на сдружение или фондация. Процедура. Цели на организациите*. Available at <https://dh-law.bg/uchrediyavane-na-sdruzhenie-ili-fondatsia/> [Accessed 12 Feb. 2021].

Дънешка, А. (2015). *Култура и международен бизнес*. С.: ИК-УНСС.

Златев, В. (1999). *Мениджмънт без граници*. С.: УИ „Стопанство“.

Иванов, И. (2015). *Концепцията „лидер-слуга“*. Available at http://www.ivanpivanov.com/uploads/sources/161_kontseptsiyata-lider-sluga.pdf [Accessed 18 Jan. 2020].

Карастоянов, Г. (2005). *Съвременни теории за лидерство*. Available at <http://file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/44645557-15-Liderstvo-teorii.pdf> [Accessed 17 Jan. 2020].

Рангелова, К. (2018). *Неправителствена организация (ЮЛНЦ). Какво е това и кому е нужно?* Available at: <https://pravatami.bg/1234> [Accessed 12 Feb. 2021].

Харизанова, М., Мирчев, М. и Миронова, Н. (2006). *Мениджмънт*. С.: Имидж Дизайн.

Янкулов, Я. (2010). *Търговски мениджмънт*. С.: УИ „Стопанство“.

Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in non-profit organizations: Evidence from Canada. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(10), pp.1707-1725.

Amanchukwu, R., Stanley, G. and Ololube, N. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), pp.6-14.

Arora, S., n.d. *Leadership qualities essential for modern NGO professionals*. Available at <https://www2.fundsforngos.org/cat/leadership-qualities-essential-modernngo-professionals/> [Accessed 22 July 2020].

Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. Nueva York (Estados Unidos): Perseus Books Group. pp.33-67.

Black, J. S. & Mendenhall, M. E. (2007). A practical but theory-based framework for selecting cross-cultural training methods. In: Mendenhall, M. E., Oddou, G. R. & Stahl, G. K. (eds.). *Readings and cases in international human resource management*. New York: Routledge.

Bradley, J. (2019). *What are the five main functions of global human resource management?* Available at: <https://smallbusiness.chron.com/five-main-functions-global-human-resource-management-61538.html> [Accessed 21 July 2020].

Cherry, K. (2020). *What are prominent leadership styles and frameworks you should know?* Available at <https://www.verywellmind.com/leadership-styles-2795312> [Accessed 18 Jan. 2020].

Clawson, J. (2019). *11 key characteristics of a global business leader*. Available at <https://ideas.darden.virginia.edu/11-key-characteristics-of-a-global-business-leader> [Accessed 18 Jan. 2020].

Choi, S. et al. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(73), pp.1-6.

Conger, J. and Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Capowski, G. (1994). Anatomy of a leader: Where are the leader of tomorrow? *Management Review*, Vol. 83 Issue 3, pp.10-18.

Derue, S., Nahrgang, J., Wellman, N. and Humphrey, S. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), pp.7-52.

Drucker, P. (1992). *New society of organizations*. Available at <https://store.hbr.org/product/new-society-of-organizations/92503> [Accessed 17 Jan. 2020].

Drucker, P. (1993). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Truman Talley Books.

Drucker, P. (1999). *Management challenge for the 21st century*. New York: HarperCollins.

DuBrin, A. (2013). *Leadership*. 7th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Franke, R. and Kaul, J. (1978). The Hawthorne experiments: First statistical interpretation. *American Sociological Review*, 43(5), pp. 623-643.

Giles, S. (2016). The most important leadership competencies, according to leaders around the world. *Harvard Business Review*, March. Available at https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right [Accessed 24 Feb. 2020].

Ghazzawi, K., Osta, B. and Choughri, R. (2017). Situational leadership and its effectiveness in rising employee productivity: A study on North Lebanon organization. *Human Resource Management Research*, 7(3), pp.102-110.

Gutterman, A. (2011). *Organizational management and administration: A guide for managers and professionals*. 4th ed. Thomson West.

Graeff, C. (1983). The situational leadership theory: A critical view. *The Academy of Management Review*, 8(2). Available at <http://people.wku.edu/richard.miller/Graeff.pdf> [Accessed 17 Jan. 2020].

Gregersen, H. B., Morrison, A. J. & Black, J. S. (1998). Developing leaders for the global frontier. *Sloan Management Review*, 40 (1), pp. 21-33.

Hall, E. (1989). *Beyond culture*. New York: Doubleday.

Hatfield, E., Tang, N., Bensman, L. (2013). Culture and sexual self-disclosure in intimate relationships. *Interpersonal: An International Journal on Personal Relationships*, 7(2).

- Hersey, P. and Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- House, R. and Mitchell, T. (1975). *Path-goal theory of leadership*. Available at <https://pdfs.semanticscholar.org/8b0c/d3ea175f1a28db0d6c109fad7f6674afaef5.pdf> [Accessed 18 Jan. 2020].
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), pp.2-5.
- Kaehler, B. and Grundei, J. (2019). *HR governance: A theoretical introduction*. Available at https://www.researchgate.net/publication/326844028_HR_Governance_A_Theoretical_Introduction [Accessed 17 Jan. 2020].
- Kopelman, R., Prottas, D. and Davis, A. (2008). Douglas McGregor's theory x and y: Toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*, 20(2), pp. 256-265.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do? *Harvard Business Review*, Vol. 79, Issue 11, p.85- 96
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), pp. 271-280.
- Lewis, R. (2016). *6 Leadership styles around the world to build effective multinational teams*. Available at <https://www.crossculture.com/6-leadership-styles-around-the-world-to-build-effective-multinational-teams/> [Accessed 24 Feb. 2020].
- Liao, K. and Huang, I. (2016). Impact of vision, strategy, and human resource on non-profit organization service performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 224, pp.20-27.
- Lim, T. (2009). *Cross cultural leadership*. Available at https://www.regent.edu/admin/stusrv/student_dev/docs/Downloads/Professional%20Skills/Comparative%20Cultural%20Etiquette/Comparative%20Cultural%20Etiquette_index.pdf [Accessed 24 Feb. 2020].
- Makka A. (2019). Spirituality and leadership in a South African context. In: Kok, J., van den Heuvel, S. (eds.). *Leading in a VUCA World. Contributions to Management Science*. Springer, Cham
- Maxwell, J. (1998). *The twenty-one irrefutable laws of leadership*. Nashville, Tenn.: Thomas Nelson Publishers.
- Meier, D. (2016). Situational leadership theory as a foundation for a blended learning framework. *Journal of Education and Practice*, 7(10), pp. 25-28.
- Morrison, A. J. (2000). Developing a global leadership model. *Human Resource Management*, 39 (2&3), pp.117-131.
- Nawaz, A. and Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, pp.1-6.

Opuni, K. (1984). *The least preferred co-worker (LPC) concept and the interpersonal construct validity of Fiedler's LPC scale*. Norman, Oklahoma. Available at <https://shareok.org/handle/11244/5240> [Accessed 18 Jan. 2020].

Osono, E. (2004). *The birth of scion: Can Toyota attract young customers*. Tokyo: Hitotsubashi University ICS Case No. A040010E.

Panzaru, S. (2016). The role of human resource management in integration of staff in organizations. *Review of General Management*, 23(1), pp. 58-64.

Rabstojnek, C. (2015). What trait-theory teaches about leadership paradigms exploring assumptions, strengths and limitations [ebook]. Available at <https://www.researchgate.net/publication/277952827_What_Trait-Theory_Teaches_About_Leadership_Paradigms_Exploring_Assumptions_Strengths_and_Limitations?channel=doi&linkId=5576eea908ae753637538680&showFulltext=true> [Accessed 26 April 2021].

Robinson, D. A., & Harvey, M. (2008). Global leadership in a culturally diverse world. *Management Decision*, 46(3), pp. 466-480.

Sharma, M. and Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), pp.309-318.

Scherly, N. (2017). *Leadership style in Brazil*. [online] *International Business Management*. Available at: <<https://bbs.binus.ac.id/ibm/2017/06/leadership-style-in-brazil/#:~:text=For%20example%20is%20in%20Brazil,by%20the%20downward%20communication%20style.>> [Accessed 1 July 2020].

Simpson, S. (2012). *The styles, models & philosophy of leadership*. Ventus Publishing ApS.

Sloan, E. B., Hazucha, J. F. & Van Katwyk, P. T. (2003). Strategic management of global leadership talent. In: Mobley, W. H. & Dorfman, P. W. (eds.). *Advances in global leadership*, Vol. 3. New York: JAI, pp. 235-274.

Smith, P. B. & Peterson, M. F. (2002). Cross-cultural leadership. In: Gannon, M. J. & Newman, K. L. (eds.). *Handbook in management*. Oxford, U.K/Malden, MA: Blackwell Business.

Soyadı, Y., Pabuçcu, H. and Kahya, C. (2015). Evaluation of leadership styles within the scope of Rensis Likert's system-4 model by using fuzzy ahp approach. *International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 6(17), pp. 2-8.

Story, J. (2011). Global leadership: A developmental approach. *International Journal of Leadership Studies*, 6(3), pp.375-383.

TEC. (2018). *Different leadership styles from around the world*. Available at <https://tec.com.au/resource/different-leadership-styles-from-around-the-world/> [Accessed 24 Feb. 2020].

Verkerk, P. (1990). *Fiedler's contingency model of leadership effectiveness: Background and recent developments*. Available at <https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/4271307/352989.pdf> [Accessed 18 Jan. 2020].

Vojinovic, A. (2015). *The many facets of the Korean management style - Intercultural Insights*. Available at <<https://www.intercultural-insights.com/2015/07/korean-management-style/>> [Accessed 30 June 2020].

Wajdi, B. (2017). *The differences between management and leadership*. Available at https://www.researchgate.net/publication/318597967_The_Differences_Between_Management_And_Leadership [Accessed 17 Jan. 2020].

Wan, M. et al. (2012). Leadership theories and models from the perspective of western scholars. *Advances in Natural and Applied Sciences*, 6(8), pp.1405-1410.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), pp. 251-289. Available at https://www.researchgate.net/publication/237935280_Managerial_Leadership_A_Review_of_Theory_and_Research [Accessed 16 Jan. 2020].

LabourNet, (2018). *HR's role in leadership and management development*. Available at <https://www.labournetblog.com/post/2018/05/09/hre28099s-role-in-leadership-and-management-development> [Accessed 21 July 2020].

Zaidi, M. (n.d.). *Cultural difference at workplaces, comparison between Japan and Germany*. Available at https://www.academia.edu/30620578/Cultural_difference_at_Workplaces_Comparison_between_Japan_and_Germany [Accessed 24 Feb. 2020].

24.02.2021 г.