



**МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛЕВЕН**  
**ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ“**  
**ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ**

**Лекция № 1**

**ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА УПРАВЛЕНИЕТО**  
**ЧАСТ I**

**Доц. д-р Гена Грънчарова, д.м.**

В тази лекция:

1. Въведение. Питър Дракър

2. Лидерство и мениджмънт –  
сходство и различие.

3. Теории и стилове на  
лидерство/мениджмънт.

# 1. Въведение

## Питър Дракър (1909-2005)

**Американски икономист**, един от най-известните и най-влиятелни мислители в областта на научния мениджмънт.

Неговите трудове предричат голяма част от най-важните социално-икономически събития от края на [XX век](#), вкл. възходът на [Япония](#) като световна икономическа сила, решаващото значение на [маркетинга](#) в [икономиката](#), възникването на [информационно общество](#) и нуждата от обучение и усъвършенстване през целия живот.



# Въведение

- **Питър Дракър**
- Мениджмънтът е може би най-важната иновация на ХХ век. Корените на дисциплината „мениджмънт“ отвеждат 150 години назад, но мениджмънтът като функция и специфична дейност, като научна дисциплина и област на изследване е продукт на ХХ век.

# Въведение

- **Питър Дракър**
- **Пет основни операции** в работата на мениджъра:
  - *Първо*, мениджърът поставя цели и подцели, взема решения за постигането им и ги свежда до хората, от които зависи реализацията им.
  - *Второ*, мениджърът организира, анализира, класифицира, подразделя дейностите и решенията на управляеми дейности, обособява работни места, групирани в организационна структура и подбира кадри.

# Въведение

- *Трето*, мениджърът мотивира, създава екипи за различните дейности, назначава, повишава, организира заплащането, комуникира с равнопоставените и с висшестоящите, т.е. осъществява **интеграционна функция**.
- *Четвърто*, мениджърът измерва, установява еталони, анализира, оценява изпълнението на целите, споделя резултатите с подчинените и с висшестоящите лица.
- *Пето*, мениджърът работи върху развитието на хората, включително и върху себе си.

# Въведение

- Основният ресурс, с който работи мениджърът са ***хората***.
- Уникалността на този ресурс изисква особени качества и умения от страна на мениджъра.
- Изключително важни са лидерските качества на мениджъра.

## **2. ЛИДЕРСТВО И МЕНИДЖМЪНТ**



*Изучаването на лидерството и мениджмънта представлява в своята същност изучаване на това как да се работи с другите хора.*

# Различия между лидерство и мениджмънт

- **Лидерството** е способност за оказване на влияние на други хора, процес на повлияване на индивиди или групи за изпълнение на определени цели в конкретна ситуация.
- **Лидерството** е изкуство, освобождаващо хората да правят каквото се изисква от тях по възможно най-ефективен и човешки начин.

# Различия между лидерство и мениджмънт

- *Мениджмънтът* е процес на координиране и оказване на влияние върху подчинените да работят за постигане на целите на организацията посредством интегриране на ресурси чрез планиране, организиране, координиране и контрол.

# Различия между лидерство и мениджмънт

- **Лидерът** фокусира усилията си върху хората.
- **Мениджърът** фокусира усилията си върху хората, системите и структурите.
- **Лидерът** е иноватор.
- **Мениджърът** е повече администратор.

# Различия между лидерство и мениджмънт

- Термините “лидерство” и “мениджмънт” не са синоними.
- Лидерът използва специфични умения за насърчаване на работата на другите.
- Мениджърът координира работата на другите.
- Не всички лидери са непременно мениджъри.
- Не всички мениджъри са непременно лидери.

# Различия между лидерство и мениджмънт

- **Мениджмънтът** се основава на власт и влияние, на официално определена позиция чрез назначаване или номиниране въз основа на компетенции.
- **От мениджъра** се очаква да планира, да организира, да ръководи и да контролира.
- **Мениджърите** фокусират дейността си върху резултатите, анализа на неуспехите и задачите, върху контрола и вземането на решения. Те са официално отговорни за качеството и цената на извършваните дейности в организациите.

# Различия между лидерство и мениджмънт

- **Лидерството** е съществена част от ефективния мениджмънт, но обратното не е вярно: не е необходимо да си мениджър, за да бъдеш добър лидер. Може да си най-младият или даже най-неопитният член на колектива и въпреки това да притежаваш възможности на лидер.

<b>Лидерство</b>	<b>Мениджмънт</b>
Основано на влияние	Основано на власт и влияние
Неофициално избиране	Официално определена позиция
Опира се на завоювана позиция	Опира се на назначаване
Представява част от ролята на всеки мениджър	Свързан е с отговорности за бюджети, материални средства, наемане и освобождаване на персонал
Може да съществува независимо от мениджмънта	Подобрява се чрез използване на ефективни лидерски умения



Кое прави дадено лице  
лидер?

**Ролята на лидерството** в дадена организация е да осигури достигане на целите на организацията, съдействайки за изграждане на здравословни взаимоотношения между членовете на групата.

**Ролята на мениджмънта** в рамките на дадена организация е да осигури достигане на целите на организацията чрез планиране, организиране, управление и контрол.

# ТЕОРИИ ЗА ЛИДЕРСТВО И СТИЛОВЕ НА ЛИДЕРСТВО

Въпреки очертаните различия между лидерство и мениджмънт, тъй като за ефективния мениджър е много важно да бъде и добър лидер, голяма част от теориите и стиловете за лидерство се използват едновременно и като теории и стилове на мениджмънт. Затова често се използва съчетанието „лидер/мениджър“.

# Теориите за лидерството и мениджмънт

дават отговор на три основни въпроса:

- **кой** е лидер или мениджър,
- **какво** прави лидерът или мениджърът,
- **при какви условия или чрез какво поведение** даден лидер или мениджър може да реши проблемите и да достигне целите.

# 1. Теория за “Великия човек”

- Една от най-старите теории за лидерство.
- Опира се на вярването, че един добър лидер притежава специфични личностови характеристики, които го отличават от другите.
- Някои лица са “родени да бъдат лидери”, т.е. лидерството е унаследено качество.

## 2. Теория за “характерните черти”

- Тя се различава от теорията за “Великия човек” по това, че лидерските качества могат да бъдат определени и след това да бъдат усвоени от другите.
- Някои най-важни и общи за всички добри лидери характерни черти са:



## 2. Теория за “характерните черти”

- **Интелигентност:** познания, решителност, гладкост на речта, способност за преценка;
- **Личностови черти:** адаптивност, бдителност, творчество, сговорчивост, почтеност и честност, самоувереност, уравновесеност, контрол, независимост;
- **Способности за** сътрудничество, популярност, общителност, тактичност, обществена изява.

## 2. Теория за “характерните черти”

- Тази теория е била основа за по-голямата част от изследователската дейност до 1940 г.
- През последните десетилетия стават явни нейните недостатъци - “характерните черти” са трудни за идентифициране и не предсказват добре лидерските способности на дадено лице.
- Проучвания върху успешно реализирали се лидери показват, че повечето притежават само някои от тези “характерни” лидерски черти.

## ***3. Поведенчески теории***

- Теорията за характерните черти разглежда ***какво представлява лидерът.***
- Поведенческите теории разглеждат лидерството като ***динамичен процес и взаимодействие между лидера, последователите и ситуацията, т.е.*** отнасят се до отговора на втория въпрос ***какво прави лидерът.***

Какво следва да правят лидерите и как трябва да адаптират своето поведение към променящите се изисквания на външната среда? Отговор на този въпрос дава едно от най-важните изследвания върху лидерството, проведено още през 30-те години на XX век от американския психолог **Курт Левин** и послужило за създаването на т.нар. **“Теория за трите основни лидерски стила”**.



**Курт Левин (1890-1947)** идентифицира **три основни стила на лидерство: авторитарен, демократичен и стил на ненамеса.**

## ***За. Авторитарен (автократичен, директивен, контролиращ) стил***

- ***Авторитарният лидер*** дава заповеди, взема решения за групата като цяло и поема по-голямата част от отговорността.
- Въпреки че това е ефективен начин за управление, този стил обикновено потъпква творчеството и мотивацията.
- ***Авторитарното лидерство може да бъде силно дискриминационно или доброкачествено.***

## 36. Демократичен стил

- **Демократичният лидер** споделя планирането, вземането на решения и отговорността за резултатите с другите членове на групата.
- Този стил е по-гъвкав и има по-голяма вероятност да стимулира мотивацията и творчеството.
- За демократичния лидер е характерно повече направляване на дейността, отколкото контрол.

## ***Зв. Стил на ненамеса (разрешителен, недирективен стил)***

- Лидерът оставя нещата да се развиват сами.
- Не се занимава с планиране и вземане на решения и не насърчава другите за това.
- Зрелите и опитни индивиди харесват този стил, защото те не се нуждаят от ръководене.
- Повечето хора, обаче, се чувстват объркани при такъв вид лидерство, тъй като нямат цел, ръководство и управление.

## ***Зг. Други разновидности на стиловете на Курт Левин***

- ***Континиум на стила на лидерство и мениджмънт.***
- ***Ренсис Ликерт и сътр.*** идентифицират четири стила на лидерство и мениджмънт.
- ***Танебаум и Шмидт*** посочват седем нива на лидерски стил при вземане на решения в зависимост от два водещи фактора:  
***властта на лидера/мениджъра и  
свободата на действие на подчинените.***



## ***3д. Решетка на Блейк и Мутон***

- Опира на ударението, което се поставя върху ***изпълнението на задачата (грижата за производството) и взаимоотношенията между хората (грижата за човека).***
- Двете измерения на мениджърското мислене са представени в мениджърска решетка като 9-точкови скали: 1 отразява ниска загриженост, 5 – средно ниво и 9 – висока загриженост.

**Загриженост за хората**

**Висока**

**9**

**1x9**

**9x9**

**8**

**7**

**6**

**5**

**5x5**

**4**

**3**

**2**

**1**

**1x1**

**9x1**

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

**6**

**7**

**8**

**9**

**Ниска**

**Висока**

**Загриженост за резултатите**

# ***Зд. Решетка на Блейк и Мутон***

- По такъв начин се оформят стилове:
  - 1.1- минимални грижи за хората и за качеството на работата;
  - 1.9 – концентрация върху отношенията;
  - 9.1 - ориентация към задачата;
  - 5.5 – средата на пътя;
  - 9.9 - максимални грижи за производството и за морала.

# 4. Ситуационни теории

- Според ситуационните теории съществените черти за един лидер се определят от конкретната ситуация.
- **Четири основни елемента на дадена ситуация:**
- **Тип на организацията** (размер, структура, цел);
- **Климат (атмосфера) в организацията** - подкрепяща или неподкрепяща);
- **Характеристики на лидера** (сила, власт и влияние);
- **Характеристики на последователите** (познания, отдаденост, толерантност).

## 4. Ситуационни теории

- Лидерът анализира посочените елементи и избира подходящ стил на лидерство.
  1. В кризисна ситуация или когато последователите имат малко познания, **автократичният стил** е *най-подходящ*.
  2. Ситуация, която изисква принос и сътрудничество на групата, налага **демократичен стил**.
  3. В ситуация, когато членовете на групата са високо мотивирани, самоуправляващи се и не се нуждаят от надзор, **стильът на ненамеса** е *най-подходящ*.

## 4а. Теория „пътека-цел“ (Роберт Хаус)

- Изхожда от мотивационната теория за очакванията и предлага **четири стила на лидерство**:
- **директивен** – лидерът направлява, подчинените не участват във вземането на решения;
- **подкрепящ** – лидерът се отнася дружески и възприема подчинените си като личности;
- **съпричастен** – лидерът търси, получава и използва предложенията на подчинените си за вземане на решения;
- **ориентиран към постигане на целите** – лидерът поставя предизвикателни цели пред подчинените си и подчертава увереността си, че те ще постигнат тези цели.

## ***5. Теория на взаимодействието***

- ***Триизмерен модел за ефективността на лидерството на Хърси и Бленчард*** – предсказва кои видове лидерско поведение са най-ефективни при специфични обстоятелства.
- ***Фокус върху:***
  - ***поведението на лидера,***
  - ***зрелостта на групата и***
  - ***ефективността на лидера.***

## 5. Теория на взаимодействието

- **Поведение на лидера** - различни комбинации на ориентация на лидера към изпълнение на задачите или към взаимоотношенията с подчинените.
- **Зрялост на групата** - **ангажираност** (доверие и мотивация) и **компетентност** (знания и технически умения) за извършване на задачите.
- **Ефективност на лидера** – как групата възприема стила на лидера, гъвкавостта и цялостната му ефективност.



## **5. Теория на взаимодействието**

- **Четири типа поведение на лидера:**
  - **директивно поведение** - при лица с ниска компетентност и висока ангажираност;
  - **инструкторско поведение** - при известна компетентност и ниска ангажираност;
  - **подкрепящо поведение** - при висока компетентност и променлива ангажираност;
  - **делегиращо поведение** - при висока компетентност и висока ангажираност.

## 5. Теория на взаимодействието

- Посочените 4 вида поведение очертават **четири основни стила на лидерство**:
- **1. силно директивен и слабо подкрепящ стил - директивно поведение;**
- **2. силно директивен и силно подкрепящ стил - инструкторско поведение;**
- **3. силно подкрепящ и слабо директивен - подкрепящо поведение;**
- **4. слабо подкрепящ и слабо директивен стил - делегиращо поведение.**

## ***6. Трансформационно лидерство***

- Разширяването на концепцията за лидерските стилове довежда до оформяне на два типа лидери: ***транзакционен и трансформационен лидер.***
- ***Транзакционен лидер/мениджър*** – предимно надзирател с фокус върху всекидневни дейности.
- ***Трансформационен лидер/мениджър*** - мотивира последователите да работят с целия си потенциал, повлиява промяната на възприятията им и осигурява ръководство.

## ***6. Трансформационно лидерство***

- ***Трансформационното лидерство*** поставя акцент върху значимостта на вдъхновението (импулса) и проникновението при извършване на конкретна дейност, върху чувството за мисия, която е много повече от добри взаимоотношения или подходящо възнаграждение за добре извършената работа.

## ***6. Трансформационно лидерство***

- **Трансформационното лидерство** е особено важно в съвременните условия на реформиращи се здравни системи. То превъзхожда транзакционното чрез постигане на ангажираност, наличие на визия, повишаване на мотивацията и полагане на усилия, надхвърлящи очакванията от работата.

# Преход към теориите за мениджмънт

- Лидерството и мениджмънтът са еднакво важни процеси, но техният фокус е различен и значимостта им варира в различни ситуации. Някои автори приемат лидерството като по-широко понятие, а мениджмънта - като транзакционно лидерство, подчертавайки, че в съвременните условия водещо поведение трябва да бъде трансформационното лидерство.