

## ЛИДЕРСКИ СТИЛ В БЪЛГАРСКИТЕ ОБЩИНИ

Лорета Трайкова<sup>1</sup>  
e-mail: [loreta.traykova@unwe.bg](mailto:loreta.traykova@unwe.bg)

### Резюме

*Целта на статията е да изследва прилаганите лидерски стилове в българските общини. В нея се защитава тезата, че при управлението им кметът рядко прилага само един стил, но най-ефективен и предпочитан е този стил на управление, който е насочен към изпълнение на поетите ангажименти към жителите на съответната община/район и служителите в администрацията, защото при управлението на местно ниво от особена важност е близкият, ежедневен контакт на лидера с последователите (на кмета с избирателите и служителите).*

*Представени са част от резултатите от авторско изследване на кметовете в общините и районите в Република България. Методите, използвани за анализиране на събраните данни, са корелационен анализ, изчисляване на средна аритметична величина и метод на групировките.*

*Анализът установи, че трансформационният лидерски стил е най-характерен за българските кметове.*

*В бъдеще може да се изследва взаимовръзка между прилаганият лидерски стил и финансово-икономическото състояние на общината/района. Също така при по-подробни разработки по темата ще бъдат включени качествени методи – дълбочинни интервюта, анализ на случай, с цел разглеждане спецификите на отделния случай и обвързването му с контекстна на средата.*

**Ключови думи:** лидерски стилове, лидерство, общини, България, кметове

**JEL:** H10, H70, H79, R00, R50, R59, Z00

### Увод

Все по-често градовете са във фокуса на вниманието, защото надеждата винаги е извирала от тях, а кметовете винаги са били преди всичко оптимисти и прагматици. Независимо дали са избрани или назначени, дали са подпомагани от обширна администрация или са оставени да управляват сами, дали работят при демократични или авторитарни държавни режими, кметовете са изправени пред общи предизвикателства, които могат да се решат само със специфичен набор от умения и компетенции. От тях се изискват

<sup>1</sup> Докторант, катедра „Управление“, факултет „Управление и администрация“, УНСС, ORCID: 0009-0009-6942-1579

уникални таланти и личностни черти. Те дефинират градовете и градовете дефинират тях.

Ефективното управление е невъзможно без лидерство, а ефективното лидерство се основава на притежаването на основни човешки качества и стил. В днешния забързан свят, загубил доверие в политиката, кметовете са тези личности, които в най-голяма степен се доближават до теоретичните постановки за лидер и лидерство. В световен мащаб те са тези, които остават популярни, а рейтингът им е два – три пъти по-висок от този на висшите ешелони на държавната власт. Това придава значителна тежест на ролята им на национално и международно ниво, тъй като за хората те могат да изглеждат по-значими от премиерите или президентите. Днес, в ерата на глобализацията, те имат още по-голямо значение, отколкото в миналото. Не е изненадващо, че по време на своя кметски мандат повечето от тях странят от идеологията и политическите пристрастия, забравят партийните платформи и се посвещават на решаването на проблеми.

Стильът на управление на всеки кмет е различен, уникален и зависи от множество фактори. В настоящата статия авторът си поставя за цел да изследва прилаганите лидерски стилове в българските общини/райони и да обоснове тезата, че при управлението им кметът рядко прилага само един стил, но най-ефективен и предпочитан е този стил на управление, който е насочен към изпълнение на поетите ангажименти към жителите на съответната община/район и служителите в администрацията, защото при управлението на местно ниво от особена важност е близкият, ежедневен контакт на лидера с последователите (на кмета с избирателите и служителите). Лидерският стил е важен фактор за груповия успех.

Актуалността на темата е породена от факта, че не всички хора, заемащи управленски длъжности, умеят да ръководят и да привличат последователи, затова са нужни определени социални умения и личностни качества. Освен това, за да могат да изпъкнат лидерските способности и качества на личността, определяна като лидер, са нужни хора, чиято съвместна дейност изпитва необходимост от вътрешен организатор.

Фокусът е насочен към изследване на лидерските стилове на управление, прилагани от кметовете в България, защото общинската власт се доказва като най-устойчива и предсказуема, с оглед настъпилата политическа криза, липсата на стабилно национално правителство през последните години и на личности, които да олицетворяват тази стабилност и сигурност, толкова необходима за обществото. Освен това при преглед на изследванията в областта на лидерството се установи, че няма задълбочени трудове в тази сфера (има проучвания на теориите за лидерството, на мотивацията и комуникацията при лидерството, на лидерски стилове на управление, които са

реализирани предимно във военна среда или в бизнес организации (Василев & Василев, 2016; Димитров, 2019; Найденов, 2016; Пенчева, 2016; Петкова-Гурбалова, 2020, 2021; Петков & Енчева & Атанасова, 2018; Петрова, 2022; Радев, 2020; Райчева, 2006; Селимай, 2020; Симеонов, 2020, 2021; Стоицова, 2015, 2016; Стоянова, 2015; Танева, 2021; Христова, 2011; Янева-Дамянова, 2016).

Същността и нуждите на градовете оформят кметовете. Те не са продукт на конституционната или политическа система, на механизма, по който са избрани или на произхода и мирогледа им. Кметовете се избират мажоритарно и те са тези, които в значителна степен покриват теоретичните характеристики на личността, определяна като лидер. Всичко това в голяма степен обосновава избора на област и обект на изследване.

Следва да отбележим, че изследването има своите ограничения и те са свързани с обема на реализираната извадка – 57 кмета; с това, че кметовете от мъжки пол преобладават на територията на страната; с начина на провеждане на изследването – чрез онлайн допитване и невъзможността за личен контакт с всички изследвани единици; с това, че в изследването не са включени кметове на кметства и кметски наместници, както и служители на други ръководни позиции в общините/районите като заместник - кметове и секретари.

Очакваните резултати са свързани с извеждане на основните измерения, характеризиращи прилаганите лидерски стилове, на база резултатите от попълнените въпросници за самооценка от кметовете и тези, попълнени от служителите в общинските администрации, от една страна, и съпоставяне и анализиране на степента на съвпадение на самооценката и оценката относно прилаганият лидерски стил, от друга страна.

### **Теоретична основа на проблема**

Лидерството е двустранен процес, който протича в социални общности (Иванов, 2008). Уилинг (2021) определя стила на управление като съвкупност от техники и методи, които лидерът прилага в процеса на взаимодействие с последователите си, имащи уникален характер. Селимай (2020) твърди, че стилът на лидерство може да се определи като оригинален начин на държание на лидера, който оказва значително влияние върху резултатите на работа в определена организация. В модерната литература са разглеждани много стилове на ръководене, основани на различни критерии (Селимай, 2020). Други възможни критерии са способностите и уменията на лидера, използването на позицията на официалната власт, отношението към задачите, които трябва да се приложат и реализират, междуличностните отношения и т. н. (Селимай, 2020).

Курт Левин и неговите колеги са смятани за първите изследователи на стиловете на управление. Той е привърженик на класифицирането на лидерските стилове от гледна точка на авторитета, разделяйки ги на авторитарен, демократичен и либерален. Коно се е опитал да намери по-съвършени и точни критерии за управленска ефективност и е създал т. нар. концепция за „рационално управление“ (Иванов, 2014, с. 101), според която лидерските стилове са четири: новаторско – налитичен; новаторско – интуитивен; консервативно – аналитичен и консервативно – интуитивен. Робърт Танънбаум и Уорън Шмит са привърженици на континуума на лидерското поведение. Робърт Блейк и Джейк Моутън създават т. нар. мениджърска решетка. Френч и Рейвън правят класификация въз основа на пет основни източника на власт – възнаграждение, принуждение, легитимност, експертиза и харизма. Въз основа на тази класификация се различават партисипативно ръководство; разделено лидерство; свръхлидерство; ситуационно и харизматично лидерство (Иванов, 2014).

В настоящата статия ще обърнем внимание на разделението на лидерските стилове, извършена от Бърнард Бас. През 1985 г. той разширява трансформационните и транзакционните модели, като отбелязва, че те са по-скоро континуум, отколкото две отделни единици. В допълнение, концепцията е разширена с ненамесващ лидерски стил (Clark, 2015). Тя придобива най-голяма популярност сред изследователите, вероятно защото той успява да създаде инструмент за измерване на трансформационно лидерство в контекст на останалите лидерски стилове. Бас първоначално (1985 – 1996) разглежда два основни лидерски стила – трансформационен и транзакционен, а след 1997 г. добавя още един – ненамесващ. Тази класификация на лидерските стилове се приема като осъвременяване на модела на Курт Левин.

Транзакционното лидерство се доближава повече до мениджмънта и авторитарния модел, отколкото до днешните убеждения за лидерството, защото се базира на икономически социален обмен между лидера и последователите му. Този управленски стил се базира на външно мотивиране – „ти на мене, аз на тебе“ (Димитров & Карастоянов, 2012, с. 144), разпределяне на задачите и ролите, удовлетворяване на потребностите на последователите срещу изпълнение на служебните им задължения, спазване на стандартите на изпълнение на работата и наблюдение. В повечето случаи лидерът е в очакване последователите да допуснат грешки и той да предприеме коригиращи действия.

Трансформационният стил на управление се възприема като стил основан на харизмата. Този тип лидерство вдъхновява, насърчава интелектуално, стимулира хората да дадат всичко от себе си, за да постигнат целите. То е визионерско и е ориентирано към просперитета на последователите. Осно-

вава се преобладаващо на вътрешната мотивация на последователите, като ги свързва на емоционално равнище с лидера. Според Димитров и Карастоянов (2012) „трансформираният лидер формулира и фокусира вниманието върху ясна визия за бъдещето, придобива харизма от взаимодействието с последователите си, грижейки се за техните индивидуални потребности; променя тези свои последователи така, че да надскочат собствените си интереси в името на колективната цел, и управлява промяната, комплексността и екипите“. Трансформационният стил е в основата на култура на промяната.

Ненамесващият се лидерски стил се свързва с пасивност и игнориране на проблемите при изпълнение на задачите и потребностите на сътрудниците. Характеризира се с пасивното управление на изключенията и дистанцирането от задачите и хората.

Ефективният лидер най-често прилага повече от един лидерски стил в различни ситуации (Димитров & Карастоянов, 2012). Успехът е резултат от съвместните усилия, в които участие взимат както лидерите, така и последователите, и е израз на новия управленски морал и чувство за хармония (Стефанов, 1998).

## Методология

Данните в изследването са събрани чрез провеждане на самостоятелно онлайн анкетно проучване. Покана за участие в изследването беше изпратена до всички кметове на общини и райони в България (265 общини и 35 района – София, Пловдив и Варна), за мандат 2019 – 2023 г. Числеността на генералната съвкупност е 300 човека. Проучването започна през юни 2022 г. и приключи през септември 2023 г. като към момента на изготвяне на статията, са получени отговорите на 57 респонденти – от тях 46 са мъже, а 11 са жени. Изследването покрива 19% от единиците в генералната съвкупност. Основно затруднение при провеждане на проучването беше невъзможността за осъществяването на личен контакт с всички кметове на общини и райони в България. Следва да отбележим, че изследванията в интернет среда, дори да не са представителни, могат да изпълняват важни изследователски функции, като генериране на актуални данни по определени проблеми и теми, но задължително следва да се посочи, че данните са представителни само за попадналите в извадката лица (Ченгелова & Герганов, 2023).

В настоящата статия ще акцентираме на анализа на въпросите от два от въпросниците, използвани в по-мощно проучване: 1) въпросник за самооценка, изследващ степента на прилагане на трансформационен лидерски стил, изпратен до кметовете и 2) въпросник за оценка на прилагания лидерския стил от кметовете, според служителите в съответните общински администрации. И двата изследователски инструмента са трансформирани

и приспособени за целите на настоящето изследване в платформата Google Forms.

Въпросникът за самооценка, изпратен до кметовете е създаден въз основа на научна постановка на Бърнард Бас от 1985 г. Той съдържа 18 твърдения, които измерват лидерските умения по шест измерения. Те са описани подробно в друга статията на автора – *Влияние на харизмата и емоционалната интелигентност върху стила на управление в българските общини* (виж Трайкова, 2024). В нея са описани и скалата за оценка и методите за изчисляване на крайните резултати както за всяко измерение, така и как се формира общият резултат. По-конкретно въз основа на получените резултати може да се определи кои от измеренията на трансформационното лидерство – *харизма, социални умения, визия, транзакция, делегиране и изпълнение* обектът на изследване прилага най-често и кои използва най-рядко. Най-високите получени резултати са измеренията, които допринасят за силно лидерство. При резултат от 54 и нагоре, можем да заключим, че изследваната личност е трансформационен лидер.

Въпросникът, насочен към служителите за оценка на лидерския стил, който кметовете прилагат при управление на общинските администрации е заимстван от въпросник, разработен и публикуван на <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/survstyl.html>. Оригиналният въпросник е създаден с цел самооценка, но за целите на настоящето изследване твърденията са адаптирани, за да могат служителите на общинските администрации да оценят лидерския стил, който кметът прилага най-често при управлението на общината/района. Въпросникът включва 30 твърдения. Използвана е Ликертова скала за оценка от 1 до 5, която започва от *1 Почти винаги е вярно* до *5 Почти никога не е вярно*. Резултатът се определя за всяко измерение, съгласно таблица. Въз основа на получените резултати може да бъде определено кой лидерски стил обектът на изследване прилага най-често и кой прилага най-рядко. Най-високите получени резултати са показателни за прилагания стил на управление. Следва да отбележим, че много рядко лидерите прилагат само един стил на управление.

За анализиране на данните са използвани корелационен анализ, изчисляване на средна аритметична величина и метод на групировките (Salkind, 2011).

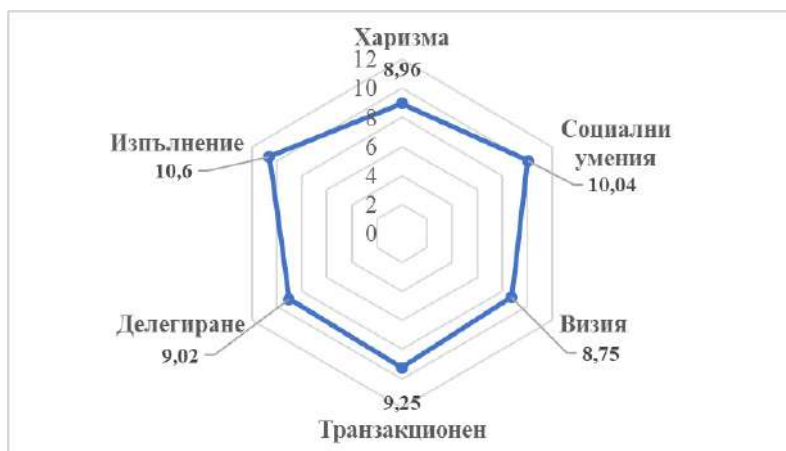
Направен е сравнителен анализ между резултатите от въпросниците за самооценка и въпросниците за оценка, с цел да се установи степента на съвпадение в преценката за стила на управление, прилаган от кметовете в общинската администрация в България.

## Резултати

За да бъде изследван и представен най-често прилаганият лидерски стил в българските общини на всички кметове беше предоставен въпросник – електронна анкета по имейл с препратки (електронен адрес) към HTML – уеб-базирана анкетна карта. С цел извеждане и представяне на прилагания лидерски стил, според служителите, в съответната община/район, в която/който кметът е приел да вземе участие в изследването и съпоставянето му с резултатите от въпросника за самооценка, попълнен от кмета до служителите беше изпратен анонимна анкетна карта – електронна анкета по имейл. Задължително условие беше попълването на минимум 10 анкетни карти от служители на съответната община/район.

Получените резултати от обработените въпросници за самооценка сочат, че 40 от изследваните кметове, 33 мъже и 7 жени, прилагат трансформационен лидерски стил. Останалите 17 са на път да станат трансформационни лидери, като следва да работят върху някои от измеренията, където имат по-ниски резултати. Въз основа на индивидуалните резултати изчислихме средната стойност за изследваната извадка, която е в размер на 56.16, т. е. според самооценките на кметовете най-силно застъпен в българските общини е трансформационният стил на управление.

На база на индивидуалните резултати от въпросниците за самооценка, попълнени от кметовете бяха получени индивидуалните стойности за всяко измерение. Въз основа на тези резултати бяха изведени средните стойности за всяко от шестте измерения за цялата популация. Те са представени на фигура 1.



Източник: Собствени изчисления, база: 57

**Фигура 1:** Средни стойности по измерения

От изложените данни е видно, че най-силно изразен е трансформационният стил на управление по отношение на измерението *Изпълнение*, което е свързано с изпълнение на поетите ангажменти към жителите на съответната община/район и служителите в администрацията. Характерното за тези кметове е, че въпреки че делегират много задачи и дават свобода за изпълнението им, те продължават да наблюдават стриктно изпълнението на плана, за да гарантират, че всичко ще бъде изпълнено навреме и с цел да предотвратят бъдещи проблеми.

За да проверим дали има различия в средните стойности по полов признак ги изчислихме и представихме данните в таблица 1.

**Таблица 1:** Средните стойности по измерения по пол

Пол	Харизма	Социални умения	Визия	Транзакционен	Делегиране	Изпълнение	Общо
Мъже	9.02	10.04	8.72	9.24	8.96	10.52	56.50
Жени	8.73	10.00	8.91	9.27	9.27	10.91	57.09

*Източник:* Собствени изчисления, база: 57

Данните показват, че няма статистически значими различия в средните стойности по измерения и в общите средни стойности, т. е. и при двата пола изпълнението на поетите ангажменти е основният елемент при прилагане на управленския стил. Общата средна стойност при жените е 57.09 и е малко по-висока от общата средна стойност при мъжете – 56.50.

За да установим кой е най-често прилаганият лидерски стил в общинската администрация според служителите на изследваните общини/райони бяха обработени индивидуалните отговори, попълнени от 856 служители. Въз основа на получените данни са изведени средните стойности за всеки стил и за всеки кмет от изследваната популация. Според служителите най-често прилаганият лидерски стил е трансформационният (демократичен) лидерски стил, като 53 от изследваните кметове го прилагат – 43 мъже и 10 жени. Транзакционният (авторитарен) стил е характерен за трима от изследваните кметове – мъже, а ненамесващия се (делегиращ) само за един кмет – жена.



Получените данни са сравнени с резултатите от самооценките на кметовете и са представени в таблица 2.

**Таблица 2:** Лидерски стил – сравнение между оценката на служителите и самооценката на кметовете в българските общини/райони

Община	Служители			Лидери над 54 т.
	Авторитарен	Демократичен	Делегиращ	
1	2	3	4	5
1.	34.50	30.70	24.40	39 т.
2.	30.1	39.5	36.00	57 т.
3.	33.40	36.80	36.20	68 т.
4.	32.85	39.63	36.81	43 т.
5.	33.35	41.88	38.35	61 т.
6.	33.64	39.71	36.79	52 т.
7.	29.47	43.12	40.24	48 т.
8.	28.34	39.21	35.00	56 т.
9.	32.18	41.18	37.55	49 т.
10.	36.30	38.90	35.00	62 т.
11.	29.00	39.80	34.10	55 т.
12.	31.00	39.76	36.12	60 т.
13.	30.80	42.90	32.30	54 т.
14.	33.18	41.00	34.82	63 т.
15.	31.80	36.26	31.30	43 т.
16.	32.81	42.19	38.19	65 т.
17.	32.80	40.70	36.70	62 т.
18.	29.80	37.30	34.10	51 т.
19.	33.33	41.00	35.00	66 т.
20.	31.50	41.25	36.93	57 т.
21.	34.73	44.18	41.27	58 т.
22.	28.20	35.40	33.10	60 т.
23.	32.40	38.07	35.47	55 т.
24.	31.90	34.40	32.80	48 т.

*Продължение*

1	2	3	4	5
25.	30.19	41.23	38.42	57 т.
26.	28.17	41.08	34.17	61 т.
27.	31.44	40.60	37.88	52 т.
28.	34.40	39.40	33.30	63 т.
29.	28.40	40.90	37.90	61 т.
30.	35.50	36.86	32.21	54 т.
31.	33.33	38.25	34.17	49 т.
32.	29.70	36.90	33.50	48 т.
33.	30.50	41.73	35.64	55 т.
34.	33.28	37.00	33.91	65 т.
35.	29.73	34.64	31.64	61 т.
36.	34.20	33.90	30.40	64 т.
37.	34.76	43.57	38.38	69 т.
38.	31.50	41.10	36.70	54 т.
39.	31.30	35.50	33.90	63 т.
40.	36.10	32.60	30.40	65 т.
41.	32.47	40.40	38.00	65 т.
42.	30.90	36.50	32.90	63 т.
43.	30.40	33.30	31.20	54 т.
44.	32.20	39.10	35.30	52 т.
45.	29.30	33.30	30.70	63 т.
46.	31.80	37.40	34.00	46 т.
47.	32.64	43.45	40.82	57 т.
48.	33.90	34.30	31.80	55 т.
49.	31.40	32.70	32.20	50 т.
50.	29.35	43.55	36.70	53 т.
51.	30.60	32.30	30.10	59 т.
52.	32.3	34.3	29.4	63 т.
53.	32.55	40.46	36.36	56 т.

*Продължение*

1	2	3	4	5
54.	39.61	33.87	44.09	48 т.
55.	32.75	42.06	36.69	63 т.
56.	33.82	38.04	32.41	49 т.
57.	29.40	43.50	36.10	58 т.
	3	53	1	40

*Източник:* Собствени изчисления, база: 57

*Забележка:* В последния ред на таблицата са посочени броя на кметовете, прилагащи съответния лидерски стил.

*Оцветяването* показва най-често прилагания лидерски стил според оценката на служителите и самооценката на кмета.

От изложените данни е видно, че има значително съвпадение между оценката на служителите и самооценката на кметовете в изследваните общини/райони, т. е. можем да заключим, че в българските общини/райони много рядко лидерите прилагат само един стил на управление, но най-често прилагания лидерски стил е трансформационният.

За да проверим дали стила на управление е различен в зависимост от броя на населението на съответната община/район направихме корелационен анализ, резултатите, от които са представени в таблица 3.

**Таблица 3:** Корелация между трансформационен лидерски стил (самооценка) и броя на населението на общината/района

	Трансформационен лидерски стил	Брой на населението
Трансформационен лидерски стил	1	
Брой на населението	0.0795	1

*Източник:* Собствени изчисления, база: 57

Данните показват слаба положителна корелация между двата показателя ( $0 < R < 0.3$  – слаба корелация), т. е. броя на населението и съответно големината на общината не са фактор, който оказва съществено влияние върху прилагания лидерски стил от кметовете в българските общини и обратното.

## Заклучение

Статията е насочена към проучване на прилаганите лидерски стилове в българските общини. Резултатите от анализа на данните показват, че най-разпространен е трансформационният лидерски стил, което се потвърждава както от самооценката на кметовете, така и от оценката на служителите в общинските/районните администрации в България.

В рамките на изследването беше идентифицирано измерението, което е най-силно изразено при управлението на българските кметове и това е *Изпълнение* на поетите ангажименти. Следва да отбележим, че при обработването на индивидуалните резултати от въпросниците за самооценка се установи, че един кмет може да има еднакви резултати по повече от едно измерение, т.е. повече от една силна страна в управлението на общината/района и населените ѝ места. Въз основа на получените данни кметовете биха могли да работят в посока усъвършенстване на лидерските си способности при управлението на общините и районите в страната.

Корелационният анализ опровергава предположението за взаимовръзка между прилагания лидерски стил и големината на общината/района, според броя на населението в нея.

Получените резултати от проведеното изследване подкрепят и обогатяват тезата, че лидерите прилагат повече от един стил на управление, но най-ефективен и предпочитан е този стил на управление, който е насочен към изпълнение на поетите ангажименти към последователите.

В бъдеще ще бъде изследвана взаимовръзката между лидерския стил и финансовия резултат на съответната община/район. Също така при по-подробни разработки по темата ще бъдат включени качествени методи – дълбочинни интервюта, анализ на случай, с цел разглеждане спецификите на всеки един лидерски стил и обвързването му с контекста на средата, в която се реализира.

## Използвана литература

Василев, В., Василев, Б. (2016). Мотивацията за лидерство – специфика и нива. Лидерство и организационно развитие, Сборник резюмета Международна научна конференция Лидерство и организационно развитие, Университетско издателство Св. Климент Охридски, София, с. 224-231. (Vasilev, V., Vasilev, B., 2016, Motivatsiyata za liderstvo – spetsifika i niva. Liderstvo i organizatsionno razvitie, Sbornik rezyumeta Mezhdunarodna nauchna konferentsia Liderstvo i organizatsionno razvitie. Universitetsko izdatelstvo Sv. Kliment Ohridski, Sofia, s. 224-231).

- Димитров, К. (2019). Перспективата на устойчивото лидерско развитие в условията на несигурен бизнес свят, Лесотехнически университет, Управление и устойчиво развитие, година 21, брой 74, с. 54-60. (Dimitrov, K., 2019, Perspektivata na ustoychivoto lidersko razvitie v usloviyata na nesiguren biznes svyat, Lesotehnicheski universitet, Upravlenie i ustoychivo razvitie, godina 21, broj 74, s. 54-60).
- Димитров, Д., Карастоянов, Г. (2012). Адаптация на въпросник за лидерски стилове MLQ 5X за военна среда, Психологични изследвания. (Dimitrov, D., Karastoyanov, G., 2012, Adaptazia na voprosnik za liderski stilove MLQ 5X za voenna sreda).
- Иванов, Д. (2008). Психология на лидерството, Сиела, София. (Ivanov, D., 2008, Psihologia na liderstvoto, Siela, Sofia).
- Иванов, Д. (2014). Лидерство, Сиела, София. (Ivanov, D., 2014, Liderstvo, Siela, Sofia).
- Найденев, Г. (2016). Лидерските качества на Йосиф Висарионович Сталин, Лидерство и организационно развитие, Сборник резюмета Международна научна конференция Лидерство и организационно развитие, Университетско издателство Св. Климент Охридски, София, с. 194-208. (Naydenov, G., 2016, Liderskite kachestva na Yosif Visarionovich Stalin. Liderstvo i organizatsionno razvitie, Sbornik rezyumeta Mezhdunarodna nauchna konferentsia Liderstvo i organizatsionno razvitie, Universitetsko izdatelstvo Sv. Kliment Ohridski, Sofia, s. 194-208).
- Пенчева, М. (2016). Лидерство и практики за трансфер на знание в публичната администрация, Лидерство и организационно развитие, Сборник резюмета Международна научна конференция Лидерство и организационно развитие. Университетско издателство Св. Климент Охридски, София, с. 358-365. (Pencheva, M., 2016, Liderstvo i praktiki za transfer na znanie v publichnata administratsia, Liderstvo i organizatsionno razvitie, Sbornik rezyumeta Mezhdunarodna nauchna konferentsia Liderstvo i organizatsionno razvitie, Universitetsko izdatelstvo Sv. Kliment Ohridski, Sofia, s. 358-365).
- Петкова-Гурбалова, И. (2020). Съвременни модели за описване и изследване на лидерството – втора част, Годишник на стопанския факултет, СУ Св. Климент Охридски, том 19, София, с. 41. (Petkova-Gurbalova, I., 2020, Savremenni modeli za opisvane i izsledvane na liderstvoto – vtora chast, Godishnik na stopanskiya fakultet, SU Sv. Kliment Ohridski, Sofiya, tom 19, s. 41).
- Петкова-Гурбалова, И. (2021). Е-лидерство: предизвикателства и възможности, Годишник на стопанския факултет, СУ Св. Климент Охридски, том 20, София, с. 57-73. (Petkova-Gurbalova, I., 2021, E-liderstvo:

- predizvikatelstva i vazmozhnosti, Godishnik na stopanskiya fakultet, SU Sv. Kliment Ohridski, tom 20, Sofiya, s. 57-73).
- Петков, Г., Енчева, М., Атанасова, Б. (2018). Трансгранично сътрудничество, сигурност и перспективи за развитие в широкия черноморски регион, Поредица за трансгранично сътрудничество Нови предизвикателства пред сигурността и развитието на Балканите, Том 5, с. 258-266. (Petkov, G., Encheva, M., Atanasova, B., 2018, Transgranichno satrudnichestvo, sigurnost i perspektivi za razvitie v shirokiya chernomorski region, Poreditsa za transgranichno satrudnichestvo Novi predizvikatelstva pred sigurnostta i razvitieto na Balkanite, Tom 5, s. 258-266).
- Петрова, Д. (2022). Трансформационно лидерство и комуникация, Политически хоризонти, година VI, брой 4, София, с. 128-141. (Petrova, D., 2022, Transformatsionno liderstvo i komunikatsia, Politicheski horizonti, godina VI, broj 4, Sofia, s. 128-141).
- Радев, К., (2020). Трансформационно лидерство и корпоративно предприемачество: инструмент за устойчиво развитие в условията на индустрията 4.0, Годишник на департамент Администрация и управление, Issue № 1, с. 198-227. (Radev, K., 2020, Transformatsionno liderstvo i korporativno predpriemachestvo: instrument za ustoychivo razvitie v usloviyata na industriyata 4.0, Godishnik na departament Administratsiya i upravlenie, Issue № 1, s. 198-227).
- Райчева, С. (2006). Влияние на самооценката за лична ефективност върху лидерските стилове на командири от българската армия, Психологични изследвания, Issue № 3, с. 123-136. (Raycheva, S., 2006, Vliyanie na sebeotsenkata za lichna effektivnost varhu liderskite stilove na komandiri ot balgarskata armia, Psihologichni izsledvania, Issue № 3, s. 123-136).
- Селимай, А. (2020). Ролята на лидерските стилове за успеха на организациите, автореферат. (Selimay, A., 2020, Rolyata na liderskite stilove za uspeha na organizatsiite, avtoreferat).
- Симеонов, С. (2020). Същност и практически измерения на лидерството в международния мениджмънт, Икономически и социални алтернативи, брой 2, с. 127-142. (Simeonov, S., 2020, Sashtnost i prakticheski izmerenia na liderstvoto v mezhdunarodnia menidzhmant, Ikonomicheski i sotsialni alternativi, broj 2, s. 127-142).
- Симеонов, С. (2021). Лидерство в контекста на международното управление на човешките ресурси, Икономическа мисъл, с. 115-142. (Simeonov, S., 2021, Liderstvo v konteksta na mezhdunarodното upravlenie na choveshkite resursi, Ikonomicheska misal, s. 115-142).
- Стефанов, Н. (1998). Управленска етика и естетика, Призма, София. (Stefanov, N., 1998, Upravlenska etika i estetika, Prizma, Sofia).

- Стоицова, Т. (2015). Колкото повече теории за лидерството – толкова по-малко успешни лидери у нас, Годишник на департамент Масови Комуникации, Issue № 1, с. 33-46. (Stoitsova, T., 2015, Kolkoto poveche teorii za liderstvoto – tolkova po-malko uspeшни lideri u nas, Godishnik na departament Masovi Komunikatsii, Issue № 1, s. 33-46).
- Стоицова, Т. (2016). Лидерство и комуникация в организациите. Лидерство и организационно развитие, Сборник резюмета Международна научна конференция Лидерство и организационно развитие, Университетско издателство Св. Климент Охридски, София, с. 59-65. (Stoitsova, T., 2016, Liderstvo i komunikatsia v organizatsiite. Liderstvo i organizatsionno razvitie, Sbornik rezyumeta Mezhdunarodna nauchna konferentsia Liderstvo i organizatsionno razvitie, Universitetsko izdatelstvo Sv. Kliment Ohridski, Sofia, s. 59-65).
- Стоянова, Т. (2015). Колкото повече теории за лидерството – толкова по-малко успешни лидери у нас, Годишник на департамент Масови комуникации. (Stoyanova, T., 2015, Kolkoto poveche teorii za liderstvoto – tolkova po-malko uspeшни lideri u nas, Godishnik na departament Masovi komunikatsii).
- Танева, А. (2021). Лидерство в местната власт, Софийски университет Св. Климент Охридски. (Taneva, A., 2021, Liderstvo v mestnata vlast, Sofiyski universitet Sv. Kliment Ohridski).
- Танева, А. (2021). За ролята на ситуацията, социалната среда и последователите в изграждането на лидерски профили. Лидерство и организационно развитие, Сборник резюмета Международна научна конференция Лидерство и организационно развитие, Университетско издателство Св. Климент Охридски, София, с. 84-90. (Taneva, A., 2021, Za rolyata na situatsiyata, sotsialnata sreda i posledovatelite v izgrazhdaneto na liderski profili. Liderstvo i organizatsionno razvitie, Sbornik rezyumeta Mezhdunarodna nauchna konferentsia Liderstvo i organizatsionno razvitie, Universitetsko izdatelstvo Sv. Kliment Ohridski, Sofia, s. 84-90).
- Трайкова, Л. (2024). Влияние на харизмата и емоционалната интелигентност върху стила на управление в българските общини, Икономически и социални алтернативи, Issue № 1, с. 109-121. (Traykova, L., 2024, Vliyanie na harizmata i emotsionalnata inteligentnost varhu stila na upravlenie v balgarskite obshtini, Ikonomicheski i sotsialni alternativi, Issue № 1, s. 109-121).
- Уилинк, Дж. (2021). Лидерство. Стратегия и тактика: полеви наръчник, Locus Publishing, София. (Uilink, Dzh., 2021, Liderstvo. Strategia i taktika: polevi narachnik, Locus Publishing, Sofia).

- Христова, П. (2011). Лидерски стилове и стратегии за справяне със стреса в организациите, автореферат. (Hristova, P., 2011, Liderski stilove i strategii za spravyane sas stresa v organizatsiite, avtoreferat).
- Ченгелова, Е., Герганов, А. (2023). Интернет битие на количествените изследователски методи: Основни предизвикателства и решени, Тематичен сборник, Интернет изследователски методи: Настояще, когнитивен потенциал и технологични възможност за развитие, БАН Проф. Марин Дринов, София, с. 38-56. (Chengelova, E., Gerganov, A., 2023, Internet bitie na kolichestvenite izsledovatelски методи: Osnovni predizvikatelstva i resheni, Tematichen sbornik, Internet izsledovatelски методи: Nastoyashte, kognitiven potentsial i tehnologichni vazmognost za razvitie, BAN Prof. Marin Drinov, Sofia, s. 38-56).
- Янева-Дамянова, И. (2016). Лидерски стилове в системата на МВР. Лидерство и организационно развитие, Сборник резюмета Международна научна конференция Лидерство и организационно развитие, Университетско издателство Св. Климент Охридски, София, с. 209-216. (Yaneva-Damyanova, I., 2016, Liderski stilove v sistemata na MVR. Liderstvo i organizatsionno razvitie, Sbornik rezyumeta Mezhdunarodna nauchna konferentsia Liderstvo i organizatsionno razvitie, Universitetsko izdatelstvo Sv. Kliment Ohridski, Sofia, s. 209-216).
- Salkind, N. J. (2011). Statistics for People Who (Think They) Hate Statistics. 4th edition, Sage: Los Angeles.
- Clark, D. (2015). Transformational Leadership, available at: [http://www.nwlink.com/~donclark/leader/transformational\\_leadership.html](http://www.nwlink.com/~donclark/leader/transformational_leadership.html) (accessed 13.02.2024)
- Leadership Style Survey. (2015). available at: <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/survstyl.html> (accessed 13.02.2024)

\*\*\*



## LEADERSHIP STYLES IN BULGARIAN MUNICIPALITIES

Loreta Traykova, PhD Student  
Department of Management  
Faculty of Management and Administration  
University of National and World Economy  
e-mail: [loreta.traykova@unwe.bg](mailto:loreta.traykova@unwe.bg)

### Abstract

*The purpose of the article is to explore the leadership styles in Bulgarian municipalities. It argues that in their management the mayor rarely applies only one style, but the most effective and preferred is the leadership style which is oriented at fulfilling the commitments made to the residents of the relevant municipality/district and the employees in the administration, because in the governance at the local level, the close, daily contact of the leader with the followers (of the mayor with the voters and employees) is of particular importance.*

*Part of the results of an author's study of mayors in municipalities and districts in the Republic of Bulgaria are presented. The methods used to analyse the collected data are descriptive statistics, arithmetic mean calculation and correlation analysis.*

*The study reveals that the most common leadership style adopted by the Bulgarian mayors is the transformational one.*

*In further work on the topic, an association between the applied leadership style and the financial-economic condition of the municipality/region can be investigated as well as qualitative methods will also be included – in-depth interviews, case studies, with the aim of examining the specific features of each leadership style and linking them to the broader context.*

**Keywords:** leadership styles, leadership, municipalities, Bulgaria, mayors

**JEL:** H10, H70, H79, R00, R50, R59, Z00