St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Tarnovo
Faculty of Economics

ВЛИЯНИЕТО НА ЛИДЕРСКИЯ СТИЛ ВЪРХУ ЕФЕКТИВНОСТТА И СПЛОТЕНОСТТА НА ЕКИПА.

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE ON TEAM EFFECTIVENESS AND COHESION

Мирена Стоянова
Mirena Stoyanova

Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий“
St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Turnovo

Abstract: The present study aims to identify and analyze the impact of different leadership styles on the effectiveness and cohesion of teams within an organizational environment by determining the most effective managerial approaches for achieving high performance and sustainable team relationships. The tasks set to achieve this objective are: to systematize the main theoretical approaches to leadership and distinguish the key leadership styles, to examine the relationship between leadership style and team effectiveness, and to analyze the impact of leadership style on the level of team cohesion. Leadership style is defined as the manner in which a leader interacts with employees to achieve organizational goals. Classical theory distinguishes three main styles—authoritarian, democratic, and laissez-faire—which differ in the degree of employee participation in decision-making. These are complemented by Likert's model, emphasizing the role of trust, communication, and engagement. Particular attention is given to authentic leadership as a contemporary approach based on self-awareness, ethics, and transparency. It contributes to building trust, motivation, and sustainable relationships within the team. The models of George, as well as Avolio and Gardner, outline key characteristics such as internal moral perspective, open communication, and self-reflection. Effective leadership is context-dependent and requires adaptability according to team characteristics and tasks. A successful team is built on a clearly defined common goal and interdependence among its members. Informal leadership also enhances trust, engagement, and team cohesion. In conclusion, effective leadership combines professional competencies with human values to ensure long-term organizational effectiveness.
Keywords: style; leadership; effectiveness; cohesion; team.
JEL: M19

ВЪВЕДЕНИЕ

Лидерският стил играе ключова роля за формирането на ефективността и сплотеността на екипите в съвременните организации. Той отразява начина, по който ръководителят взаимодейства със служителите с цел тяхното мотивиране и постигане на общите организационни цели. Настоящото изследване има за цел да установи и анализира влиянието на различните лидерски стилове върху ефективността и сплотеността на екипите в организационна среда, като се идентифицират най-ефективните управленски подходи за постигане на високи резултати и устойчиви екипни взаимоотношения. Задачите, които си поставяме за постигане на целта са:

– Да се систематизират основните теоретични подходи към лидерството и да се обособят ключовите лидерски стилове;

– Да се изследва зависимостта между лидерския стил и екипната ефективност;

– Да се анализира влиянието на лидерския стил върху степента на екипна сплотеност.

С течение на времето са разработени различни теоретични подходи, които обясняват как отделните стилове на лидерство влияят върху поведението на служителите, тяхната продуктивност, ефективност и организационната култура. Сред най-значимите концепции са класическите лидерски стилове авторитарен, демократичен и либерален, които поставят акцент върху степента на участие на служителите в процеса на вземане на решения. Тези традиционни модели се допълват от по-комплексни теории, като модела на Ренсис Лайкърт, който подчертава значението на доверието, комуникацията и ангажираността на служителите. В отговор на съвременните организационни предизвикателства и нарастващата необходимост от етично и прозрачно управление, особено внимание придобива концепцията за автентичното лидерство. Този подход се основава на самосъзнание, морална устойчивост и изграждане на искрени взаимоотношения между лидера и екипа. Чрез съчетаването на личните ценности с професионалните отговорности, автентичното лидерство допринася за повишаване на доверието, ангажираността и дългосрочната ефективност на организацията.

Ще разглеждаме влиянието на различните лидерски стилове върху ефективността и сплотеността на екипа, като се поставя акцент както върху класическите теории, така и върху съвременните модели, включително автентичното и неформалното лидерство.

ИЗЛОЖЕНИЕ

Лидерският стил може да се определи като обичайният начин, по който един ръководител взаимодейства със своите служители с цел мотивиране и постигане на общите цели на организацията. За да се реализира горепосоченото се използва теоретичен и сравнителен анализ.

Теория за трите лидерски стила – авторитарен, демократичен и либерален.

Тази теория е сред най-ранните и най-разпространени концепции за лидерските стилове. Тя класифицира лидерството според степента на участие на подчинените в процеса на вземане на решения. Теорията обединява идеите на Дъглас МакГрегър – Теория "X" (авторитарен стил) и Теория "Y" (демократичен стил) (McGregor, D. 1960, pp. 1–30), както и проучванията на Курт Левин относно либералния (невмешателски) стил. (Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. 1939, pp. 271–299).

Авторитарен стил – при него лидерът концентрира властта в себе си, взема решения самостоятелно и строго контролира действията на подчинените. Делегирането е изключително ограничено, а комуникацията е еднопосочна, отгоре, надолу, от ръководителят към подчинените. В някои случаи, при смекчаване на методите и допускане на минимално участие от страна на служителите, този стил се нарича „благосклонно-авторитарен", макар и да запазва основните характеристики на авторитарния модел. Авторитарният стил на управление се характеризира с два подвида – първият подвид е строго авторитарният (директивен) стил, при който ръководителят определя целите, задачите и методите на работа без участие на служителите. Комуникацията е предимно еднопосочна от ръководителя към служителите, а контролът е постоянен и детайлен. Този стил често води до висока дисциплина, но може да потисне инициативността, креативността и мотивацията. (Lewin et al., 1939, pp. 271–281)

Вторият подвид е патерналистичният (доброжелателно авторитарен) стил. При него ръководителят също запазва правото на крайно решение, но демонстрира загриженост за благосъстоянието на подчинените, използвайки поощрения – финансови или морални, подкрепа наред с контрола. Очаква се лоялност и подчинение в замяна на предоставената „закрила", което създава отношения, наподобяващи модел „родител-дете" (Likert, 1967, pp. 271–281).

Демократичен стил – тук се наблюдава децентрализация на властта и активно включване на служителите в процеса на вземане на решения. Лидерът насърчава самостоятелността, делегира задачи и изгражда атмосфера на доверие и подкрепа. Контролът е заменен с взаимно сътрудничество, а комуникацията е двупосочна. Лидерът взема предвид идеите, личните цели, проблемите и потребностите на екипа. Демократичният стил се характеризира с два подвида – първият

подвид е консултативният стил, при който ръководителят активно се допитва до подчинените, насърчава обмена на мнения и идеи, но запазва правото си да вземе окончателното решение. Този подход повишава ангажираността и чувството за значимост на служителите, без да се губи управленският контрол (Ibid. pp. 271–281).

Вторият подвид е партисипативният (участнически) стил, характеризиращ се със съвместно вземане на решения и споделена отговорност. Ръководителят функционира по-скоро като координатор и посредник, отколкото като контролираща фигура. Този стил е свързан с високи нива на доверие, самоконтрол и организационна ефективност, особено в условията на знания и иновации (Blake & Mouton, 1985, pp. 10–40).

Либерален стил (невмешателен) – характеризира се с минимална намеса от страна на ръководителя, на служителите се предоставя пълна свобода при вземането на решения и избора на методи за работа. Лидерът отдава по-голямо значение на създаването на приятелска среда и поддържането на добри междуличностни отношения, отколкото на контрола и изпълнението на задачи.

Теоретичният модел на лидерство, разработен от Ренсис Лайкърт (Likert, R.,1961, pp. 10–40) предлага оригинален модел на управленско поведение, който описва различни типове взаимодействие между ръководители и подчинени. В основополагащите си трудове от 60-те години на XX век – "New Patterns of Management" и "The Human Organization" (Ibid. pp, 10–40) той систематизира четири основни лидерски стила, които се различават по степента на участие, доверие и контрол в организационната среда.

Моделът на Лайкърт обединява психологически и управленски аспекти, като акцентира върху начина, по който стиловете на лидерство въздействат върху мотивацията, ефективността и организационната култура.

Лайкърт идентифицира четири основни стила на управление:

– Експлоатационно-авторитарен стил

При този модел решенията се вземат изцяло на най-високо управленско ниво, без участие от страна на подчинените. Комуникацията е еднопосочна от ръководителя към служителите, а мотивацията често се постига чрез натиск, санкции и страх. Взаимоотношенията са формални, контролът е централизиран, а организационният климат е по-скоро потискащ, служителите нямат поле за изява.

– Благосклонно-авторитарен стил

В този случай лидерите запазват контрола върху вземането на решения, но демонстрират известна емпатия и внимание към нуждите на служителите. Възможността за обратна връзка съществува, макар и в ограничен обем. Мотивацията се осъществява чрез система от награди и наказания, а организационните отношения са формално-дистанцирани, но по-малко репресивни в сравнение с експлоатационно-авторитарен стил.

– Консултативен стил

Характеризира се с по-открит диалог между ръководителя и екипа. Служителите могат да изразяват мнения, предложения и становища, които се вземат под внимание при вземане на решения. Доверието и двупосочната комуникация се засилват, което създава по-благоприятна среда за развитие на мотивация, ангажираност и чувство за принадлежност към организацията.

– Партисипативен (демократичен) стил

Това е най-отвореният и съвместим стил според Лайкърт (Likert, R.,1961, pp. 20–35). Тук управленските решения се основават на активното участие на служителите на всички равнища. Комуникацията е свободна, многостранна и прозрачна, доверието между ръководство и служители е високо, а самоконтролът и колективното определяне на цели са централен елемент от организационната динамика. Според Лайкърт, този стил води до най-високи нива на удовлетвореност и организационна ефективност.

Теоретичната рамка на Лайкърт има широко практическо приложение в съвременното управление, както в частния, така и в държавния сектор. В зависимост от контекста, организациите могат да анализират и адаптират своя управленски стил, като насърчават по-голямо участие и ангажираност на служителите. Демократичният модел се оказва особено подходящ в динамични,

иновативни и ориентирани към развитие среди, където се изисква висока степен на сътрудничество и лична отговорност (Ibid., pp. 20–35).

В началото на XXI век темата за доверието в лидерите и организациите придобива особена актуалност, предизвикана от редица корпоративни и политически кризи, които разкриват дефицити в етичните стандарти и личната отговорност на ръководните фигури. В този контекст се оформя концепцията за автентичното лидерство като отговор на нарастващата необходимост от лидери, които действат в съответствие със своите ценности, демонстрират прозрачност в отношенията и вземат решения, основани на вътрешно убеждение, а не на външен натиск.

Автентичното лидерство не се ограничава до определен стил на управление, а представлява цялостен подход към лидерската роля, при който личността и поведението на лидера са в дълбока хармония. Основен акцент се поставя върху самосъзнанието, етичната ориентация и способността да се изграждат устойчиви взаимоотношения, основани на взаимно доверие. В този смисъл автентичният лидер се възприема не само като ръководител, но и като морален ориентир за своя екип и организация.

Развитието на теорията за автентичното лидерство, систематизирано и популяризирано от изследователи като Брус Аволио и Уилям Гарднър в началото на 2000-та година, отразява една по-широка тенденция в управленските науки, стремежа да се интегрират личните ценности и организационните цели. Същевременно концепцията се вписва в по-общия дебат за лидерството като процес, който не само постига резултати, но и формира култура, в която личната почтеност и прозрачността са основни фактори за устойчив успех. През 2005 г. американските професори по мениджмънт Брус Аволио и Уилям Гарднър публикуват в списание The Leadership Quarterly усъвършенстван модел на автентичното лидерство. Техният труд надгражда концепцията, предложена по-рано от Бил Джордж, като я поставя върху солидна емпирична основа.

Автентичният лидер е този, който интегрира своята истинска човешка същност в управленската си роля. Той остава верен на собствената си идентичност и използва личните си ценности, принципи и убеждения като морален ориентир при вземането на решения. Тази концепция подчертава важността лидерът да осъзнава и развива своите силни страни, като същевременно признава и приема своите слабости. Чрез тази откритост той поема отговорност за влиянието, което оказва върху своите последователи, и изгражда доверие, основано на искреност и последователност в действията.

Бил Джордж (Bill George, pp. 1–30), както вече споменахме, изгражда своя модел за автентично лидерство върху пет ключови принципа (Фиг. 1.):



Фиг. 1. Принципи на автентичното лидерство

Джордж подчертава, че истинският ефективен лидер не се гради чрез роли или изкуствени маски, а чрез вътрешна яснота, последователност в ценностите и личен идеал. Когато лидерът действа в хармония със своята цел, идентичност и опит, той изгражда доверие, лоялност и дългосрочна ангажираност сред своите последователи и сътрудници.

Сега нека разгледаме по-подробно тези пет основни принципа, дефинирани от Джордж за автентичното лидерство.

1. Цел:

Според Бил Джордж, автентичният лидер е движен от дълбока и значима лична цел, която надхвърля собствените му тесни интереси. Тази цел придава смисъл на неговите действия и служи като насока в предизвикателни моменти. Не става въпрос за корпоративни или финансови цели, а за по-съществен мотив, стремеж към принос и оставяне на трайна следа. Тази цел често е коренена в личните убеждения, ценности и преживявания на лидера. Тя дава на лидера ясна посока и го поддържа фокусиран, дори при натиск, съмнения или временни неуспехи. Хората усещат, когато лидерът е воден от истинска и дълбока цел, което ги вдъхновява и ангажира на по-личностно и дълбоко ниво, различно от традиционните мотивации чрез възнаграждения или наказания.

2. Ценности:

Автентичните лидери се ръководят от своите вътрешни ценности, стабилни морални и етични принципи, които им помагат да различават правилното от неправилното. В тяхното поведение няма разлика между това, което вярват, и начина, по който действат, независимо от външните обстоятелства. Тази хармония между вътрешни убеждения и видимо поведение е причината, поради която те печелят доверието на хората. Ценностите не са просто абстрактни идеи те се проявяват в ежедневните решения на лидера, как се отнася с другите, как управлява конфликти и как реагира при напрежение. Например, лидер, който наистина цени честността, няма да прикрива лоши новини или да премълчава важни проблеми, засягащи екипа му. Когато ценностите са ясни и видими в поведението, лидерството се възприема като истинско и автентично, а не като изпълнение на роля или маска.

3. Взаимоотношения:

Автентичното лидерство не е самотно пътешествие, а се осъществява чрез дълбоки и истински взаимоотношения с другите. Според Бил Джордж, тези връзки се базират на откритост, взаимно уважение и лично присъствие. Лидерът не използва своята позиция или власт като щит, а търси искрено общуване, при което се показва като човек, а не просто като ръководител. Това означава не само готовност да дава обратна връзка, но и желание да я приема. Взаимоотношенията са ценност сами по себе си, а не просто средство за постигане на ефективност. Когато хората се чувстват признати не само като ресурси, а като личности, те отговарят с лоялност и проактивност.

4. Самосъзнание:

Един от основните стълбове на модела на Джордж е самосъзнанието, способността на лидера да познава и разбира себе си. Това включва осъзнаване на собствените силни и слаби страни, както и разбиране на вътрешните си мотиви, емоции и реакции. Благодарение на самосъзнанието лидерът изгражда стабилност и последователност в поведението си, като избягва импулсивните или реактивни действия. Развитието на самосъзнанието обикновено започва с лична рефлексия, получаване на обратна връзка и водене на дневник. Джордж подчертава, че автентичните лидери не се страхуват да се изправят пред собствените си слабости и недостатъци. Това вътрешно познание е основата за емоционална интелигентност, справяне със стреса и водене чрез личен пример.

5. Лична история:

Автентичното лидерство не се появява случайно, а е плод на личния опит на лидера, включително трудностите и преодоляванията в живота му. Според Бил Джордж ключов фактор за оформянето на лидерската идентичност са именно тези житейски предизвикателства. Лидерите, които са се сблъскали и преборили препятствия, развиват устойчивост, смирение и емпатия. Личната история не служи за впечатляване на околните, а представлява вътрешен източник на сила и смисъл. Например, човек израснал в трудни условия, често проявява силно чувство за

справедливост и съпричастност към другите. Лидерите, които познават и приемат своята история, излъчват автентичност, тъй като говорят и действат на базата на личен опит, а не на теоретични предположения.

Автентичното лидерство според Аволио и Гарднър (Avolio, B. J., & Gardner, W. L. 2005, pp. 315–338). Те допринасят за развитието на концепцията за автентично лидерство, като създават собствен модел. За разлика от Бил Джордж, който акцентира върху биографичния и личностния аспект, Аволио и Гарднър предлагат научно обоснован модел, който може да бъде измерван и приложен в практиката на управление. Техният модел се фокусира върху четири основни поведенчески компонента, които определят автентичността на лидера:

– Самосъзнание – лидерът осъзнава собствените си мисли, емоции и влиянието им върху другите;

– Балансирана обработка – лидерът разглежда информацията обективно, включително и противоположни мнения, преди да вземе решение;

– Вътрешна морална перспектива – поведението се ръководи от лични морални стандарти, а не от външен натиск;

– Прозрачност в отношенията – лидерът открито споделя мисли, чувства и намерения с другите.

Този подход подчертава важността на измеримостта и приложимостта на автентичното лидерство. Така са създадени инструменти като Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), чрез които се оценяват връзките между автентичността на лидера и организационните резултати, като удовлетвореност и ефективност. Концепцията намира място в практики за подбор, оценка и развитие на лидери.

Подробен преглед на четирите компонента:

– Самосъзнание – автентичният лидер познава дълбоко своите силни и слаби страни, ценности и мотивации, осъзнава как поведението му влияе на другите и е готов да го коригира при нужда. Това носи стабилност и последователност в решенията, особено при стресови ситуации;

– Балансирана обработка – лидерът взема решения след обективен анализ на различни гледни точки, без да се поддава на външен натиск или пристрастия. Той активно слуша и приема критика, което повишава качеството на решенията и ангажираността на екипа;

– Вътрешна морална перспектива – лидерът се ръководи от стабилни лични етични принципи, които не се променят според обстоятелствата. Тази последователност изгражда доверие, дори когато спазването на морала изисква жертви;

– Прозрачност в отношенията – откритата комуникация и честността са в основата на отношенията на автентичния лидер. Той не прикрива мотивите си, а споделя мисли и чувства, което създава доверие и насърчава взаимност.

Автентичното лидерство не означава копиране на чужди модели, а израз на уникалността на всеки лидер. Въпреки това могат да се изведат няколко общи черти:

– Етика – автентичните лидери следват свои вътрешни морални принципи, което печели доверието и уважението на последователите им;

– Правилно упражняване на властта – те влияят чрез харизма, личен пример и експертни знания, а не чрез принуда;

– Ефективна комуникации – използват разнообразни техники за открита комуникация, споделяйки и частица от себе си;

– Осъзнаване на отговорността – поставят нуждите на хората и организацията пред личните си интереси;

– Непрекъснато учене – постоянно се развиват, като самоосъзнаването и самоусъвършенстването са основа на тяхното лидерство.

Истинският автентичен лидер е способен да постави егото си настрана и да служи на организацията и хората с мисия, смисъл и цели. Според това лидерството е израз на висока степен на човешка зрялост, наречена „взаимозависимост“.

Автентичното лидерство има широко приложение в различни области на управлението:

– Управление на екипи – изграждане на доверие и открита комуникация, създаващи психологически комфорт за изразяване на идеи и поемане на инициатива;

– Развитие на лидери – обучение, фокусирано върху самосъзнание, ценности и прозрачност, което подпомага създаването на устойчив лидерски стил;

– Управление на промяната – автентичните лидери водят трансформациите чрез личен ангажимент и ясна комуникация, намалявайки съпротивата и улеснявайки адаптацията;

– Изграждане на култура – постоянното автентично поведение задава стандарти за етика и доверие, привличайки и задържайки ценни кадри;

– Практики в човешките ресурси – включване на концепцията в подбор, оценка и развитие на персонал с помощта на инструменти за измерване на автентичността.

Автентичното лидерство е съвременен подход, който акцентира върху честността, вътрешната яснота и етичните принципи на лидера. Този тип лидерство не се изразява в механично прилагане на определени техники, а в истинско съчетаване на личните убеждения, ценности и опит с лидерските действия. Моделите, разработени от Джордж, както и от Аволио и Гарднър, подчертават значението на самосъзнанието, откритата комуникация и моралната устойчивост като основни фактори за изграждането на доверие и лоялност в организационните колективи. Автентичният лидер не е просто ръководител, а личност, която постоянно се развива и по този начин насърчава устойчивото и ефективно управление.

За да изберем подходящия лидерски стил на управление, трябва първо да създадем екип.

Екипът представлява група от хора, която се отличава с две основни характеристики:

– наличието на обща цел, която е ясно формулирана, споделена и приета от всички участници;

– взаимна зависимост между членовете при изпълнение на задачите, така че постигането на резултатите да изисква съвместни усилия.

Без споделена цел не може да съществува истински екип. Дори когато в дадена група има висококвалифицирани специалисти, ако всеки работи в различна посока, липсва координация и не се формира екипна динамика. Именно общата цел обединява хората и ги мотивира да действат заедно. Взаимната зависимост означава, че приносът на всеки е от съществено значение за крайния резултат. Тя може да се проявява чрез обмен на знания, използване на общи ресурси или чрез последователност в изпълнението на задачите, при която работата на един зависи от тази на друг. При отсъствие на някой от тези два елемента обща цел или взаимна зависимост, не може да се говори за екип, а по-скоро за група от хора, които работят паралелно, без реално взаимодействие. Тази дефиниция е особено важна, тъй като в практиката често терминът „екип“ се използва формално. Много организационни структури се наричат екипи, въпреки че липсват ключовите елементи на истинското сътрудничество. Така понятието се превръща по-скоро в формален етикет, отколкото в реално отражение на ефективно екипно взаимодействие между хората. (Nova Vizhia – Team. Available at: https://www.novavizia.com/ekip/, accessed on April 17, 2026).

Лидерството не се изчерпва само с управлението на хора, а представлява способността да се открие индивидуален подход към всеки член на екипа, така че да се разкрие неговият потенциал и да се постигнат общите цели. Начинът, по който се осъществява комуникацията, дават се насоки и се вземат решения, оказва пряко влияние върху ефективността на екипа, мотивацията на служителите и цялостния организационен климат. Всъщност не съществуват строго определени критерии, които да определят кой управленски стил е най-подходящ. Изборът зависи основно от особеностите на екипа, характера на задачите и организационната култура. При работа с опитни специалисти по-ефективен често е либералният стил, който предоставя свобода и насърчава инициативността. От друга страна, при спешни ситуации или в началните етапи на изграждане на екип, авторитарният подход може да даде по-добри резултати. В стартиращите компании гъвкавостта е ключов фактор, тъй като средата е динамична и изисква бързо адаптиране на лидерските подходи. Пример за това е използването на асинхронни методи на работа, като видеокомуникация, която оптимизира срещите и спестява време. Това показва, че успешният лидер в стартъп

среда трябва да бъде адаптивен и отворен към промяна в зависимост от нуждите на екипа и бизнеса. Преди да избере подходящ стил на управление, мениджърът трябва внимателно да анализира своя екип. Някои служители се представят по-добре в условия на натиск, докато други работят по-ефективно при по-голяма автономия. В крайна сметка изборът на лидерски стил зависи от опита на ръководителя, целите на организацията и нейните ценности. Най-успешният подход е този, който съчетава личния комфорт на лидера с мотивацията и ефективността на екипа. (Kamisl – The Impact of Leadership Style on the Team. Available at: https://kamisl.com/vliyanieto-na-liderskiya-stil-varhu-ekipa/, accessed on April 17, 2026).

Съществува и възможност лидерът да бъде спонтанно излъчен от самия екип, което представлява проява на неформално лидерство, основано на признанието, доверието, личния авторитет и харизмата, които той притежава сред останалите членове.

Този вид лидерство е най-силният способ за ефективност и сплотяване на екипа. Можем да отбележим всички вариации на неформалното лидерство и те са:

– Лидерът се утвърждава естествено и спонтанно от самите членове на екипа, а не чрез формално назначение;
– В основата на неговото влияние стоят неформалните взаимоотношения, като той постоянно търси нови идеи и подходи;
– Стреми се да развива високо ниво на експертност, умения и лична харизма, което му носи силен неформален авторитет;
– Отношението му към останалите е равнопоставено – мнението на всеки е важно, липсва дистанция и се изгражда връзка между лидер и последователи, основана на доверие;
– Членовете на екипа му имат доверие и го следват доброволно;
– Той създава условия всеки да осъзнае своята значимост за общата цел, което допринася за по-висока мотивация;
– Фокусът е върху дългосрочните цели, като се отчита значението на мнението на целия екип;
– Мотивацията не се свежда само до материални стимули, а включва и морални фактори като уважение, достойнство и последователност;
– Поставят се амбициозни, но постижими цели, като се приема предизвикателството на бъдещето без страх;
– Лидерът поддържа открита комуникация, информира екипа за действията си и насърчава споделената отговорност;
– Конфликтите не се избягват, а се разглеждат като възможност за развитие и се управляват конструктивно;
– Налице е реалистична самооценка както за себе си, така и за другите, като се признават заслугите и се насърчава свободното изразяване на мнение;
– Взаимоотношенията се основават на честност и почтеност, включително признаване на собствените грешки;
– Налице са условия всеки член на екипа да реализира своя творчески потенциал. (Pencheva, Iv., 2013)

Лидерът и последователите му са взаимосвързани. (Pencheva, Pl., 2020)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Лидерството представлява сложен и многопластов процес, който съчетава различни стилове, подходи и личностни качества в зависимост от конкретния организационен контекст. Ефективният лидер не се придържа към един универсален модел, а умее да адаптира поведението си спрямо нуждите на екипа, задачите и средата. Същевременно изграждането на истински екип, основан на обща цел и взаимна зависимост, е предпоставка за успешното прилагане на всеки лидерски стил. В този процес особено значение имат доверието, откритата комуникация и активното участие на всички членове. Неформалното лидерство допълва формалните управленски структури, като създава по-висока степен на ангажираност, мотивация и сплотеност. Лидерите, които

се утвърждават чрез личен авторитет, компетентност и уважение, успяват да изградят устойчива и ефективна екипна среда. В крайна сметка, най-успешното лидерство е това, което съчетава професионални умения с човешка чувствителност, насърчава развитието на потенциала и създава условия за постигане на дългосрочни организационни цели.

REFERENCES

McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise, pp. 1–30.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology, 10, pp. 271–299.

Lewin et al. 1939, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates", pp. 271 –281.

Likert, R. 1967. The Human Organization. New York, NY: McGraw-Hill. с. 271–281.

Blake & Mouton, 1985, pp. 10–40.

Likert, R. (1961). New Patterns of Management, pp. 10–40.

Likert, R. (1967). The Human Organization, pp. 10–40.

Likert, R. (1961). New Patterns of Management, pp. 20–35.

Bill George, Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value (San Francisco: Jossey-Bass, 2003), pp. 1–30.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly, 16(3), pp. 315–338. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Kamisl – The Impact of Leadership Style on the Team. Available at: https://kamisl.com/vliyanieto-na-liderskiya-stil-varhu-ekipa/ (accessed on April 17, 2026).

Nova Vizhia – Team. Available at: https://www.novavizia.com/ekip/, (accessed on April 17, 2026).

Pencheva, Iv. 2013. Managerial Skills. Advice for Managers. Abagar Publishing House.

Pencheva, Pl. 2020. The Leader and the Ability to Motivate Through Oneself. I & B Publishing House.

За контакти:
Мирена Стоянова, докторант
Служебен адрес: гр. Велико Търново 5000, ул. „Арх. Г. Козаров", № 1А
ВТУ „Св. св. Кирил и Методий", Стопански факултет
Катедра „Стопанско управление"
Ел. поща: D1582@sd.uni-vt.bg