

Същност и практически измерения на лидерството в международния мениджмънт

Симеон Симеонов*

Резюме: Международният мениджмънт и в частност компаниите все повече биват принуждавани да оперират и да се развиват в условия на динамизъм, несигурност и висок конкурентен натиск. Управлението им опира до ефективно координиране на техните дейности посредством приобщаване на усилията на всички членове към постигане на общите цели. Предвид непрекъсваемите и недотам управляеми промени на международната среда, оцеляването и успехът на компаниите са в зависимост именно от тяхната способност за развитие на лидери и 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, правоспособно да организира, обедини и вдъхнови група от индивиди под обща мисия и цел. В тази връзка, текущата разработка конкретно изяснява същността и практическите измерения на лидерството в контекста на международния мениджмънт. Посредством литературен обзор и критичен анализ, акцентът бива поставен върху основните лидерски теории и стилове, както и върху ролята на глобалния лидер като предпоставка за успех на международната компания. Изяснява се основният лидерски стил на управление, застъпен в

САЩ, Германия и Япония, като проявление на културния фактор и межкултурните различия. Практическите му измерения биват илюстрирани посредством сравнителен анализ между международните автомобилни компании Toyota и Audi.

Ключови думи: международен мениджмънт, лидерски теории, лидерски стилове, глобално лидерство, иновации.

JEL: F00, F23, F60, J53, M12, M54, O15.

Въведение

Несъмнено международният мениджмънт оперира в условията на усиливащ се динамизъм в развитието на световното стопанство. В частност компаниите са принудени да осъществяват своята дейност на международната сцена, характерна със своята нарастваща сложност, несигурност и конкурентен натиск. Поради тази причина способността за развитие на лидери и лидерски умения се явява необходимо условие за успех и конкурентоспособност на отделните компании. Основна част от управлението във всяка международна компания е ефективно координиране на нейните дейности и приобщаване на усилията на всички членовете към постигане на целите ѝ. В тази връзка, Drucker (1992) посочва следните три задачи на управлението: **(1)** Да се определят целта и мисията на компанията; **(2)** Дейността ѝ следва да бъде продуктивна; **(3)** Да се управляват социалните въздействия и реакциите. Ефективността и успехът в осъ-

* Симеон Симеонов е докторант в катедра „МИО и бизнес“ на УНСС.

ществуването на горепосочените 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 за активация, мотивация, възхваляване и подкрепа. Ефективното управление е невъзможно без лидерство, което най-ясно се проявява именно в междуличностните отношения. Промените в международния мениджмънт, вследствие от процесите на глобализация и 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. Например, според Drucker (1993), лидерството не е еднозначно с възприятието за магнетична личност, което вероятно произтича от присъщата красноречивост на гадения индивид, нито пък да създаваш приятели и да влияеш на хората, което може да се окачестви като ласкателство. Изразява се в конструктивното оказано влияние над останалите – разширяване на личната им перспектива, повишаване на собствените им критерии за работа и насърчаване на личния потенциал над обичайните им възможности. Друга от изобилстващите дефиниции гласи следното: „Лидерството определя визията за бъдещето. Впоследствие обединява и възхвалява хората, за да може това бъдеще да се случи, независимо от насрещните трудности и предизвикателства” (Kotter, 1996, р. 25). От своя страна, Maxwell (1998) дефинира същността на лидерството като:

„Влияние – нищо повече, нищо по-малко” (р. 20). Опитите за концептуализация на явлениято лидерство водят да създаването на управленската решетка от Blake и Mouton (1964), която понастоящем представлява най-широко разпространеният модел на лидерство. Като резултат се дава тласък на дефинирането на възможните лидерски стилове, водещи началото си от теориите „X” и „Y” на Douglas McGregor, следвани от теория „Z” на William Ouchi. Същевременно, Rensis Likert извежда четири основни лидерски стилове, наречани още системи. Bennis (1989) допълнително изследва необходимите личностни качества, нужни за успешно лидерство.

Посредством литературен обзор и критичен анализ, текущата разработка цели да изясни същността и практическите измерения на лидерството в контекста на международния мениджмънт. Ще бъдат разглеждани съществуващите прилики и разлики както между мениджмънта и лидерството, така и в частност между ключовите личности в управлението на международната компания – мениджър и лидер. По-специално внимание ще бъде обърнато на основните лидерски теории, лидерски стилове и ролята на глобалния лидер.

В текущата разработка няма да бъдат разглеждани множеството съвременни лидерски теории и концепции.

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). От друга, те се припокриват частично или

Икономически теории

се третират като две напълно различни явления. Преобладаващото мнение по този дискуссионен въпрос се заключава в разбирането, че лидерството и мениджмънтът са две специфични, но допълващи се системи на поведение (Аврамов, 2003 & 2006). Всяка от тях изпълнява собствени функции и типични дейности. Несъмнено тяхното ефективно взаимодействие е крайно необходимо за просперитета на международната компания в условията на динамично изменящата се бизнес среда. Специално внимание бива насочено към синергичното взаимодействие между лидерство и мениджмънт. Силно лидерство в комбинация със слаб мениджмънт рефлектира върху ефективността на управление. Ефективност, реален баланс и положителни резултати се наблюдават при съчетание от силно лидерство и силен мениджмънт. Въпреки това, подобна комбинация се постига трудно. Това е така, защото отделната личност може да бъде лимитирана в собствения си потенциал за развитие едновременно в мениджмънта и лидерството. По-конкретно, същността на двете роли има своята специфика, което предразполага различни изисквания за умения и потенциал към личността. 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 като твърдение – един успешен лидер не би бил непременно такъв в ролята си на мениджър, тъй като нагласите и изискванията са различни по естество. Поради тази причина е силно препоръчително мениджърските екипи да включват както талантиливи мениджъри, така и силни лидери.

При изясняването на лидерството като феномен е полезен паралелът между него и международния мениджмънт, респективно между лидер и мениджър като същност и роля. Могат да се изведат, най-общо представени, следните няколко характеристики

и особености за лидерството/лидера (Yuki, 1989; Carowski, 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 зададени цели.
- Лидерството е свързано предимно с междуличностните отношения и разчита на емоционалната обвързаност. Лидерът е винаги въодушевен, проявяващ творчество, склонност към промяна и поемане на риск.
- Лидерството предизвиква промяна в ценностите, нагласите и поведението, използвайки личен пример и експертиза. Използва стратегии на упълномощаване и овластяване, за да накара последователите си да интернализират ценностите. Предизвиква статуквото и създава промяна. Създава визия и смисъл, за да промени културната организация.
- Лидерът регулира междуличностните отношения. Той не властва, а координира дейностите на членовете на организираната група към осъществяване на целите. Само част от средствата за въздействие, използвани от него, са задължителни.
- Лидерът се ръководи в работата си предимно от принципа на равенство с подчинените. Проявява уважение към работниците, цени техните личностни различия, опит, качества и професионализъм.
Респективно, за международния мениджмънт/мениджъра може най-общо да се обобщи следното като специфика и особености (Ангелов, 1998; Златев, 1999; Харизанова, Мирчев & Миронова, 2006; Drucker, 1993; Conger & Kanungo, 1998; Kaehler & Grundei, 2019):
- Мениджмънтът засяга преди всичко фирмената политика, организациона-

та структура и административните процедури. Той не съдържа неформални компоненти. Възприема се като направление, координиране и контрол на работата на екипните членове.

- Менеджмънтът организира и набира кадри, създава организационна структура, назначава кадри, делегира права и задължения, установява отклоненията и разработва механизми за контрол на дейността. Контролира резултатите чрез отчети и съвещания.
- Менеджмънтът използва транзакционно влияние – предизвиква съгласие чрез поведението си, основано на награди, санкции и формална власт. Разчита на стратегии за контрол, за да накара подчинените да си свършат работата. Подкрепя статуквото и стабилизира организацията. Действа в синхрон с установената организационна култура.
- Менеджърът бива назначен или избран. Длъжността му е формално определена. Неговата роля е триизмерна – работи в съответствие с интересите на собствениците, защитник на интересите на колектива и защитник на интересите на мениджърските екипи.
- Мениджърите са предимно високообразовани личности с голям опит във вземането на решения и разработването на планове. Постоянно повишават своето професионално равнище, внедряват нови методи и технологии в стопанската дейност. Те добре разбират системата на управление на компанията, съответно разработват стратегията, нови правила и процедури за развитие на всяка сфера на бизнеса.

В съответствие с гореизложеното, можем да заключим, че лидерите и мениджърите се различават по отношение на техните работни концепции. Лидерите общуват на интуитивна и емоционална основа. Поставят акцента върху това какви решения и действия са значими за отделните

членове на екипа. Те са предимно ориентирани към нови полезни идеи и иновативни методи, които биха могли да помогнат в преодоляването на работните трудности, включително да повишат конкурентоспособността на международната компанията. В същото време, ролята на мениджърите може да се разглежда като законово установен процес. Той се осъществява при определена комбинация от хора и идеи, които си взаимодействат при изграждането на стратегии и вземането на решения. Въпреки различията в ролево отношение и в контекста на международния мениджмънт, успешният мениджър трябва до голяма степен да бъде лидер и да притежава лидерски качества. Това изискване е обусловено от силно изразените междуличностни отношения. Необходими личностни черти за един успяващ мениджър, опериращ в комплексна международна среда, се изразяват, например, в следното: **(1)** внушава доверие; **(2)** вдъхновява и сплотява; **(3)** персонално влияние; **(4)** управлява чрез визия; **(5)** увелича с пример (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 черти, поведенчески и ситуационни теории. Всяка от теориите отразява организационните задачи, характерни за времето на тяхното възникване и развитие. Трябва да се направи уточнението, че никоя от последващите теории не е всеобхватна в отразяването на същността на явлениято лидерство. Тяхното познаване, въпреки това, би допринесло за по-адекватното поведение на бъдещите лидери на ниво международен мениджмънт.

Първо, следват теории за лидерските качества (Mujani et. al, 2012; Sharma & Jain, 2013;

Икономически теории

Amanchukwu, Stanley, & Ololube, 2015; Nawaz & Khan, 2016). В теорията на мениджмънта тази концепция се развива между 30-те и 50-те години на XX век. Олицетворява първия опит да се обясни лидерството като явление. Целта е да се идентифицира съвкупността от личностни качества, приетжавани от лидерите. В тези най-ранни подходи се изхожда от виждането, че лидерите се раждат, а не се създават. По-конкретно, лидерството се състои от определени наследствени характеристики, които отделят лидера от последователите му. Като резултат от многократни проучвания през последните три десетилетия на XX век се извеждат над 100 различни качества на успешните лидери. За да спомена няколко, те са както следва: стремеж към постижения (високи нива на усилия, лична амбиция, енергия и инициатива); лидерска амбиция и стремеж (силно желание за лидерска позиция); честност и почтеност (искрен и надежден); самоувереност (вяра в собствените си възможности, умения и идеи); когнитивни способности (добра преценка, аналитични способности); бизнес знания (познаване на индустрията и техническите особености); емоционална зрялост (висока адаптивност, отсъствие на сериозни психологически разстройства); други (харизма, креативност, гъвкавост).

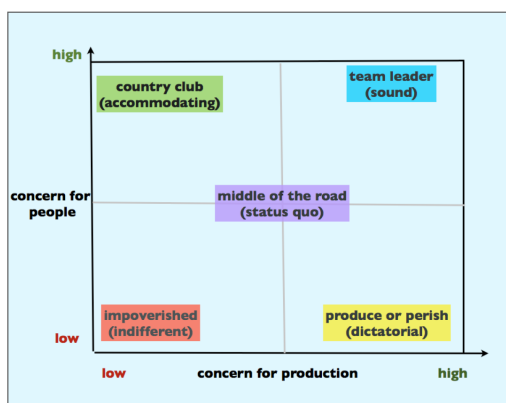
Второ, поведенческа теория. Ефективността на лидера се определя не от личностните качества, а от неговия стил на поведение спрямо подчинените (Derue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011). Успешното лидерство е функция от умелото използване на междуличностното влияние за постигане на определена цел. Лидерът успява като резултат от използваните методи за оказване на влияние. Следователно, тази теория се основава на схващането, че всеки отделен индивид може да се превъплъти в ролята на успяващ лидер. Една от най-застъпените теории, имащи отношение към стила на лидерство, раз-

граничава отделните лидери с авторитарен, демократичен и либерален стил. Тя се основава на теориите „X“ (авторитарен) и „Y“ (демократичен) на Douglas Macgregor, както и на изследванията на Kurt Lewin (либерален лидерски стил). **Авторитарен стил** – той се характеризира с централизация на пълномощията в лидера, липса на делегиране и ограничена свобода при вземане на решение (Korelman, Prottas, & Davis, 2008). При този стил се създават множество правила, които ясно регламентират поведението на подчинените. Авторитарният е изцяло фокусиран върху резултатите и ефективността. **Демократичен стил** – той 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 над членовете на екипа си и редовно търси обратна връзка от тях по различни въпроси, преди да вземе крайно решение. **Либерален стил** – той е противоположен по същност на авторитарния стил лидерство. На подчинените се дава почти пълна свобода при определяне на техните цели и вземането на самостоятелни решения (Lewin, Lippitt, & White, 1939). Стилът се характеризира с висока степен на делегиране и минимален надзор.

Същевременно, Rensis Likert извежда четири основни лидерски стилове, наричани още системи (Soyadi, Pabuçcu, & Kahya, 2015): **(1)** Система I – експлоататорско-авторитарна. Тази система съответства на авторитарния лидерски стил, а съответният лидер е ориентиран към работния процес; **(2)** Система II – благосклонно-авторитарна. Тази система също съответства на авторитарния лидерски стил, но върху служителите се упражнява по-малко наблюдение и контрол. Също така, те имат малко по-голяма роля и участие във вземането на решения, за разлика от експлоататорско-авторитарния стил; **(3)** Система III – консултативна. Лидерите проявяват зна-

– консултативна. Лидерите проявяват значително доверие към служителите. Между тях съществува двустранен процес на комуникация по повечето въпроси. Важните решения се вземат от лидера, но пък служителите имат немалък контрол над много от конкретните решения; **(4)** Система IV – участие. Взаимоотношенията между лидер и служители са приятелски и основани на взаимно доверие и уважение. Вземането на решения е в голяма степен децентрализирано. Тази система съответства на демократичния лидерски стил, а съответният лидер е фокусиран към служителите.

От друга страна, управленската решетка на Blake и Mouton от 1964 г. представлява най-широко разпространеният модел на лидерство. Посредством нея могат да се определят пет основни лидерски стила (фигура 1).



Фигура 1. Лидерски стилове като отношение между загриженост за хората/работата

Източник: Simpson, S., 2012. *The Styles, Models & Philosophy of Leadership*, p. 16

По вертикала е „загриженост за хората“, а по хоризонтала – „загриженост за работата“. Според степената на движение по осите, при скала от 1 (най-ниско) до 9 (най-високо), могат да се илюстрират четири крайни и една централна позиция на решетката: **(1)** Слабо (разоряващо) упра-

вление. 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; **(2)** Почивен дом (провинциален клуб). Отразява горната крайност по вертикала. По-конкретно, лидерът е предимно фокусиран върху добрите взаимоотношения със служителите и техните потребности. Минимални усилия биват полагани за ефективното изпълнение на задачите; **(3)** Изтощаващ стил (авторитет-подчинение). При този лидерски стил фокусът пада почти изцяло върху ефективността на изпълнение на работните задачи. Преобладава схващането, че служителите са на работа, за да се трудят; **(4)** Среден път (златна среда). Постига се приемлив баланс между личното отношение и общуване в компанията, от една страна, и качествено изпълнение на работните задължения, от друга; **(5)** Управление на екип. Определя се като най-ефективен лидерски стил, тъй като съчетава едновременно висока загриженост за работната дейност и служителите.

Трето, ситуационен подход към лидерството. Основният негов принцип се корени в разбирането, че не съществува единствен „правилен“ лидерски стил, който да е подходящ за всички ситуации (Graeff, 1983; Meier, 2016; Choughri, 2017). Следователно, успешната реализация на лидера зависи, освен от неговите лични качества и стил, така и от действието на няколко групи ситуационни фактори. По-конкретно, степената, в която дадена ситуация дава на лидера власт, контрол и влияние върху нея. В тази връзка, Fred Fiedler създава своя „модел на непрегвидените ситуации“, известен още като ситуационен модел (Verkerk, 1990). Моделът спомага за определяне на възможностите, предлагани от дадена ситуация. Те се явяват резултат от следните три групи ситуационни фактори: **(1)** Междоличностни отношения

Икономически теории

на лидера с членовете на колектива; (2) Степен на структурираност на задачите; (3) Длъжностни правомощия на лидера.

Различните съчетания на трите ситуационни променливи дават осем възможни потенциални ситуации, в които са подходящи различни стилове на лидерство (фигура 2).

ботка. Тъй като авторитарният, демократичният и либералният вече бяха изяснени по своята същност, те следва да бъдат пропуснати в предстоящото обобщение на лидерските стилове (Георгиева, 2019; Cherry, 2020):

Първо, треньор. По своята същност е лидер, който има способността бързо

	Very favourable			Intermediate		Very unfavourable		
Leader-Member Relations	Good	Good	Good	Good	Poor	Poor	Poor	Poor
Task Structure	High		Low		High		Low	
Leader Position Power	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak
Situations	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

Фигура 2. Модел за определяне на възможностите

Източник: Orpini, K., 1984. *The Least Preferred Coworker (LPC) Concept and the Interpersonal Construct Validity of Fiedler's LPC Scale*, p. 5

Според Fiedler, ситуациите I, II, III и VIII са най-ефективни за лидерите, ориентирани към задачата. Обратно, ситуациите IV, V, VI са най-ефективни за тези, ориентирани към човешките взаимоотношения.

Макар дотук дискутираните лидерски теории да отразяват особеностите на своето време, те са основата, на която познанието за лидерството продължава да се развива и обогатява. Още повече, не би било погрешно да се твърди, че произтичащите лидерски стилове, като авторитарния, демократичния и либералния, най-малкото биват застъпени на локално ниво.

Лидерство и лидерски стилове

Възприетият лидерски стил е отражение на поведението на ръководителя спрямо неговите подчинени. Произтича от поведенческите теории за лидерството, дискутирани по-нагоре в текущата разра-

да да разпознава силните и слабите страни на членовете на своя екип. Той е наясно с тяхната мотивация и използва това знание, за да помогне на всеки негов подчинен да израсне професионално. Същевременно, треньорът активно помага на членовете на своя екип при определянето на техните цели, въз основа на което след това им предоставя редовно конструктивна обратна връзка. Въпросният лидерски стил може да се приложи в почти всяка бизнес среда и ситуация. Изключение от правилото представляват компаниите, стремящи се предимно към краткосрочна и бърза печалба.

Второ, служещ на другите лидер. Стилът е свързан със стремеше първо чуждите нужди и потребности да бъдат удовлетворени. Изхожда се от разбирането, че щом членовете на екипа се чувстват лично и професионално удовлетворени, то те ще бъдат по-ефективни в изпълнението

на професионалните си задължения. Така наречените 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 стоят доверието, емпатията и етичното използване на властта. Бива предимно разпространен в неправителствените организации.

Трето, задаващ темпото лидер. Фокусът на този лидерски стил е предимно върху изпълнението и ефективността на поставените цели. Работният процес бива ръководен от високи стандарти за изпълнение и тяхното несъблюдаване води до налагане на съответните наказателни мерки. Стилът е предимно подходящ и приложим в динамична и бързо променяща се среда – условия, в които служителите биха се нуждаели от наставничество, контрол и обратна връзка в изпълнението на служебните си задължения.

Четвърто, трансформационен стил. Той често се определя като най-ефективен измежду отделните лидерски стилове. Някои от ключовите характеристики на трансформационния лидер са свързани със способността му да мотивира и вдъхновява последователите си, както и да предизвиква положителни промени в компанията като цяло. Постигането на корпоративните цели се съпътства от стремежа на трансформационния лидер активно да съдейства на членовете на групата да достигнат и оползотворят своя пълен потенциал. Трансформационният лидерски стил е най-подходящ за екипи, които могат и сами да се справят с многото делегирани им задачи без постоянен надзор.

Пето, транзакционен лидер. Транзакционният 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 на лидерство е, че той създава ясно определени роли. Мотивацията сред членовете на групата за постигане на високи резултати е пряко свързана с евентуалното възнаграждение, което очакват да получат. Подходящ е за компании или екипи, насочени към постигането на краткосрочни цели – например месечни цели, свързани с увеличаване на продажбите.

Отделните лидерски стилове имат своите позитиви и пропуски. Следователно, тяхното отделно приложение трябва да бъде в съобразност с организационната култура и нуждите на отделната компания. Успешното им приложение е в зависимост от човешкия фактор.

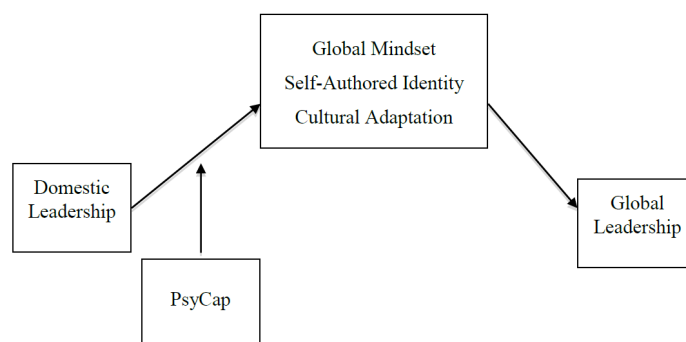
Глобално лидерство и глобалният лидер

В съответствие с представеното до тук, несъмнено лидерството е изключително важно за успеха на международната компания в тази глобализирана икономика. По-голямата част от лидерите активно извършват своята дейност именно в контекста на международната бизнес конюнктура. Въпреки това, повечето лидери не са придобили необходимото специфично образование, умения и подготовка, за да се справят със сложността на тази среда (Black & Mendenhall, 2007). Същевременно, много малко изследвания са засегнали и документирали необходимото за развитието на глобалния лидер (Smith & Peterson, 2002). Около 85% от ръководствата на “Fortune 500” смятат, че в тяхната организация липсват способни глобални лидери (Gregersen, Morrison, & Black, 1998; Morrison, 2000). В съответствие със сложността на международната бизнес среда и процесите на глобализация, лидерите се сблъскват ежедневно с различни предизвикател-

Икономически теории

ства. Следователно, това, което знаем за теорията на лидерството и развитието, може 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.

В тази връзка, Story (2011) предлага модел от три стъпки, необходими на лидерите да се превърнат в глобални лидери (фигура 3).



Фигура 3. Модел за развитие на глобалните лидери

Източник: Story, J., 2011. *Global Leadership: A Developmental Approach*, p. 376

Първо, лидерите трябва да развият глобално мислене. Отнася се до умения, отношение, поведение, компетенции и релевантни практики. **Второ**, конструктивна личностна промяна и развитие. Най-общо отразява положително гравитните промени, които настъпват на психологическа основа при човека. Тези промени се отразяват на лидерската му същност по отношение на цялостния му мироглед, подход, поведение и ценности. **Трето**, 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 максимум ефективност на работните процеси и отгаденост към мисията на компанията.

Същевременно, Clawson (2019) очертава няколко характеристики на успешния глобален лидер: подобен международен опит, глобално стратегическо мислене, готовност за инвестиране в човешки капитал и умерена искреност в своето междуличностно общуване.

Би било релевантно да се оцени и анализира мнението на самия глобален лидер, в съответствие с кореспондиращия му професионален опит в международния мениджмънт. В тази връзка, 195 глобални лидери, от над 15 страни и 30 международни ор-

ганизации, дават своята оценка за списък от 74 на брой лидерски умения (Giles, 2016). **Фигура 4** служи да илюстрира десетте най-високо оценени качества на глобалния лидер, групирани в пет основни цетово маркирани групи.

На база **фигура 4** може да се заключи, че категорията **(1)** „Етика и безопасност“ е най-високо оценена от глобалните лидери, взели участие в проучването (67%). Включва в себе си качества като високи морални стандарти на поведение и ясно излагане на очакванията към личното и професионално отношение на отделните служители. Отнасят се до създаването на безопасна работна среда, в която се насърчава култивирането на уважение и доверие между лидер и подчинени. Придържането към висо-



Фигура 4. 10-те най-важни качества и умения на глобалния лидер

Източник: Giles, S., 2016. *The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World, para. 2*

ки етични стандарти от страна на лидера олицетворява поетия му ангажимент за откровеност, справедливост и едностранство. Чрез ясното излагане на своите очаквания се цели постигането на информираност и яснота по отношение на работните стандарти и норми на поведение сред служителите. Усещането за безопасност на работната среда насърчава тяхното спокойствие и оттам – стремежа им към креативност и социална ангажираност.

Останалите високо оценени категории лидерски умения, представени в низходящ ред, са както следва: **(2)** „Самоорганизация и контрол“ (59%). Има ясно зададени задачи и цели към отделните служители, но разполагат с дадената им свобода да проявяват творчество и индивидуален подход към тяхното постигане; **(3)** „Ефективно обучение“ (52%). Глобалният лидер насърчава свободното изразяване на чуждото мнение, на чиято основа има склонността да промени своето първоначално становище. Приветства различното мислене и иновативността. Акцентът се поставя на 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; **(4)** 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; **(5)** „Връзка и принадлежност“, (42%). Глобалният лидер е социална личност, служещ си с откровена комуникация във взаимоотношенията си със служителите. Умее да изгражда 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. От друга, такава бива естествено насърчена между тях и глобалния лидер. Това води до повишена удовлетвореност и оттам – до подобро представяне сред служителите в професионалните им ангажименти.

Несъмнено културният фактор има своето влияние върху дейността на международния мениджмънт. Предимно се забе-

Икономически теории

лязва върху неговата глобална стратегия, межкултурно общуване, организационна култура и лидерство. Непознаването на културния фактор може да доведе до неефективна комуникация и оттам – до неплототворни бизнес взаимоотношения. Например, по време на бизнес преговори представител на американската култура отказал чаша кафе, предложена му от арабски бизнесмен (Lim, 2009). Според културните обичаи на Саудитска Арабия, последващият отказ се счита за посегателство над установения бизнес етикет. В резултат на това, бизнес преговорите се проточили за неопределено време. Глобалният лидер, от своя страна, оперира в условията на межкултурна среда. Межкултурното общуване е обвързано с голям брой бариери, които несъмнено могат да доведат до неговото неправилно разбиране. Така, например, Hall (1976) разграничава култури с висок и нисък информационен контекст. Висококонтекстуалното общуване се характеризира с прикрита и имплицитна комуникация, уповавайки се на прилежащия богат информационен контекст. Характерно е за колективистични култури като Китай, Япония, Индонезия, Венецуела и Еквадор. Обратно, нискоконтекстуалното общуване се характеризира с експлицитна, точна и ясна комуникация. Типично е за индивидуалистичните култури, като например САЩ, Ирландия, Германия, Южна Африка и Австралия. Hofstede (2011) по-късно извежда няколко крос-културни различия в ценностите и трудово-организационното поведение на служителите. Измежду тях измерението индивидуализъм срещу колективизъм най-ясно отразява културните различия между Изтока и Запада (Hatfield, Tang & Venstman, 2013). Индивидуалистичните култури ценят стремежа към независимост, инициативността и индивидуалните постижения. Колективистичните култури, от друга страна, отдават първостепенно значение на принадлежността към група-

та и силните семейни връзки. Ценят се конформизмът и хармоничните взаимоотношения с околните, за сметка на личния комфорт и цели.

Освен ключови компетентности за справяне с динамичната и турбулентна конюнктура, особеностите на международния мениджмънт изискват от глобалния лидер да разбира межкултурните различия. От него се очаква да демонстрира гъвкавост по отношение на своето поведение и лидерски подход, в съответствие с индивидуалния мироглед, ценности и потребности. Негова е ролята да изгради усещане за взаимност и равноправие, приобщавайки представителите на различни култури по обща организационна мисия и цел.

Сравнителен странови анализ на лидерските стилове

Културният фактор и межкултурните различия предполагат различни лидерски стилове на управление. За целта на текущата разработка ще бъдат най-общо разгледани лидерските стилове, застъпени в международни компании с национална принадлежност от страни като САЩ, Германия и Япония (Lewis, 2016; TEC, 2018).

САЩ – В Съединените американски щати лидерството се отъждествява с постигане на бързи резултати и генерирането на финансови облаги за международната компания и акционерите. 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. Предпочитат личната свобода и кариерното развитие пред екипната работа и интереса на компанията. Заемането на лидерска позиция е в строго

съответствие с личните професионални заслуги.

Германия – Съществува ясно формирана йерархичност във всеки един отдел. Цялата информация и заповеди, свързани с работния процес, идват от най-горното равнище. Въпреки своя предимно изразен авторитарен стил на управление, отдава се голямо значение върху постигането на взаимно съгласие по отделни въпроси. Стремжът е насочен към постигане на съвършенство в работния процес, като ръководните кадри упражняват щателно наблюдение и контрол. Показват своята солидарност към служителите чрез личен пример, а именно – работят усърдно наравно с тях. Очакват пълно подчинение пред установените правила и техните лични наставления. Комуникацията между ръководните кадри от различните отдели е рядко срещана, за разлика от американските и британските международни компании.

Япония – В съгласие с Конфуцианството, японските мениджъри от най-високо ниво имат големи правомощия. Въпреки това, те имат малко участие в ежедневните дела на компанията. Новите идеи са резултат от взаимното участие на много хора, намиращи се на по-ниските етажи от йерархичната управленска структура. Подлежат на последващо обсъждане и филтрация от преките ръководни кадри. Когато дадена идея или предложение от различен характер получи преобладаващо одобрение, те се предават на висшестоящия ръководен орган за крайно одобрение. Този процес включва разпространяването на документ, наречен „ринди-шо“, който отразява необходимите корекции.

Следва да бъде представен кратък сравнителен анализ на възприетите принципи, като израз на лидерския стил на управление, между автомобилните гиганти Toyota и Audi (Zaidi, n.d.). Toyota е японска автомобилна компания. Нейната философия е ориентирана към крайния потребител

и носи името „Toyota Production System“ (TPS). Нейното изграждане не се основава на наложени от компанията процедури. Напротив, основава се на набор от принципи, които са доказани в ежедневната практика в продължение на много години. Те са както следва: **(1)** Своевременно предлагане на възможно най-високо качество при възможно най-ниска пазарна цена на предлагания продукт; **(2)** Сигурност на работното място и справедливо отношение; **(3)** Постигане на печалба чрез намаляване на съпътстващите разходи. Служителите в Toyota имат свобода на действие и отговорността за изпълнението на професионалните им задължения е тяхна собствена. Насърчава се инициативността и проактивното отношение. Предложения за подобряване на работния процес се приветстват след съгласуване с ръководните кадри. От друга страна, Audi е немска автомобилна компания. Нейният стратегически стремеж е приоритетно насочен към осигуряване на висока възвръщаемост на своите акционери. Придържа се към строгите си стандарти за устойчивост, като същевременно изисква високо ниво на производителност и конкурентоспособност от своите доставчици. Служителите активно участват в развитието на компанията, като се насърчава взаимодействието им с корпоративния мениджмънт.

Може да се направи обобщението, че в своята дейност японската автомобилна компания Toyota е възприела предимно принципите на либералния и трансформационния лидерски стил. Стратегическият фокус е върху оптималното взаимоотношение между качество и цена. Служителите ѝ имат пълна автономия да извършват работните си задължения по удобен за тях начин. За сравнение, немската автомобилна компания Audi поставя своя фокус върху устойчивостта на своята дейност и финансовата възвръщаемост. Наблюдават се предимно възприетите принципи на авторитарен

Икономически теории

ратичния и задаващия темпото лидерски стилове. Служителите ѝ нямат пълна автономия при извършване на работните си задължения, а от тях се очаква да следват специфично зададени указания.

Заключение

Международният мениджмънт все повече бива принуден да оперира и да се развива в условия на динамизъм, сложност, несигурност и конкурентен натиск. С оглед на непредсказуемите и неготам управляеми промени на международната среда, ключов фактор за оцеляването и успеха на компаниите се явява тяхната способност и умение за развитие на лидери и техните лидерски умения. Несъмнено ефективното управление е невъзможно без лидерство, подготвено да насърчи творческия нюх и оттам да предопредели темпа на успех. Ефективното лидерство съдейства за постигането на целите на международната компания по начин, по който последователите, независимо от межкултурните им различия, да бъдат обединени от обща мисия. Промените в международния мениджмънт, като резултат от процесите на глобализация и научно-техническите постижения, налагат постоянна и целенасочена инвестиция в човешкия капитал. Конкурентоспособността и успехът на гадена компания на международната бизнес арена повече от всякога е в пряка зависимост от капацитета на собствената си иновативност. Иновативността, от своя страна, е отражение на модерно, адекватно и ефективно лидерство като начин на обединяване, вдъхновяване и подобряване на човешкия капитал. Поведението на глобалния лидер е основата, на която се гради успехът на международната компания. Познаване и последваща проява на съобразителност спрямо културния фактор би спомогнало за неговото адекватно междуличностно поведение и приложимост на целевите стратегии.

Цитирани източници:

Аврамов, В., 2003. Лидерство и мениджмънт. София: Университетско издателство "Стопанство", с. 5-7.
(Avramov, V., 2003. Liderstvo i menidzhmant. Sofia: Universitetsko izdatelstvo "Stopanstvo", s. 5-7)

Аврамов, В., 2006. Лидерство и мениджмънт. София: Университетско издателство "Стопанство", с. 7-19.
(Avramov, V., 2006. Liderstvo i menidzhmant. Sofia: Universitetsko izdatelstvo "Stopanstvo", s. 7-19)

Ангелов, А., 1998. Основи на мениджмънта. София: изд. „Тракия-М“, с. 277-280.
(Angelov, A., 1998. Osnovi na menidzhmanta. Sofia: izd. „Trakia-M“, s. 277-280)

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

(Georgieva, K., 2019. Liderski stil: 10-te osnovni tipa liderstvo | For Job Hunters. [online] For Job Hunters. Available at: <https://forjobhunters.com/liderski-stil/> [Accessed 18 Jan. 2020])

Златев, В., 1999. Мениджмънт без граници. София: Университетско издателство "Стопанство", с. 10-19.
(Zlatev, V., 1999. Menidzhmant bez granitsi. Sofia: Universitetsko izdatelstvo "Stopanstvo", s. 10-19)

Иванов, И., 2015. Концепцията "лидер-слуга". [ebook] pp. 114-123, p. 3. Available at: http://www.ivanpivanov.com/uploads/sources/161_kontseptsiyata-lider-sluga.pdf [Accessed 18 Jan. 2020].

(Ivanov, I., 2015. Kontseptsiyata "lider-sluga". [ebook] pp. 114-123, p. 3. Available at: http://www.ivanpivanov.com/uploads/sources/161_kontseptsiyata-lider-sluga.pdf [Accessed 18 Jan. 2020])

Карастоянов, Г., 2005. Съвременни теории за лидерство. [ebook] p. 1. Available at: <http://file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/44645557-15-Liderstvo-teorii.pdf> [Accessed 17 Jan. 2020].

(Karastoyanov, G., 2005. Savremeni teorii za liderstvo. [ebook] p. 1. Available at: <http://file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/44645557-15-Liderstvo-teorii.pdf> [Accessed 17 Jan. 2020])

Харизанова, М., М. Мирчев и Н. Миронова, 2006. Мениджмънт. 2nd ed. София: Имидж Дизайн, с. 329-352.

(Harizanova, M., M. Mirchev i N. Mironova, 2006. Menidzhmant. 2nd ed. Sofia: Imidzh Dizayn, s. 329-352)

Янкулов, Я., 2010. Търговски мениджмънт. София: Университетско издателство "Стопанство", с. 108-125.

(Yankulov, Ya., 2010. Targovski menidzhmant. Sofia: Universitetsko izdatelstvo "Stopanstvo", s. 108-125)

Amanchukwu, R., G. Stanley and N. Oloube, 2015. A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, [online] 5(1), pp. 6-14. Available at: https://www.researchgate.net/publication/283081945_A_Review_of_Leadership_Theories_Principles_and_Styles_and_Their_Relevance_to_Educational_Management [Accessed 17 Jan. 2020].

Black, J. S., & Mendenhall, M. E., 2007. A Practical but Theory-based Framework for Selecting Cross-cultural Training Methods. In M. E. Mendenhall, G. R. Oddou, & G. K. Stahl (Eds.), *Readings and cases in international human resource management*. New York, NY: Routledge.

Cherry, K., 2020. What Are Prominent Leadership Styles and Frameworks You Should Know? [online] Verywell Mind. Available at: [https://www.verywellmind.com/leadership-](https://www.verywellmind.com/leadership-styles-2795312)

[styles-2795312](https://www.verywellmind.com/leadership-styles-2795312) [Accessed 18 Jan. 2020].

Clawson, J., 2019. 11 Key Characteristics of a Global Business Leader | Darden Ideas to Action. [online] Darden Ideas to Action. Available at: <https://ideas.darden.virginia.edu/11-key-characteristics-of-a-global-business-leader> [Accessed 18 Jan. 2020].

Conger, J. and R. Kanungo, 1998. *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, pp. 3-35.

Capowski, G., 1994. Anatomy of a Leader: Where Are the Leaders of Tomorrow? *Management Review*, Vol. 83 Issue 3, p. 10-18.

Derue, S., J. Nahrgang, N. Wellman, and S. Humphrey, 2011. Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, [online] 64(1), pp. 7-52. Available at: https://www.researchgate.net/publication/227660270_Trait_and_Behavioral_Theories_of_Leadership_An_integration_and_Meta-Analytic_Test_of_Their_Relative_Validity [Accessed 17 Jan. 2020].

Drucker, P., 1992. *New Society of Organizations*. [online] pp. 1-10. 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, pp. 8-20.

Drucker, P., 1999. *Management Challenge for the 21st Century*. New York: HarperCollins, pp. 73-95.

DuBrin, A., 2013. *Leadership*. 7th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, pp. 2-7.

Giles, S., 2016. The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World. [online] Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies>

tencies-according-to-leaders-around-the-world?referral=03758&cm_vc=rr_item_page_top_right [Accessed 24 Feb. 2020].

Graeff, C., 1983. The Situational Leadership Theory: A Critical View. *The Academy of Management Review*, [online] 8(2), p. 285. 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*, pp. 21-32.

Hall, E., 1989. *Beyond Culture*. New York: Doubleday, pp. 9-25.

Hatfield, E., N. Tang and L. Bensman, 2013. Culture and Sexual Self-Disclosure in Intimate Relationships. *Interpersonal: An International Journal on Personal Relationships*, [online] 7(2), p. 230. Available at: https://www.researchgate.net/publication/284767536_Culture_and_Sexual_Self-Disclosure_in_Intimate_Relationships [Accessed 10 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 J. Grundei, 2019. HR Governance: A Theoretical Introduction. [online] pp. 3-15. Available at: https://www.researchgate.net/publication/326844028_HR_Governance_A_Theoretical_Introduction [Accessed 17 Jan. 2020].

Kopelman, R., D. Prottas and A. Davis, 2008. Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-Valid Measure. *Journal of Managerial Issues*, [online] 20(2), pp. 256-265. Available at: https://www.researchgate.net/publication/280114317_Douglas_McGregor's_Theory_X_and_Y_Toward_a_Construct-Valid_Measure [Accessed 17 Jan. 2020].

Kotter, J., 1996. *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press, p. 25.

Kotter, J.P., 2001. *What Leaders Really Do?*,

Harvard Business Review, Vol. 79, Issue 11, pp. 85-96.

Lewin, K., R. Lippitt and R. White, 1939. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, [online] 10(2), pp.271-280. Available at: https://tu-dresden.de/mn/psychologie/ipep/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehveranstaltungen/Lehrer_Schueler_Interaktion_SS_2011/Lewin_1939_original.pdf?lang=en [Accessed 17 Jan. 2020].

Lewis, R., 2016. 6 Leadership Styles Around the World to Build Effective Multinational Teams. [online] *Crossculture.com*. Available at: <https://www.crossculture.com/6-leadership-styles-around-the-world-to-build-effective-multinational-teams/> [Accessed 24 Feb. 2020].

Lim, T., 2009. *Cross Cultural Leadership*. [ebook] 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].

Maxwell, J., 1998. *The Twenty-one Irrefutable Laws of Leadership*. Nashville, Tenn.: Thomas Nelson Publishers, p. 20.

Meier, D., 2016. Situational Leadership Theory as a Foundation for a Blended Learning Framework. *Journal of Education and Practice*, [online] 7(10), pp. 25-28. Available at: https://www.researchgate.net/publication/301824928_Situational_Leadership_Theory_as_a_Foundation_for_a_Blended_Learning_Framework [Accessed 17 Jan. 2020].

Morrison, A.J., 2000. Developing a Global Leadership Model. *Human Resource Management*, 39(2&3), pp. 117-131.

Nawaz, A. and I. Khan, 2016. Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, [online] 16, pp. 1-6. Available at: <https://www.researchgate.net/>

publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review [Accessed 17 Jan. 2020].

Opuni, K., 1984. The Least Preferred Coworker (LPC) Concept and the Interpersonal Construct Validity of Fiedler's LPC Scale. [ebook] Norman, Oklahoma, pp. 2-12. Available at: <https://shareok.org/handle/11244/5240> [Accessed 18 Jan. 2020].

Robinson, D.A., & Harvey, M., 2008. Global Leadership in a Culturally Diverse World. *Management Decision*, 46(3), 466-480.

Sharma, M. and S. Jain, 2013. Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, [online] 3(3), pp. 309-318. Available at: https://www.ripublication.com/gjmb_spl/gjmb_spl_3n3spl_14.pdf [Accessed 18 Jan. 2020].

Simpson, S., 2012. The Styles, Models & Philosophy of Leadership. Ventus Publishing ApS, pp. 14-16.

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

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

Soyadi, Y., H. Pabuçcu, and C. 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*, [online] 6(17), pp. 2-8. Available at: https://www.researchgate.net/publication/276865412_EVALUATIONING_LEADERSHIP_STYLES_WITHIN_THE_SCOPE_OF_RENSIS

LIKERT_S_SYSTEM-4_MODEL_BY_USING_FUZZY_AHP_APPROACH [Accessed 17 Jan. 2020].

Story, J., 2011. Global Leadership: A Developmental Approach. *International Journal of Leadership Studies*, [online] 6(3), pp. 375-383. Available at: https://www.researchgate.net/publication/254847806_Global_leadership_A_developmental_approach [Accessed 18 Jan. 2020].

TEC, 2018. Different Leadership Styles From Around the World. [online] 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. [online] pp.1-10. Available at: <https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/4271307/352989.pdf> [Accessed 18 Jan. 2020].

Wajdi, B., 2017. The Differences Between Management And Leadership. [online] Available at: https://www.researchgate.net/publication/318597967_The_Differences_Between_Management_And_Leadership [Accessed 17 Jan. 2020].

Yukl, G., 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, [online] 15(2), pp. 251-289. Available at: https://www.researchgate.net/publication/237935280_Management_Leadership_A_Review_of_Theory_and_Research [Accessed 16 Jan. 2020].

Zaidi, M. (n.d.). Cultural Difference at Workplaces, Comparison Between Japan and Germany. [ebook] Available at: https://www.academia.edu/30620578/Cultural_difference_at_Workplaces_Comparison_between_Japan_and_Germany [Accessed 24 Feb. 2020].