

20
ГОДИНИ



ВУЗФ
Финанси, застраховане,
Бизнес, предприемачество
и иновации

ВИКТОРИЯ ГАЦОВА



ТОКСИЧНОТО ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИЯТА

ISBN 978-619-7622-44-7

ИЗДАТЕЛСТВО НА ВУЗФ
"СВ. ГРИГОРИЙ БОГОСЛОВ"
СОФИЯ, 2022

РЕДАКЦИОННА КОЛЕГИЯ

доц. д-р Григорий Вазов, главен редактор
доц. д-р Радостин Вазов, зам.-главен редактор
проф. д.ик.н. Виржиния Желязкова
проф. д.ик.н. Красимир Тодоров
проф. д-р Юлия Добрева
проф. д-р Даниела Бобева
проф. д-р Емилия Миланова
проф. д-р Григор Димитров
проф. д-р Станислав Димитров
проф. д-р Даниела Илиева
ас. д-р Виктория Гацова
ас. д-р Радостина Димитрова

Рецензенти:

проф. д.ик.н. Виржиния Желязкова
проф. д-р Станислав Димитров

© ВУЗФ, Издателство „Св. Григорий Богослов“, 2022

Корица: д-р Радостина Димитрова

ISBN 978-619-7622-44-7

**Авторът носи отговорност за прецизността по отношение на граматическо,
правописно и стилово отношение.**

СЪДЪРЖАНИЕ

СПИСЪК НА ТАБЛИЦИ, ГРАФИКИ И ФИГУРИ	5
УВОД	6
ПЪРВА ГЛАВА. ТЪМНАТА СТРАНА НА ЛИДЕРСТВОТО: ТОКСИЧНИЯТ ЛИДЕР	10
1. Какво представлява токсичното лидерство?	10
2. Токсичният триъгълник	18
2.1. Деструктивният лидер	19
2.2. Податливи подчинени	22
2.3. Благоприятна среда.....	29
3. Психологически профил на токсичния лидер – характеристики и поведенчески модели	32
3.1. Характеристики на токсичния лидер	32
3.2. Поведенчески модели на токсичния лидер	34
4. Токсичното лидерство и връзката му с разстройствата на личността	38
5. Типове токсични лидери	40
5.1. Нарцистични лидери.....	41
5.2. Антисоциални лидери	43
5.3. Параноидни лидери	45
5.4. Контролиращи лидери.....	47
5.5. Агресивни лидери	48
5.6. Друга класификация на токсичните лидери.....	49
6. Емпирични данни за токсичното лидерство	51
6.1. Общи статистически данни за токсичното лидерство	51
6.2. Изследване на възприятията на служителите от различни националности по отношение на токсичното лидерство	57
6.3. Междуполови различия по отношение на токсичното лидерство в организациите	58
Изводи	60
ВТОРА ГЛАВА. СПРАВЯНЕ С ТОКСИЧНОТО ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИЯТА	61
1. Последствия от токсичното лидерство	61
1.1. Последствия за индивида	62
1.2. Последствия за организацията	65

2. Модел за справяне с токсичното лидерство в организацията	71
2.1. Справяне с токсичното лидерство на индивидуално ниво	72
2.2. Справяне с токсичното лидерство на организационно ниво	78
3. Светлата страна на лидерството	83
3.1. Подходящ стил на управление	85
3.2. Индивидуални източници на власт	89
3.3. Набор от ключови умения	91
Изводи	107
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	108
ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА	111

СПИСЪК НА ТАБЛИЦИ, ФИГУРИ И ГРАФИКИ

СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ

Таблица 1. Дефиниции на токсичното лидерство	14
Таблица 2. Пет типа токсични лидери.....	50
Таблица 3. Дименсии на емоционалната интелигентност.....	93

СПИСЪК НА ФИГУРИТЕ

Фигура 1. Три типа лидери на работното място според М. Уикър.....	13
Фигура 2. Токсичният триъгълник.....	19
Фигура 3. Профил на токсичния лидер – обобщение на основни характеристики.....	37
Фигура 4. Профил на токсичния лидер – обобщение на основни поведения.....	38
Фигура 5. Последствия от токсичното лидерство за индивида и за организацията	62
Фигура 6. Модел за справяне с токсичното лидерство в организацията	72
Фигура 7. Фактори, влияещи върху ефективността на ръководителя.....	85
Фигура 8. Типове мениджъри според пет основни комуникационни умения	98

СПИСЪК НА ГРАФИКИТЕ

Графика 1. Процент на токсичните ръководители в САЩ.....	52
Графика 2. Процент на служителите, преживяващи силен конфликт <i>работаличен живот</i> , в зависимост от нивото на токсичност на ръководителя	53
Графика 3. Ниво на токсичност на лидерите в различните отрасли.....	56
Графика 4. Ниво на токсичност на лидера в зависимост от пола.....	59
Графика 5. Процент на служителите, които имат намерение да си търсят нова работа в следващата една година, в зависимост от токсичността на ръководителя	69

УВОД

Настоящата монография е посветена на проблема за **тъмната страна на лидерството**. Тази тематика е **актуална и значима** за съвременните организации, тъй като токсичните управленски модели са **все по-често срещани** на работното място, но в действителност рядко са обект на научноизследователски интерес. Това е така, защото съгласно традиционното схващане фокусът на изследванията трябва да е върху ефективните лидерски подходи и модели, които повишават мотивацията, удовлетвореността и продуктивността на служителите. За да се определят добрите лидерски практики обаче, от значение е **да се изследват и деструктивните модели на управление**, прилагани в организациите. По този начин се идентифицират тъмните аспекти на организационното лидерство и се обръща внимание на необходимостта от предприемане на активни действия за справяне с проблема.

Токсичният лидер, за разлика от ефективния, управлява чрез тормоз, контрол и принуда и се фокусира върху краткосрочни и лични цели за сметка на организационните (Matos, 2017). В специализираната литература той е определен като злоупотребяващ, тираничен, безчувствен, нарцистичен, зъл (Erickson, Shaw, Murray, & Branch, 2015) или казано накратко - силно отровен ръководител. Идентифицирани са три ключови елемента на токсичното лидерство: **1)** липса на загриженост за благополучието на подчинените; **2)** отрицателни междуличностни отношения, рефлектиращи негативно върху организационния климат, и **3)** личен интерес, който е основен мотиватор на ръководителя (Reed, 2004).

Деструктивните управленски практики, прилагани от токсичните мениджъри, не трябва да се разглеждат като нормална част от организационния живот и не би следвало да се омаловажават и пренебрегват. Данни разкриват, че намалената производителност, текучеството и правните проблеми, причинени от прилагането на токсични управленски модели, струват на работодателите в САЩ **23,8 милиарда долара годишно** (Trepper et al., 2006). Истината е, че токсичното лидерство се превръща в **сериозна заплаха** за стабилността на организацията.

Тезата на настоящото монографично изследване е, че токсичността на ръководителите е проблем с опасни последствия за служителите и организацията, който не трябва да се омаловажава и налага необходимостта от повишаване на осведомеността за токсичното лидерство с оглед създаване на цялостна стратегия за преодоляването му.

Обектът на изследване е проучване на токсичното лидерство в организацията, като фокусът е върху неговата същност, характеристики, типове и последствия от прилагането му. **Предметът на изследване** е ефективното справяне с деструктивните поведенчески модели на токсичния ръководител.

Основната цел на научния труд е задълбочено изследване на различни аспекти на токсичното лидерство в организацията и разработване на модел за справяне с него. Успешното постигане на целта изисква поставянето и изпълнението на няколко **изследователски задачи**:

- Проучване на специализираната литература, която изследва проблема за токсичното организационно лидерство, и систематизиране на научната информация за целите на монографичното изследване.
- Представяне и анализиране на основни теоретични постановки, свързани със същността, характеристиките и типологията на токсичното лидерство, както и с последствията от него.
- Представяне и анализиране на емпирични данни от изследвания, които свидетелстват за наличието на токсично лидерство в съвременните организации.
- Разработване на авторов модел за справяне с токсичното лидерство в организацията въз основа на представената в труда теоретична и емпирична информация.
- Разглеждане и анализиране на фактори за ефективно управление, които са противоположни на токсичното лидерство и разкриват необходимостта от прилагане на конструктивни модели на управление, целящи редуциране влиянието на деструктивните поведения на мениджъра.

В настоящия научен труд, с оглед постигане на основната цел, изпълнение на поставените задачи и проверка на издигната теза, се използва изследователска **методология**, комбинираща следните методи и подходи: дедукция, анализ, синтез, дескриптивни и статистически методи.

Структурата на монографията включва увод, две глави, заключение и използвана литература.

Първа глава въвежда в темата за токсичното лидерство, като разглежда изследвания конструкт на теоретично и емпирично равнище:

✓ Изясняват се възникването и същността на термина, като се представят редица дефиниции.

✓ Поставя се акцент върху съществуващия в специализираната литература модел на А. Падила и колеги, който обяснява същността на деструктивния лидерски стил, известен като „токсичния триъгълник“.

✓ Изгражда се психологическият профил на токсичния лидер, който включва както набор от специфични личностни характеристики, така и редица деструктивни поведенчески модели.

✓ Обръща се внимание на връзката между токсичното лидерство и разстройствата на личността.

✓ Насочва се вниманието към разнообразието от токсични лидери в организацията, като се разглеждат характеристиките и поведенията на различни типове токсични ръководители.

✓ Графично се онагледяват и анализират редица статистически данни, свързани с токсичното лидерство в организацията.

Втора глава се фокусира върху проблема за справяне с токсичното лидерство в организациите:

✓ С оглед изясняване на необходимостта от прилагане на стратегии за справяне с проблема, главата започва с представяне на последствията от ангажирането на ръководителя в деструктивни управленски модели. Разгледани са последствията както за отделния служител, така и за цялата организация.

✓ Представя се разработеният от автора модел за справяне с токсичното лидерство в организациите, който включва работа по проблема на две равнища – на ниво служител (индивидуално) и на ниво висш мениджмънт (организационно).

✓ В противовес на деструктивните управленски практики се обръща внимание на конструктивното лидерско поведение, като се разглеждат и анализират фактори за ефективно управление. Фокусът е върху прилагане на подходящ управленски стил в зависимост от ситуационния фактор; използване на индивидуални източници на власт и прилагане на набор от умения, сред които комуникативни умения, емоционална интелигентност, умение за управление на времето и др.

За информационното осигуряване на монографичното изследване са използвани **разнообразни литературни източници**. Систематизирана и анализирана е теоретична и емпирична информация от научни трудове на български и чуждестранни автори, както и от интернет източници.

Монографията насочва вниманието към тъмните и неефективни управленски практики, които реално съществуват в организациите, но често се пренебрегват, и поставя акцент върху необходимостта от предприемане на активни действия за справяне с тях. **Приносът** на настоящия труд се изразява в задълбоченото проучване на проблема за токсичното лидерство, който не е широко изследван особено в български контекст, както и в разработването на авторов модел за справяне с деструктивните управленски поведения, предлагащ конкретни стратегии.

ПЪРВА ГЛАВА

ТЪМНАТА СТРАНА НА ЛИДЕРСТВОТО: ТОКСИЧНИЯТ ЛИДЕР

Първа глава на монографията въвежда в проблема за **тъмната страна** на организационното лидерство. Налице е задълбочено изследване на темата на **теоретично ниво**. Също така са разгледани редица **емпирични данни**, които допълват картината на токсичния лидерски модел в организациите. Фокусът е върху изясняване на същността на т.нар. **токсично лидерство**, което представлява сериозна заплаха за служителите и организацията. Това е проблем, който може да засегне всяко едно работно място, тъй като съвкупността от **определени личностни черти и поведенчески модели** е предпоставка за превръщането на ръководителя в токсичен лидер. Изследователският интерес се насочва и към **типозите токсични ръководители**, като се поставя акцент върху спецификите на всяка една от разновидностите.

1. Какво представлява токсичното лидерство?

Лидерството е понятие, което се свързва с положителни управленски модели и подходи. Организационният лидер е този, който умее да оказва влияние върху служителите, да ги насочва и мотивира по пътя към целта и да създава и поддържа екипен дух, здравословна и подкрепяща среда. Както всяко нещо, така и лидерството има своята **тъмна страна**. Задълбоченото изследване на проблема разкрива примери за лидери в организациите, които правят противоположното на това да работят за растежа на компанията и за развитието на служителите (Bolden, 2007). Темата за **тъмната страна** на лидерството, която **в средата на XX век** привлича изследователския интерес, разкрива **организационната патология**, съществуващите **дисфункции** и **разрушителните лидерски подходи**. Това се случва **в резултат от** намаляване на производителността и ефективността на редица организации, както и вследствие на докладвани инциденти и нападения на

работното място (Krumov, Negruti, Hristova, & Krumova, 2016). Съвсем естествено възниква **стремежът на изследователите** да открият възможни обяснения, разкриващи причините за подобни сътресения в организациите.

Един от първите **изследователи** на отрицателната страна на лидерството е **В. Шакълтън** (Shackleton, 1995). Той представя своята гледна точка за **негативните аспекти** на изследвания конструкт, които водят до отклонение от мисията на организацията. Според него това отклонение е **резултат от фатална комбинация** от различни фактори и обстоятелства. В специализираната литература се посочват няколко основни фактора (Krumov, Negruti, Hristova, & Krumova, 2016), които дават обяснение на отклоняващото се поведение на лидерите:

- **Неефективно взаимодействие с хората** в организацията, което може да е резултат от изолация, прекомерна независимост, ниска степен на насоченост към хората и др.

- **Затруднения при изграждането на екип** вследствие на лошия подбор на служителите, прекомерния контрол и невъзможността за решаване на конфликти.

- **Затруднения при използването на стратегически подход.** Те възникват, когато лидерът се чувства безсилен в сложни, непознати и нестандартни ситуации.

- **Неспособност за постигане на целите,** която е налице поради неорганизираност, невнимание към детайла, склонност към недовършване на работата и цялостна ненадеждност при изпълнение на задачите и постигане на резултати.

- **Свръхзависимост** – склонност твърде много да се разчита на другите и да се разчита само на едно предимство.

Сред изследователите, които задълбочено проучват проблема за **тъмната страна** на лидерството, е **М. Уикър** (Whicker, 1996). Тя е **първата**, която **свързва** **понятието „токсичност“** с лидерството, като по този начин подчертава негативните („отровните“) аспекти на изследвания конструкт. **Фигура 1**

представя обособените от М. Уикър **три основни типа лидери** на работното място, които тя **асоциира с трите цвята** на светофара. Интересна е представената от нея идея за свързване на лидерските типове със **зеления, жълтия и червения цвят**. Това помага за по-добро онагледяване и разбиране на нюансите на трите категории лидерски поведения – от положителни през преходни към силно негативни поведенчески модели.

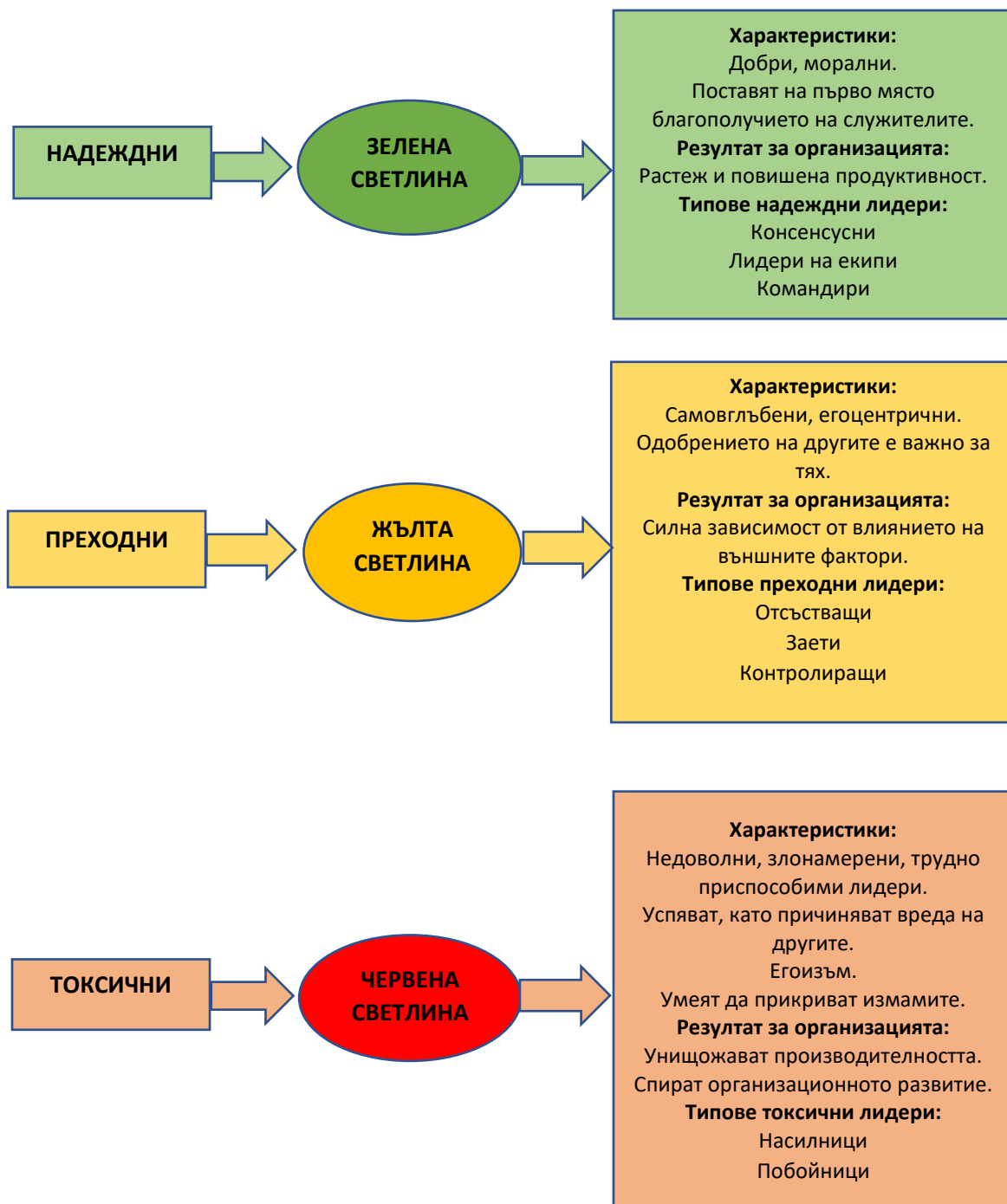
М. Уикър представя основни характеристики на надеждните, преходните и токсичните лидери, като обръща специално внимание на резултатите за организациите, ръководени от тези типове лидери (Пак там).

Какво представляват надеждните лидери? Те се характеризират с висок морал, който е в основата на поведението им и през чиято призма пречупват решенията и действията си. Това са добрите лидери, които поставят организационните цели на първо място и действат с мисъл за благополучието на служителите си. М. Уикър ги асоциира със зелената светлина на светофара. Когато начело на организацията е надежден лидер, това е предпоставка за растеж, развитие и повишаване на продуктивността. Примери за надеждни лидери според изследователката са тези, които са насочени към консенсус, лидерите, изграждащи екип, както и т.нар. „командири“.

Кои са преходните лидери? М. Уикър ги асоциира с жълтия цвят на светофара. Характеризират се със силна егоцентрична насоченост. Те са загрижени за това как служителите оценяват лидерската им роля, тъй като за тях е от значение да бъдат харесвани и положително оценявани от другите. Организациите, ръководени от преходни лидери, се стремят към растеж, но при тях е налице силна зависимост от влиянието на външните фактори. Примери за такъв тип лидери са отсъстващите, заетите и силно контролиращите.

Кои са токсичните лидери? Основните характеристики на този тип лидери са злонамереност, зловредност, егоизъм. Според М. Уикър токсичните лидери имат дълбоко вкоренено, но добре прикрито чувство за неадекватност. Вместо да помагат на служителите, те упражняват контрол над тях. Постигат успех, като

унищожават другите. Също така умеят добре да прикриват измамите. Примери за токсични лидери са насилниците и побойниците.



Фигура 1. Три типа лидери на работното място според М. Уикър

Източник: Систематизация на автора по данни от Whicker, M. (1996). *Toxic*

Leaders: When Organizations Go Bad. Westport: Praeger.

Темата за тъмната страна на лидерството десетилетия наред е основна изследователска област и за военните (Singh, Sengupta, & Dev, 2018). Армията е подходяща среда за развитието на деструктивни поведения и неслучайно научният интерес се насочва натам. Комуникацията, заповедите, оценките на изпълнението се осъществяват отгоре-надолу и това не позволява обратна връзка от по-ниските нива в йерархията. Създават се предпоставки за възникване на токсично лидерство. Военните с по-нисък ранг наблюдават и се учат от по-висшите, които възприемат за успешни, като по-късно възпроизвеждат техния поведенчески модел. По този начин токсичното лидерство във военна среда се поощрява и разпространява.

В специализираната литература съществуват **редица дефиниции** на понятието „**токсично лидерство**“. Част от тях са разгледани в настоящата монография, като за тази цел са систематизирани в **Таблица 1**.

Таблица 1. Дефиниции на токсичното лидерство

Име на изследовател	Дефиниция
М. Уикър (Whicker, 1996)	Токсичният лидер е неприспособен, недоволен, злонамерен и зловреден. Той постига успех, като причинява вреда на другите.
Г. Флин (Flynn, 1999)	Токсичният мениджър е този ръководител, който тормози служителите, заплашва ги и им крещи, а променливото му настроение оказва влияние върху микроклимата на работното място.
К. Уилсън-Старкс (Wilson-Starks, 2003)	Токсичното лидерство е управленски подход, който причинява вреда на служителите и организацията, като отравя ентузиазма, креативността, независимостта и иновативното мислене.

Г. Райд (Reed, 2004)	Токсичното лидерство е очевидна липса на загриженост за благосъстоянието на служителите, която оказва негативно влияние върху организационния климат.
Дж. Липман-Блумен (Lipman-Blumen, 2004)	Токсичните лидери са лица с разрушително поведение и дисфункционални характеристики, които причиняват вреда на индивиди, групи и организации.
А. Падила и колеги (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007).	Токсичното лидерство се разглежда като резултат от взаимодействието на токсичен лидер, податливи на влиянието на лидера служители и среда, която стимулира токсичното поведение на ръководителя.
М. Уолтън (Walton, 2007)	Токсичното лидерство е отровно поведение на ръководителя, което е насочено към експлоатация, злоупотреба, разрушение, корупция.
ADP 6-22, Army Leadership (2012)	Токсичното лидерство е комбинация от егоцентрични нагласи и поведения, които оказват неблагоприятно влияние върху подчинените, организацията и изпълнението на организационната мисия. Токсичният лидер не е загрижен нито за служителите, нито за организационния климат, което води до краткосрочни и дългосрочни негативни последици.
Дж. Добс (Dobbs, 2014)	Токсичното лидерство е многокомпонентен конструкт, който включва злоупотреба с власт, нарцисизъм, авторитарност, самоизтъкване и непредсказуемост.

**К. Крумов и колеги
(Krumov et al., 2015a)**

Токсичното лидерство представлява разрушително или патологично поведение и липса на етика при вземане на решения, както и дисфункционални взаимоотношения между различните организационни нива.

Източник: Систематизация на автора

А. Падила и колеги изследват много подробно **проблема за деструктивното лидерство** и въз основа на проучената от тях специализирана литература обособяват **пет основни характеристики** на този тип лидерство, които го описват ясно и точно (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007):

- Деструктивното лидерство не си служи с оказване на положително влияние върху служителите, убеждаването и ангажирането им в процесите. Напротив, този тип лидерство включва негативни поведенчески модели като доминиране, контролиране, принуда, манипулация.
- Фокусът на деструктивното лидерство е върху нуждите на лидера, а не на организацията. Това е така, защото деструктивният лидер се характеризира със силен егоцентризъм.
- Резултатите от деструктивния лидерски модел компрометират качеството на живот на служителите и водят до отклонение от целите на организацията.
- Деструктивните за организацията последствия са резултат от три основни фактора - деструктивни лидери, податливи последователи и благоприятна за развитието на такъв тип лидерско поведение среда.

Различните изследователи на токсичното лидерство дават **различни дефиниции**, но въпреки нюансите, могат да се обособят някои **общии елементи** между тях. **Кои са те?:**

- Токсичното лидерство е **разрушително поведение**.
- Токсичното лидерство е резултат от **егоцентризма** на ръководителя и преследването на лични за сметка на организационните цели.
- Токсичното лидерство се свързва с **тормоз** и причиняване на **вреда** на служителите.
- **Последствията** от токсичното лидерство са **негативни и опасни** за служителите и организацията.

Важно е да направим **разграничение** между лошия ръководител, който прилага грешен управленски подход и не се справя успешно, и този, който може да бъде идентифициран като деструктивен или токсичен лидер. **Кога имаме основание да твърдим, че един организационен лидер е токсичен?** Когато наблюдаваме съзнателно, умишлено и повтарящо се във времето прилагане на разрушителни поведенчески модели, които са насочени към причиняване на вреда на организациите и/или на служителите (Erickson, Shaw, Murray, & Branch, 2015). Според някои автори именно токсичното лидерство е **причина за разрушаване на физическото и психическото здраве** на служителите (Krumov et al., 2015a). От една страна, организациите се превръщат в позитивна и подкрепяща среда, в която служителите постигат целите си, сбъдват мечтите си, откриват смисъл в това, което правят. В същото време те са мястото, където срещаме токсичния лидер, който упражнява своя деструктивен управленски модел и разболява служителите си (Gabriel & Carr, 2002). Наличието на такъв тип лидер превръща работното място в отровна и болестотворна среда. В специализираната литература се среща интересна асоциация на токсичното лидерство - „**тих убиец**“ (Indradevi, 2020). Този термин по-често се използва за стреса, но всъщност той много добре описва този тип лидерско поведение. Токсичният лидер **източва енергията** на организацията и **унищожава и обезсърчава** качествените и компетентни служители (Пак там). По този начин той създава деморализираща и дехуманизирана работна среда, която е предпоставка за възникване на редица заболявания на служителите.

Изследователят Дж. Рийд още през 2004 година посочва, че термините „токсичен лидер“, „токсичен мениджър“, „токсична култура“ и „токсична организация“ все по-често се появяват в специализираната литература, посветена на бизнеса, мениджмънта и лидерството (Reed, 2004). Изводът е, че този сериозен проблем **отдавна е част от организационния живот и управленската сфера** и съвсем логично привлича изследователския интерес. Необходимо е да се проучи задълбочено тази тъмна страна на лидерството, защото само когато **познаваме същността** на проблема, можем да **предприемем подходящи мерки** за преодоляването му. Практиката се нуждае от **конкретни препоръки** за справяне с токсичните лидери.

2. Токсичният триъгълник

В специализираната литература съществува **модел**, представен от **А. Падила и колеги**, който **обяснява същността** на токсичния лидерски стил на управление. Според изследователите съществува т.нар. „**токсичен триъгълник**“ (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007). Избрана е точно тази геометрична фигура, за да се онагледи връзката и взаимозависимостта между **трите основни елемента** на токсичното лидерство: **1) деструктивен лидер** със специфични характеристики и поведения; **2) податливи на влияние последователи** и **3) среда**, която е благоприятна за възникване и поддържане на деструктивни модели на поведение. Идеята на А. Падила и колеги е, че токсичният ръководител **не може да съществува самостоятелно**, а само ако има служители, които да се поддават на този тип поведение и да го насърчават. Също така е важна организационната среда, която може да „култивира“ и стимулира деструктивното лидерско поведение.

Фигура 2 онагледява токсичния триъгълник. Всеки един от трите компонента е подробно разгледан в настоящата монография.



Фигура 2. Токсичният триъгълник

Източник: Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). The ToxicTriangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments. *The Leadership Quarterly*,18(3),178.

2.1. Деструктивният лидер

Съгласно модела на А. Падила и колеги (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007) едната от страните на токсичния триъгълник е **деструктивният лидер**. Какво според изследователите прави един ръководител токсичен? Основните елементи са **харизма, потребност от власт, нарцисизъм, негативен житейски опит и омраза**.

- ***Харизма***

Харизмата е една от дименсиите на трансформационния стил на управление и се възприема като положителна характеристика на лидерството. Харизматичният лидер е този, който чрез неформални социални механизми, каквато е референтната власт, оказва положително влияние на последователите. Оказва се обаче, че **харизмата на ръководителя се свързва с деструктивния лидерски модел**. Налице са емпирични данни, които разкриват тази взаимовръзка (Conger, 1990; O'Connor et al., 1995; Maccoby, 2000). **Как могат да се обяснят тези данни?** За да съществува деструктивният лидер, той има нужда от своите последователи – да го слушат, да му вярват безрезервно, да му се подчиняват. Харизмата е средството, чрез което ръководителят оказва влияние върху подчинените си и ги очарова до такава степен, че те да искат да се идентифицират с него. Важно е да се отбележи, че не всички харизматични лидери са деструктивни, но по-голямата част от деструктивните лидери притежават харизма (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007).

- ***Потребност от власт***

Потребността от власт е основна характеристика на лидера. В специализираната литература се обръща внимание на това, че тази потребност може да бъде **както полезна, така и опасна**. А. Падила и колеги правят **сравнение между етичния лидер**, който използва властта, произтичаща от заеманата от него длъжност, за постигане на организационните цели и за благо на служителите, и **неетичния лидер**, за когото **властта е средство за лична изгода** (Conger, 1990; Howell & Avolio, 1992, цит. по Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007). Неетичният лидер, разполагащ с власт, си служи с контрол и принуда, за да постигне своите лични цели, като не допуска служителите да споделят противоположни на неговите възгледи. Когато **нуждата от власт** се използва по агресивен начин с една-единствена цел – лично облагодетелстване за сметка на организациите и служителите, тогава тази потребност се превръща в **характеристика на деструктивния лидер**.

- ***Нарцисизъм***

Изследователи откриват **връзка между** посочените по-горе характеристики на деструктивния лидер (**харизма и потребност от власт**) и **нарцисизма** (American Psychiatric Association, 2000; Rosenthal & Pittinsky, 2006, цит. по Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007). Този сложен конструкт също така включва чувство за грандиозност, арогантност, потребност от доминиране, егоистичен стремеж към удоволствия (Пак там). Според Дж. Конжер и Р. Канунго към посочените характеристики на нарцисистичните лидери могат да се добавят и самовглъбеност, търсене на внимание и пълно пренебрегване на мненията и гледните точки на другите (Conger & Kanungo, 1998). Редица изследователи (Conger, 1990; O'Connor et al., 1995; Maccoby, 2000) допълват образа на нарцисистичния лидер със следните отличителни черти – изисква от служителите безпрекословно подчинение, често злоупотребява с власт, прилага автократичен стил на управление. Обрисуваният психологически профил на нарцисистичния лидер всъщност се отнася и към деструктивния лидер, защото резултатите от нарцисизма са разрушителни както за отделните служители, така и за организацията.

- ***Негативен житейски опит***

В резултат от анализ на специализираната литература авторите на модела за токсичния триъгълник посочват като **ключов аспект** на деструктивното лидерство **миналото на лидера** и по-конкретно **травматичните преживявания в ранна възраст** (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007). Интересни са разсъжденията на Дж. О'Конър и колеги (O'Connor et al., 1995), според които травмите в детството могат да се превърнат в предпоставка за деструктивен тип лидерство. Става въпрос за проблемни ситуации в миналото като агресивни родителски модели на поведение, водещи до системно насилие; родители със зависимости, с личностово или психиатрично разстройство; нисък социоикономически статус и др. Изследователите установяват, че ръководителите, които нанасят вреди на организациите, често говорят за себе си през призмата на негативния житейски опит.

- **Омраза**

Към образа на деструктивния лидер се добавя и **силната омраза**, която ясно личи в думите и светогледа му (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007). Ръководителите, водени от омраза, се стремят да нанасят вреди, да прилагат насилие, да унижават и унищожават. Когато начело на организацията е деструктивен лидер, ръководещ действията си от силна омраза, тогава **резултатът** е създаване на **силно токсична организационна култура**, която **поддържа и насърчава** негативни поведенчески модели като **агресия, тормоз, конфликти, интриги** и т.н. **Изводът** е, че деструктивният лидер задава модела на омразата, тъй като за него това е нормалното поведение – да мразиш и да унищожаваш всеки, който е на противоположно на твоето мнение.

2.2. Податливи подчинени

Деструктивният ръководител със своите специфични характеристики е само един елемент от модела на токсичното лидерство. За да бъде налице такъв тип ръководство, трябва да има хора, които се поддават на деструктивния модел и го поддържат. Следователно **важна роля играят последователите** на деструктивния лидер. По-голямата част от изследователската литература за управлението е посветена на проучване на образа на лидера, като служителите не са толкова във фокуса на научния интерес. Когато обаче се разглежда токсичното лидерство, задължително трябва да се обърне внимание на важната роля на подчинените. Това, което провокира любопитството, е **защо те следват деструктивния лидерски модел** вместо да се противопоставят на токсичното поведение на ръководителя? Разбира се, че не е лесно за един служител да застане срещу ръководителя си, но **на какво всъщност се дължи пасивното поведение?** По-долу са посочени няколко **основни потребности** на индивидите (Lipman-Blumen, 2004), от които токсичните лидери се възползват:

➤ **Потребност от авторитет**, която започва още от ранна детска възраст и се удовлетворява от родителската фигура. Родителите се превръщат в ролеви модел за своите деца, удовлетворяват базисните им потребности и задават нормите, които трябва да се спазват. Когато това се случва, те осигуряват награди, а когато децата ги нарушават, прилагат наказания. Тази потребност от авторитет, който да следваме, остава и на по-късен етап от живота. Когато служителят срещне токсичен ръководител, е възможно да продължи да му се подчинява именно заради тази потребност от авторитет, който задава рамките и моделите на поведение в организацията.

➤ **Потребност от сигурност** – това е основна потребност за всеки индивид. В началото сигурността се получава от родителите, но на по-късен етап от живота се налага откъсване от сигурността, произтичаща от семейната структура, и търсенето ѝ извън семейството. Ръководителят е този, от когото се очаква да осигури сигурност и безопасност на служителите. Деструктивният ръководител е наясно с тази базисна потребност на подчинените си и я използва, като създава илюзорно чувство за сигурност. По този начин кара служителите да са зависими от него и да вярват, че той им осигурява сигурност на работното място.

➤ **Потребността на индивида да се чувства специален** може умело да се използва от токсичния лидер, който умишлено създава усещането в служителите, че са специални членове на избрана група. Това засилва привързаността и лоялността им към ръководителя, който им дава възможността да са част от нещо важно и специално.

➤ **Потребността на индивида от принадлежност** е много силен мотиватор на човешкото поведение. Хората са социални животни и се чувстват добре не когато са сами, а когато са част от групи и получават одобрението на другите. Деструктивният лидер може да използва тази потребност, тъй като подчинените му имат нуждата да чувстват, че са част от нещо по-голямо. Той им осигурява това

да бъдат в съответния екип, в дадената компания и по този начин ги прави зависими от него.

Наред с потребностите са налице и **два типа страх** на подчинените, които според Дж. Липман-Блумен (Lipman-Blumen, 2004) деструктивните лидери използват. Това са:

➤ **Страхът да бъдат изхвърлени от групата** оказва силно влияние върху поведението на служителите. Може да се допусне, че този тип страх произтича от потребността на индивида от принадлежност. Токсичните лидери изискват силна вяроност от страна на подчинените и не толерират отклонение от поведението и поставяне под съмнение на техните решения. Водени от страха да бъдат изгонени, служителите премълчават нередностите, извършвани от деструктивния ръководител, и продължават да безусловно да му се подчиняват.

➤ **Страх, породен от безсилие** – повечето служители се чувстват безсилни да премахнат деструктивния лидер от власт. Често се получава така, защото токсичният ръководител потиска всяко противоположно на неговото мнение и служителите дори не разбират, че повечето от тях не са съгласни с лидера. Създава се фалшиво усещане сред служителите, че са сами в желанието си да се изправят срещу токсичния ръководител, което води до чувство на безсилие. Следователно липсата на действия срещу ръководителя е резултат от безсилието на служителя.

Изводът, който може да се направи, е, че тези потребности и страхове на индивидите се превръщат в слабостите на служителите, от които токсичният ръководител може да се възползва, за да повлияе върху поведението им и да ги подчини. Те биха могли да обяснят податливостта на служителите, пасивното им поведение и нежеланието им да се противопоставят на деструктивния лидер .

За да се анализира и разбере по-добре поведението на податливите подчинени, е необходимо да се направи **разграничение между** последователите на деструктивния лидер, които имат проблем със самооценката, и тези, които

споделят ценностите на лидера. Според Б. Келърман (Kellerman, 2004) в организацията се срещат такива служители, които влизат в ролята на **наблюдаващи отстрани** това, което токсичният лидер прави, като по този начин позволяват лошият лидерски модел да се прилага. Освен тях, налице са и **тези, които се включват чрез действия** и помагат на ръководителя да вреди и унищожава. А. Падила и колеги представят две групи последователи – „конформисти“ и „съмишленици“ (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007, стр. 183). Конформистите се страхуват от деструктивните лидери и затова се съобразяват с тях, а съмишлениците участват активно в деструктивните дейности, защото се асоциират с поведението на ръководителя и го одобряват. Често конформистите се характеризират с незрялост, ниска самооценка и неудовлетворени базисни потребности. За разлика от тях, съмишлениците са амбициозни и егоистични и споделят разрушителните възгледи на ръководителя.

Налице е интересна **класификация на последователите** в зависимост от следните два критерия – *пасивност/активност* и *критично мислене/безкритично мислене* (Нелсън и Куик, 2017). Според автора на монографията три от петте формиращи типа последователи могат да се определят като подходящи за поддържането на токсичния лидер. Сред тях са „овцете“, „йесмените“ и „оцеляващите“:

➤ „**Овцете**“ са пасивни и безкритични и изпълняват всичко, което ръководителят им нареди, без да се замислят и без да се противопоставят. Те са изключително благоприятни за контролиране и с пасивното си поведение създават подходящи условия за упражняване на деструктивен стил на управление.

➤ „**Йесмените**“ са активни, но мислят зависимо и безкритично. Характерно за тях е, че приемат идеите и инструкциите на ръководителя с ентузиазъм, но без да разсъждават и категорично без да поставят под съмнение мнението му. От самото наименование става ясно, че те казват „Да“ на всичко, което ръководителят нареди и активно се впускат в изпълнението му. Разглеждат се като потенциална

заплаха, защото дори да виждат грешната посока на ръководителя, няма да го предупредят за възможни опасности.

➤ „Оцеляващите“ са смесица между пасивност и активност, критично и безкритично мислене. Те се адаптират според обстоятелствата и се стремят да действат по такъв начин, че да не застрашават позицията си в организацията. Токсичният лидер би могъл да се възползва точно от това.

Всеки един от представените типове е **подходящ за манипулиране** от страна на токсичния ръководител. Пасивното поведение и безкритичното и зависимо мислене са предпоставки за развиване и поддържане на деструктивен модел на управление.

Посочените до момента в монографията **характеристики на податливите последователи**, както и още няколко други, са разгледани по-подробно в модела на токсичния триъгълник, представен от А. Падила и колеги (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007).

- ***Неудовлетворени потребности***

Служителите, чиито **базисни потребности** в организацията **не са удовлетворени**, живеят в **страх** и стават **по-лесни за контролиране**. Това ги прави зависими и лесно манипулируеми от деструктивния ръководител, защото той е този, който може да им осигури условия за удовлетворяване на базисните потребности. Чрез тази стратегия той ги държи в постоянно очакване и подчинение. Също така, както е написано по-горе, деструктивният лидер може да създаде фалшиво усещане, че дава на служителите възможност да са част от една общност, от нещо по-голямо, като по този начин привидно удовлетворява потребността им от принадлежност.

- ***Негативна самооценка***

Авторите на модела за токсичния триъгълник обръщат внимание на **ниската самооценка** на служителите като един от факторите, поддържащи

деструктивното лидерско поведение. Към този основен конструкт те посочват и **локус на контрола** (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007). Възниква въпросът: **защо подчинените, които се характеризират с ниска самооценка и външен локус на контрола са податливи на деструктивния лидер?**

Самооценката е свързана с начина, по който индивидът оценява същността си. Хората с **ниска самооценка** не вярват в способността си да се справят успешно със задачи, ситуации, предизвикателства и др. Те имат силна потребност да бъдат харесвани от останалите и искат да спечелят вниманието и благоразположението на харизматичните личности. **Деструктивните лидери често се възползват** от негативната самооценка на подчинените и от желанието им да бъдат харесвани и да се идентифицират с лидера, тъй като това ги прави **лесни за манипулиране и контролиране**.

Локусът на контрола е свързан с убежденията на индивида по отношение на причините за това, което му се случва в живота. Той може да бъде **външен** (това, което ни се случва, е резултат само от външни фактори и нищо не зависи от нас) или **вътрешен** (ние сме отговорни за положителното и отрицателното в живота си). Когато подчинените имат **силен външен локус на контрола**, те стават **податливи на манипулация** от страна на деструктивни лидери. Този тип служители не вярват, че нещата зависят от тях, чувстват се безсилни и за тях е по-лесно да повярват и да се доверят на деструктивния лидер, който е силен и от когото зависят много неща.

Изводът е, че служителите, които се характеризират с ниска самооценка и външен локус на контрола, са лесни за манипулиране и силно податливи на контролиране, което ги превръща в подходящите за всеки деструктивен лидер последователи. Те са предани последователи, поддържащи разрушителните модели на поведение на ръководителя.

- ***Ниска степен на зрялост***

Индивидите, характеризиращи се с **ниска зрялост**, са по-склонни да се **подчиняват на авторитета** и да се **конформират** с другите. Следователно те са

подходяща мишена за деструктивния лидер. Зрелият индивид мисли критично, взема информирани решения, отстоява позицията си и има смелостта да се противопостави на другите. Според авторите на модела за токсичния триъгълник е много важно служителите да се характеризират с висока психологическа зрялост, за да могат успешно да се противопоставят на разрушителната власт на токсичния ръководител (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007).

- **Амбиция**

Не всички последователи на деструктивния лидер го следват, защото имат негативна самооценка, ниска степен на зрялост или се страхуват от него. Някои от тях са **водени от силна амбиция** да израстват и да постигат **лични цели**. Амбициозните последователи, които са **готови на всичко**, за да получат това, което искат, са не по-малко опасни от деструктивните лидери. Те **поддържат разрушителните лидерски модели**, защото се стремят към лична изгода.

- **Сходен светоглед и несоциализирани ценности**

Служителите могат да следват деструктивните ръководители, да участват в разрушителните им действия и да ги поддържат не само от силна амбиция, но и защото **споделят сходни ценности и вярвания с деструктивния лидер**. Това означава, че в организациите са налице служители, чиито ценностни системи и светоглед съвпадат с тези на токсичния ръководител. Когато последователите споделят **несоциализирани ценности**, каквито са алчността и егоизмът, е вероятно да се ангажират в разрушителни действия, подкрепящи деструктивния лидер (Hogan, 2006).

Изводът е, че токсичният лидерски модел се поддържа с помощта на хората в организацията, които се подчиняват безусловно на деструктивния лидер. Независимо дали следват лидера, защото се страхуват от него и се чувстват безсилни да му се противопоставят, или защото споделят същите несоциализирани ценности и вярват, че чрез страх, разруха и подчинение могат

да постигнат личните си цели, в организациите съществуват служители, които подхранват вредните лидерски поведения и дават възможност на деструктивния ръководител да става все по-силен и опасен.

2.3. Благоприятна среда

Третата страна на токсичния триъгълник е **средата**, която стимулира и поддържа деструктивния лидерски модел. Токсичният ръководител със своите специфични характеристики и поведения влиза във взаимодействие с последователите, които му се подчиняват и го поддържат, като всичко това се случва в контекста на организационната среда. Налице са следните **фактори на средата**, оказващи влияние върху деструктивното лидерство според А. Падила и колеги (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007) – **нестабилност, възприемана заплаха, културни ценности.**

- ***Нестабилност***

Нестабилността на средата е **благоприятна възможност** за организационния лидер да **развива и поддържа деструктивни модели** на поведение. Когато ръководителят поеме властта в момент на криза, която води до **нестабилност и неяснота**, тогава той получава **възможността еднолично да взема решения**, тъй като ситуацията изисква да се действа бързо. Следователно от него се очаква да проявява авторитарност, като това не се приема отрицателно от последователите. Б. Бас и Дж. Бърнс (Bass, 1985; Burns, 1978, цит. по Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007), които са едни от основните изследователи на лидерството, посочват, че когато е налице нестабилност, лидерите биха могли да увеличат властта си, като **извършат радикална промяна**, чиято цел е възстановяване на реда. **Какво означава това?** Условието на несигурност и нестабилност на средата дават основание на деструктивния ръководител да **извършва сериозни промени**, с които да **налага своите токсични модели на управление.**

- **Възприемана заплаха**

Нестабилността на средата може да доведе и до **усещане за заплаха** в организацията. Деструктивният ръководител се възползва от това, че когато хората се **чувстват застрашени**, те са **по-склонни да приемат лидера като спасител**, който ще ги защити. Възприеманата от служителите заплаха ги подтиква да се съгласяват с токсичния управленски подход, тъй като те вярват, че той ще доведе до добри резултати и ще елиминира надвисналата опасност. Съвсем логично е деструктивният ръководител да се възползва от този фактор, който прави организационната среда благоприятна за поддържане на разрушителни управленски действия, и **изкуствено да създава заплаха**. Важно е да се отбележи, че не е необходимо да има реална заплаха, а да се създаде **възприятие за заплаха** или наличие на външен враг.

- **Културни ценности**

В основата на **организационната култура** са **ценностите**, въведени от ръководството и споделяни от хората в организацията. Те задават рамката на поведение, като насърчават определени поведенчески модели и елиминират други. Деструктивният ръководител стимулира придържането към разрушителни действия, като създава токсична култура, основаваща се на егоцентричност, алчност, безскрупулност, липса на лоялност и т.н.

А. Падила и колеги разглеждат проблема за културните ценности, които могат да допринесат за създаването на среда, стимулираща деструктивното лидерство, като цитират Ф. Лутънс и колектив (Luthans et al., 1998, цит. по Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007). Според тях културата, която благоприятства поведението на деструктивните лидери, се характеризира с **избягване на неопределеността, колективизъм и висока дистанция от властта**.

По какъв начин **избягването на неопределеността** повлиява положително деструктивните лидерски модели? Когато основна ценност в организацията е **избягване на неясните и несигурни ситуации и задачи**, тогава служителите имат **потребност от силни лидери**, които да създават ясна и точна структура. Именно от

това се възползват токсичните ръководители, като задават лесна структура и стриктни правила, които създават **усещане за яснота, но засилват контрола**, упражняван върху подчинените.

Колективистичните култури се нуждаят от лидер, който да ги обединява и да им дава усещането за групова принадлежност. Токсичният ръководител умело се възползва от потребността на индивидите да бъдат част от нещо по-голямо. Също така групи, които са сплотени и със силен колективистичен дух, могат **по-лесно да бъдат манипулирани** чрез изкуствено внушаване за наличие на външен враг, който може да бъде победен само от деструктивния ръководител.

За токсичните лидери е благоприятна тази среда, чиято организационна култура се характеризира с **висока дистанция от властта**. Това означава, че между подчинените и ръководителя съществуват големи различия, произтичащи от наличието на власт, които са в полза на ръководителя.

Съществуващият в специализираната литература **токсичен триъгълник** описва ясно и точно основните компоненти на разрушителния лидерски модел на поведение. Тъмната страна на лидерство се подхранва не само от специфичните **негативни характеристики на лидера**, но и от служителите, които независимо от причините, се поддават на това поведение и го поддържат. Взаимодействието между токсични лидери и **податливи подчинени** се случва в определен контекст – това е средата, създаваща **благоприятни условия** за възникване на разрушителни действия.

Изводът е, че за да бъде налице здравословна работна среда, от изключително значение е **да се вземат под внимание и трите компонента на токсичността** и да се насочат усилия по посока на преодоляване на факторите, стимулиращи деструктивното лидерство.

3. Психологически профил на токсичния лидер – характеристики и поведенчески модели

Задълбоченото изследване на проблема за токсичното лидерство предполага проучване на набора от личностни характеристики, които са предпоставка за проява на деструктивни поведенчески модели. При разглеждането на токсичния триъгълник бяха посочени някои основни специфични черти на деструктивния лидер. Необходимо е обаче **да се изгради цялостен профил на токсичния лидер**, като се разгледат и анализират характеристиките, посочени в специализираната литература от различни изследователи, както и основните **модели на деструктивно лидерско поведение**.

3.1. Характеристики на токсичния лидер

С оглед изграждане на пълен психологически образ на токсичния лидер се разглеждат установените от изследователите на тъмната страна на лидерство **редица характеристики** на този тип ръководител.

Дж. Липман-Блумен посочва следните **дисфункционални характеристики** на токсичния лидер (Lipman-Blumen, 2004; 2005), като отбелязва, че някои от токсичните ръководители притежават пълния набор от посочените по-долу характеристики, докато други съчетават само няколко специфични дисфункционални черти:

✓ **Липса на почтеност**, която се свързва с циничния, неблагонадежден и корумпиран ръководител.

✓ **Ненаситна амбиция**, подтикваща токсичният ръководител да поставя своите лични интереси над благополучието на своите служители.

✓ **Огромно его**, което заслепява лидера за собствените му недостатъци и по този начин ограничава възможността му за развитие.

✓ **Аморалност**, която не позволява на токсичния лидер да разграничи правилното от грешното.

✓ **Алчност**, превръщаща парите в приоритет на деструктивния ръководител.

✓ **Арогантност**, която помага на лидера да не признава грешките си и да обвинява за тях другите.

✓ **Страхливост**, която го кара да избягва трудните решения, а тези решения са част от ежедневието на ръководителя.

Към разгледаните до момента характеристики могат да се добавят и тези черти, идентифицирани от Р. Любит (Lubit, 2004a). Според него **нарцисизмът е основна деструктивна характеристика** на токсичния ръководител, която му позволява да нарушава важните морални ограничения и да се държи зле с другите. Той поставя акцент върху следните **специфични черти**, присъщи на нарцисистичния ръководител:

✓ **Чувство за грандиозност** и силна загриженост за самия себе си.

✓ **Арогантност** и обезценяване на другите.

✓ **Силна чувствителност към обиди**, която води до гняв и желание за отмъщение.

✓ **Липса на ценности**.

В своя анализ на токсичното лидерство Р. Индрадеви (Indradevi, 2016) посочва, че фирма за подбор на ръководни кадри **идентифицира основни качества на токсичните лидери**, които ги разграничават от добрите лидери. Според тях токсичният лидер е:

✓ **арогантен;**

✓ **автократичен;**

✓ **раздразнителен;**

✓ **неприспособен;**

✓ **неуверен;**

✓ **некомпетентен;**

✓ **с нереалистични очаквания**

Към профила на токсичния лидер могат да се добавят и **неспособност да проявява загриженост** за останалите и **неспособност да управлява импулсите и негативните емоции**, сред които гняв, фрустрация, разочарование и др. (Wasylyshyn, 2012).

От разгледаните в монографията характеристики на токсичния лидер прави впечатление, че някои от установените от различни изследователи качества се повтарят, като например арогантността, егоцентризмът, избухливостта. Това означава, че различните изследователи, проучващи проблема за токсичното лидерство, **идентифицират едни и същи черти**, които се обособяват като **съществена част от психологическия профил на токсичния ръководител**.

3.2. Поведенчески модели на токсичния лидер

За да се изгради цялостен и пълен профил на токсичния ръководител, от значение е да се **разгледат и анализират** не само специфичните характеристики, но и **поведенческите модели**, които допълват образа му.

Поведението на този тип ръководители се определя като **девиантно**, тъй като включва действия, които нарушават нормите и влияят отрицателно върху служителите и организацията (Robinson & Bennett, 1995). Поведенческите модели на токсичните лидери могат да се разглеждат като континуум – от незначителни жестове до физически тормоз, от дребни кражби до сериозни измами (Mehta & Maheshwari, 2014). **Деструктивните поведения**, каквито са омаловажаването на подчинените, липсата на загриженост към служителите, обезсърчаването на инициативността им, принудителното разрешаване на конфликти и др., **могат да варират в зависимост от** нивото на злонамереност на ръководителя, интензивността, продължителността им, както и в зависимост от това дали са насочени конкретно към подчинените или към организацията (Erickson, Shaw, Murray, & Branch, 2015).

Дж. Липман-Блумен идентифицира основни поведения на токсичния ръководител на работното място (Lipman-Blumen, 2004; 2005):

- ✓ **Нарушава** основните **човешки права** на подчинените си.
 - ✓ **Възползва се** от техните най-базисни потребности и страхове.
 - ✓ **Умишлено подвежда подчинените си**, като прикрива истината от тях и им дава грешни решения на проблеми.
 - ✓ **Проявява некомпетентност**, като диагностицира погрешно проблемите и неуспешно прилага решения.
 - ✓ Отнася се добре със своите подчинени, но ги **настройва и подтиква да мразят и/или унищожават другите**.
 - ✓ **Злонамерено настройва** подчинените едни срещу другите.
 - ✓ Идентифицира изкупителни жертви и **насърчава другите да се държат зле с тях**.
 - ✓ **Игнорира и/или насърчава** некомпетентността, кронизма и корупцията.
 - ✓ **Участва в престъпни, корупционни и неетични действия**.
 - ✓ **Потиска** градивната критика и всяко мнение, което е различно от неговото.
- За целта често прибегва до **заплахи и авторитарен стил на управление**.

Токсичният ръководител се характеризира с **непредсказуема смяна на настроението и чести гневни изблици**. Той демотивира подчинените си, дори ги депресираща и не може да управлява високоефективен екип (Wasylyshyn, 2012).

Поведението му е насочено към **тормоз** на работното място. Тормозът се изразява в **агресивно поведение** към подчинените, което обикновено е вербално и е под формата на унижения, обиди, накърняване на достойнството им и др. **Кои са най-често срещаните форми на агресия в работата, използвани от токсичния ръководител?** (Farmer, 2011; Harvey et al., 2008; Koonin and Green, 2005, цит. по Krumov et al., 2015a):

- ✓ Вербални или физически **атаки**.
- ✓ **Заплахи**.
- ✓ **Подигравки** с подчинените пред останалите колеги.

- ✓ **Унижение** на служителите пред другите.
- ✓ **Социална изолация** на член на екипа и изключването му от груповите процеси.
- ✓ Възлагане на **работни задачи**, които **не отговарят на профила** на служителя, **за да се почувства той унижен.**
- ✓ **Разпространение на клюки** зад гърба на даден служител.
- ✓ **Снизходително отношение** към подчинените.
- ✓ **Омаловажаване** на мнението на другите.
- ✓ **Форми на негативен зрителен контакт** .

Ако тези форми на агресия или част от тях съществуват на работното място, тогава последствията за служителите са високи нива на стрес и емоционални травми (Baron & Neuman, 1996).

Упражняването на контрол над подчинените е характерно за токсичните ръководители, защото това им дава сила и увереност. Те създават и поддържат **култура на страха**, в която всички зависят само и единствено от тях. Също така определят и **контролират ресурсите, процесите, хората** и ако служителите не се подчиняват, тогава използват принудителна власт. Подчинените постоянно са заплашвани с редица негативни последствия. Тук изниква въпросът за приложимостта на **принудителната власт**. В краткосрочен план тя е добър вариант да се накара даден служител да извърши това, което ръководителят очаква от него, но в дългосрочен план се отразява негативно на трудовата мотивация, удовлетвореността и ангажираността на служителите и създава токсичност в микроклимата на организацията.

Стилът на управление на токсичния ръководител може да се определи като **авторитарен**. Той не се стреми да дефинира ситуационните фактори, които да го насочат към подходящия в конкретната ситуация управленски модел, защото за него е важно той да контролира и решава. За деструктивния лидер създаването на сплотен екип не е приоритет, защото за него подчинените са само инструмент за постигане на лични цели (Singh, Sengupta, & Dev, 2018).

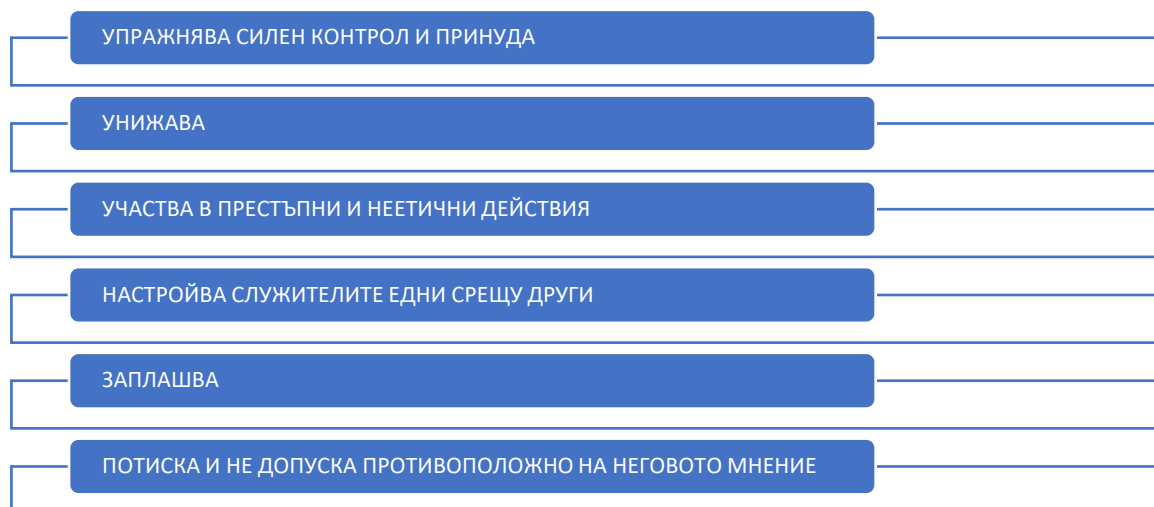
Изводът е, че независимо дали се наблюдават няколко от посочените поведения, или по-широк набор от поведенчески модели, става въпрос за токсично поведение на ръководителя. **Деструктивните действия**, целящи нанасяне на вреда на подчинените или на цялата организация, **съчетани със специфични характеристики** на ръководителя, водят до създаване на **токсичен лидерски модел**, който е причина за редица вредни и опасни последствия.

Въз основа на представената по-горе информация **Фигури 3 и 4** обобщават психологическия профил на токсичния лидер. Посочени са само **някои характеристики и поведения**, които авторът на монографията идентифицира като повтарящи се в специализираната литература и основни за образа на токсичния лидер.



Фигура 3. Профил на токсичния лидер - обобщение на основни характеристики

Източник: Авторово изображение



Фигура 4. Профил на токсичния лидер - обобщение на основни поведения

Източник: Авторово изображение

4. Токсичното лидерство и връзката му с разстройствата на личността

Повечето от изследователите на тъмната страна на лидерството споделят мнението, че профилът на токсичния ръководител е **патологичен. Какво означава това?** Според К. Василишин редица психични заболявания са характерни за токсичния ръководител, като например биполярно разстройство, нарцистично личностово разстройство, гранично разстройство на личността, психопатия (Wasylyshyn, 2012). А. Голдман твърди, че поведението на повечето токсични лидери е резултат от емоционални и психични разстройства (Goldman, 2009). Р. Любит също е от тези изследователи, които свързват разстройствата на личността с отровното лидерство. Според него токсичните ръководители страдат от параноидно разстройство на личността (Lubit, 2004a). Той посочва няколко черти, които описват параноидните личности:

✓ **Неоснователни подозрения**, че хората ги използват, нараняват или разочароват.

✓ Често имат **неоправдани съмнения относно лоялността** на хората около тях, включително и на съпруг/а, приятели и колеги.

✓ **Страх**, че информацията, която споделят, ще бъде използвана срещу тях.

✓ Неоснователно **виждат скрити заплашителни послания във всичко** около тях.

✓ Възприемат поведението на другите като атака срещу репутацията им и **реагират прибързано и гневно**, като контраатакуват.

М. Кетс де Ври е от основните изследователи на личностовите разстройства на работното място, като фокусът е върху заемащите ръководни позиции (Kets de Vries, 1999, 2004). Неговите проучвания са интересни и затвърждават наличието на връзка между токсичното лидерство и разстройствата на личността. Той установява, че често пъти **опасното поведение на мениджърите**, целящо да навреди на служителите или на организацията като цяло, всъщност е **резултат от нарцистично, параноидно, биполярно или друг тип разстройство на личността**.

В съзнанието на повечето хора, когато е налице подобен проблем, е вероятно лицето да не достигне до управленска позиция. Е. Фърнам (Furnham, 2007), М. Кетс де Ври (Kets de Vries, 1999, 2004), П. Бабиак и Р. Хеър (Babiak & Hare, 2006), Р. Хоган и Дж. Хоган (Hogan & Hogan, 2001) твърдят точно обратното и чрез своята изследователска работа показват, че вероятността дадено лице с разстройство на личността да заеме висока ръководна позиция е изключително висока. **Защо се случва това?** Възможно обяснение е, че наборът от характеристики, присъщи за определен тип личностово разстройство, могат да навредят на служителите и организацията, но помагат на заемащия ръководна позиция да насърчава служителите да му се подчиняват и да създава и поддържа благоприятни условия за проява на своето патологично поведение.

Изследователите Р. Хоган и Дж. Хоган споделят мнението, че ръководителят може да страда от личностово разстройство, но през повечето време то да не се проявява (Hogan & Hogan, 2001). Следователно **патологията може да бъде в латентна форма**. За да се прояви, трябва да се случи нещо с негативен характер и висока интензивност и това обикновено е **силна стресова ситуация, фрустрация, натиск и др.** Това са **подходящи условия** за извеждане на разстройството на личността от латентното му състояние.

Защо е важно да познаваме симптомите на разстройствата на личността, които заемашите ръководна позиция могат да проявят?:

- Необходимо е да сме наясно с тях, за да можем **да ги идентифицираме правилно и навреме**. Това е важно, защото може до известна степен да **предпази служителите** от вредното и опасно влияние на токсичния ръководител, страдащ от разстройство на личността.

- Това знание помага да се прави **по-прецизен подбор** на ръководни кадри. Ако още по време на процедурите по пресяване на кандидатите се следи за наличието на индикатори, издаващи разстройство на личността, това би могло да спести в дългосрочен план редица проблеми на организацията и хората в нея.

Изводът е, че немалка част от изследователите споделят мнението за наличие на **връзка между токсичния лидерски модел и разстройствата на личността**. Важно е да се има предвид тази линия на разсъждения, защото тя дава възможни обяснения на деструктивното поведение на ръководителя.

5. Типове токсични лидери

Посочените в предходната точка разстройства на личността всъщност са свързани с определени типове токсични лидери, които се характеризират с набор от специфични черти и поведенчески модели. В настоящата монография се отделя специално внимание на този проблем, за да се навлезе по-задълбочено в темата за

тъмната страна на лидерството, като се изследва **разнообразието от токсични ръководители.**

5.1. Нарцистични лидери

Нарцистичните лидери пробуждат научното любопитство, тъй като са интересни за изследване, но присъствието им в организацията, особено ако заемат ръководна позиция, е изключително трудно за изтърпяване от подчинените и е опасно за самата организация. **Когато човекът (ръководителят) стане по-важен от организацията,** тогава е налице сериозен проблем, в чиято основа е опасното нарцистично поведение. Според Р. Любит **нарцистичните ръководители** се стремят към лидерски позиции, водени от единствената **цел да удовлетворят собствените си потребности,** като пренебрегват потребностите и интересите на всички останали членове на организацията (Lubit, 2004b).

Интересни са емпиричните данни, които разкриват, че **1%** от населението страда от нарцистично разстройство на личността (Фърнам, 2012), а **около 5%** от изпълнителните директори са **нарцистични ръководители** (Blatnik, 2021). **Как могат да се обяснят тези данни?** Не е изненадващ фактът, че нарцистичните личности се стремят към заемане на високи ръководни позиции, тъй като силните потребности от власт, престиж, признание са водещи за тях. За да ги удовлетворят, те се нуждаят от подходяща среда, от позиция в организационната йерархия, която им дава легитимната власт и им позволява да бъдат център на внимание.

М. Кетс де Ври (Kets de Vries, 2004) прави **разграничение** между конструктивния и реактивно-деструктивния нарцисизъм. **Здравословният нарцисизъм** се свързва със здравословна самооценка, която дава увереност на ръководителя, че това, което прави, е важно и значимо и е предпоставка за издигане в организационната йерархия. За **реактивните нарцистични ръководители** е важно да заемат ръководни позиции, за да използват властта и престижа като средство за стимулиране на егото, защото имат силна потребност

да бъдат обожавани от околните. Именно този тип нарцислични ръководители са фокус в настоящата монография.

Въз основа на преглед на специализираната литература се обособяват следните основни характеристики на токсичния нарцисличен лидер (Фърнам, 2012; Hogan & Hogan, 2001):

- **Грандиозно чувство за собствена значимост** – това е основна черта на нарцисличната личност, която се свързва със **силен егоцентризъм** и преувеличаване на способностите, уменията, постиженията, без да има реално основание за това. Става въпрос за личност, която е свръхангажирана със себе си.

- **Вярва, че е специален** – убедеността на нарцисличния ръководител, че е **единствен, неповторим и превъзхожда всички останали** е естествено продължение на посоченото по-горе чувство за грандиозност. Той вярва, че само хора, които са с висок статус, имат право да общуват с него. Всички останали са под неговото ниво и не заслужават времето и вниманието му.

- **Изисква силно възхищение от другите**, защото е напълно убеден, че заслужава благоприятно отношение. Става въпрос за **необосновани и нереалистични очаквания** от страна на нарцисличния индивид, че всички са длъжни да му обръщат внимание, да му се възхищават, постоянно да му правят комплименти и да го уважават.

- **Арогантност и високомерие**, които затрудняват пълноценната комуникация и отблъскват околните.

- **Ниска емоционална интелигентност**. Един от ключовите фактори за успешно управление на мениджърите е многокомпонентният конструкт „емоционална интелигентност“. Той се свързва с уменията на индивида да идентифицира, разбира и управлява своите емоции, както и да идентифицира чувствата и потребностите на другите. Особено важен елемент на емоционалната интелигентност е емпатията, която позволява на личността да се постави на мястото на другия и да съпреживее неговите емоции. **Липсата на емпатия** превръща ръководителя в емоционален инвалид, който не гледа на служителите си като на хора, а на инструменти за постигане на своите лични цели.

- **Нетърпимост към критика**, която може да провокира реакция на гняв и дори ярост. Нарцистичният ръководител реагира негативно дори на конструктивна критика, защото я възприема като заплаха за самооценката му.

- **Фантазии за неограничен успех** – тук ключовата дума е „фантазии“, защото нарцистичният ръководител иска по много от всичко – власт, пари, успех и т.н. Той е уверен, че нещата му се полагат и очаква да има огромен успех във всичко, с което се захване.

- **Външен локус на контрола** – когато нещата се случват по начина, по който нарцистичният ръководител иска и очаква, тогава той е убеден, че това се дължи единствено на неговата личност и на усилията му. Когато обаче нещата се объркат, той приписва вината на другите.

Посочените характеристики обрисуват профила на токсичния нарцистичен ръководител, като ясно показват на какво се дължи токсичността му. **Изводът** е, че **основната цел** на този тип мениджъри е **да получават възхищението и одобрението на околните**, защото вярват, че са специални. Когато служителите са наясно с типа токсичен лидер, запознати са със спецификите и основната му цел, тогава за тях е по-лесно да се предпазват и да управляват поведението си, за да оцелеят в токсичните условия.

5.2. Антисоциални лидери

Този тип токсични ръководители се свързват с **антисоциалното личностово разстройство**. Термините, които ги описват, са „психопат“ и „социопат“, защото най-характерното за тях е **неспазване и нарушаване на социалните норми** и аморално поведение. Съгласно данни, представени от изследователя Н. Брукс, между **3%** и **21%** от главните изпълнителни директори са определяни като психопати (APS, 2016). Посочените проценти дават основание да се направи изводът, че психопатните личности са **често срещани в**

корпоративния свят на високи мениджърски позиции. Обикновено те са чаровни, с привлекателна физическа външност и са интелигентни.

Налице са **основни характеристики и поведенчески модели**, които изграждат образа на антисоциалния ръководител (Фърнам, 2012; Hogan & Hogan, 2001):

- **Извършва незаконни и неетични действия**, тъй като за него законите и социалните норми не съществуват. Склонен е към **контрапродуктивно трудово поведение**, което се изразява в **кражби, измами, лъжи** и др. Основната цел на всички тези действия, нарушаващи нормативната уредба, е лична изгода на антисоциалния ръководител.

- **Експлоатира** подчинените си и ги **наранява**, ако му пречат да постигне личните си цели. Взима това, което поиска, без да се съобразява с никого.

- **Ориентиран е към риска**, тъй като познатото, рутината и стандартизацията не са харесвани и търсени от антисоциалния лидер. За него е удоволствие да **поставя в риск както своя, така и живота на другите**. Бихме могли да допуснем, че именно този стремеж към рискови действия води до негативни последици, сред които е нарушаването на социалните норми.

- **Раздразнителността, агресивността и избухливостта** са характерни за антисоциалния мениджър, тъй като той е **импулсивен**, има изключително **слаб самоконтрол** и не се съобразява с последствията от действията си.

- **Липса на емпатия**, която се изразява в неспособността на антисоциалния мениджър да разбира и съпреживява емоциите на хората в организацията. Това е така, защото той **не може да изпитва истински емоции**, а по-скоро умее да ги имитира, защото знае какво очакват другите в дадената ситуация.

- **Липсата на съвест** го прави зъл, безскрупулен, манипулативен и деструктивен. Антисоциалният ръководител **не изпитва срам, вина и състрадание**.

Предвид посочените по-горе характеристики, които изграждат един силно токсичен образ на мениджъра, е важно служителите да не очакват искрено и добро отношение към тях, както и лоялност и благодарност. Те са възприемани от антисоциалния ръководител като хора, които са задължени да се подчиняват безропотно.

Налице е **интересен изследователски инструмент**, създаден от П. Бабиак и Р. Хеър (Babiak & Hare, 2006), който представлява ревизирана версия на **Въпросник за психопатия на Хеър (PCL-R)** и дава възможност да се **идентифицира индивидът с психопатни наклонности**. Тази методика, която е изключително ценна, може да се използва в организациите, за да се установи дали е налице антисоциален ръководител.

Изводът е, че мениджърът, страдащ от антисоциално разстройство на личността, е образец за токсично поведение на работното място. Действията му могат се разглеждат като контрапродуктивно поведение, чиято цел е нанасяне на вреда на служителите и/или на цялата организация. Той е опасен и силно деструктивен. От представените характеристики и поведенчески модели на ръководителя бихме могли да допуснем наличието на връзка между нарцистичността и антисоциалното поведение на ръководителя, тъй като са налице сходства между двата типа. Това прави този тип лидер още по-сериозна заплаха за организациите.

5.3. Параноидни лидери

Организациите могат да бъдат ръководени и от **параноидни ръководители**. Те също са пример за токсично управление, което оказва негативно влияние върху служителите. За подчинените е предизвикателство да работят с такъв тип мениджъри, тъй като във всеки един момент чрез действия или изказвания те могат да загубят доверието на ръководителя към тях. Ето защо възможно решение е подчинените да се съгласяват с параноидния мениджър и да доказват, че са лоялни и работят „за“ и „с“ него, а не са срещу него (Фърнам, 2012).

Данните разкриват, че около **0,5 и 2,5 %** от хората имат параноидно разстройство на личността (Пак там).

Кои са **основните характеристики**, които описват профила на параноидния ръководител? (Фърнам, 2012; Hogan & Hogan, 2001):

- **Силната подозрителност** е ключова характеристика на лидера с параноидно личностово разстройство. Тя се свързва с **недоверието**, което ръководителят изпитва към всичко и всички. Според него хората в организацията са злонамерени и въпреки че не може да го докаже, той е убеден, че околните искат да му навредят и да го излъжат. Параноидният ръководител **неоправдано се съмнява в лоялността** на своите подчинени. По принцип за мениджъра е важно да бъде внимателен, да не е прекалено доверчив и да не проявява наивност, но силната подозрителност и недоверието към всички е предпоставка за токсичен управленски модел.

- **Свръхбдителността** сякаш е естествен резултат от силното недоверие, което параноидният мениджър изпитва към заобикалящия го свят. Тази постоянна бдителност го кара да **търси скрит смисъл във всичко** и много често дори да **свръхинтерпретира**. Разбира се, че е от значение ръководителят да бъде наблюдателен, да е постоянно нащрек, да търси слабите места и това, което може да се обърка, но когато става въпрос за прекомерна бдителност, това затруднява комуникацията с подчинените и създава токсичен микроклимат.

- **Напрегнат и неспособен да се отпусне**, тъй като постоянно е в очакване, че нещо лошо ще се случи.

- Налице е **изключително силна чувствителност към критика**, която прави параноидните мениджъри трудни за комуникация и злопаметни. Тази свръхчувствителност притъпява уменията им обективно да преценяват ситуациите и поради тази причина е възможно да оценяват като атака, насочена срещу тях, нещо, което другите не възприемат като обидно и злонамерено. За ръководителя не е силно качество да проявява толкова изострена чувствителност, тъй като управлението на хора и процеси изисква повече самообладание и умение за управление на емоциите.

- **Бързо се гневи и проявява силна реактивност**, когато се почувства нападнат, застрашен, предаден и т.н. Гневните реакции могат да се разгледат като поведенчески резултат от свръхчувствителността и обидчивостта на параноидния лидер.

Изводът е, че мениджърът, характеризиращ се с параноидно разстройство на личността, проявява определени **модели на поведение, които създават токсична работна среда**. Липсата на доверие в служителите, необходимостта те постоянно да се доказват пред мениджъра, непрестанното търсене на подтекст в казаното и на скрити мотиви в поведението на подчинените, избухливостта и неспособността му да приема чуждо мнение и конструктивна критика правят ръководителя токсичен. Всички посочени специфики на параноидния мениджър водят до **негативни последствия и вредят на социалнопсихологическия климат и организационната ефективност**.

5.4. Контролиращи лидери

Според Р. Любит един от подвидовете нарцистични ръководители са контролиращите (Lubit, 2004b). Следователно ученият открива връзка между нарцистичната личност и силната склонност към контрол, ред и правила. В настоящата монография **контролиращите лидери** се разглеждат като отделен тип токсични лидери в организацията, които имат нарцистични наклонности, но и много други характеристики, които изграждат цялостния им образ.

Контролиращите лидери трудно се вписват в организации, стремящи се към промени и иновации. Управленският им стил се характеризира с **липса на спонтанност и гъвкавост**. Те са напрегнати, раздразнителни, гневни и мрачни. Тяхна **основна потребност**, която се превръща в цел, е **упражняването на пълен контрол** над подчинените, към които имат високи изисквания. За този тип токсични мениджъри е много сериозен проблем да усещат, че нещата не са под

техен контрол, тъй като те са **свърхконтролиращи**. В тези ситуации губят равновесие (Blatnik, 2021).

М. Кетс де Ври (Kets de Vries, 2004) подчертава, че работата с контролиращи ръководители е трудна и непредсказуема, защото нарушаването на правило или стандарт на работа може да доведе до сериозни последици за нарушителя.

5.5. Агресивни лидери

Не по-малко вредни за организацията са **агресивните ръководители**, които имат проблем с овладяването на гнева. Тяхна основна потребност е да доминират над другите и да всяват страх. За да я удовлетворят, те си служат със словесна и физическа агресия (Lubit, 2004b).

Налице са следните характеристики и поведенчески модели, които изграждат профила на агресивния мениджър (Фърнам, 2012; Hogan & Hogan, 2001):

- **Авторитарен стил** – агресивните ръководители прилагат авторитарност при управлението на подчинените си, тъй като за тях е важно да **доминират**, да създават правила, да заповядват. Мнението на другите не е важно, защото агресивният мениджър има потребност да упражнява властта си над тях.

- **Силна реактивност**, която е свързана с това, че агресивният мениджър много лесно се разстройва и веднага реагира, като избухва.

- **Силно амбициозен и целенасочен** е този тип ръководител. За него целта оправдава средствата и е много важно да получи това, което иска.

- **Силен фокус върху резултатите за сметка на хората**. Поради тази причина агресивният ръководител не проявява търпимост към грешките и пропуските на служителите.

- **Тормози, наранява и унижава служителите**. Тези агресивни поведенчески модели са свързани с склонността му към вербална и физическа агресия.

5.6. Друга класификация на токсичните лидери

Т. Велдсман представя интересна класификация на токсичните лидери. Налице са следните пет типа (Veldsman, 2016):

➤ **Безчувственият** – този тип ръководител се води от максимата, че целта оправдава средствата. Според него решенията и действията му са оправдани, ако чрез тях постига желаните резултати.

➤ **Змията** – всички трябва да служат на този тип мениджър, за да му помогнат да удовлетвори потребностите си от власт, статус, престиж, алчност.

➤ **Търсещият слава** – независимо дали този ръководител има реален и значим принос, той има силна потребност от слава и обществено признание.

➤ **Кукловодът** – за него е важно да установи абсолютен контрол над всичко и всеки.

➤ **Монархът** – за този тип ръководител организацията е неговото кралство, всичко е негово и той може да го използва за свои лични цели.

В **Таблица 2** са посочени характеристики, които описват всеки един от разгледаните по-горе типове токсични ръководители.

Таблица 2. Пет типа токсични лидери

ХАРАКТЕРИСТИКИ И ПОВЕДЕНИЯ	БЕЗЧУВСТВЕНИЯТ	ЗМИЯТА	ТЪРСЕЩИЯТ СЛАВА	КУКЛОВОДЪТ	МОНАРХЪТ
Принизява/обезценява служителите			X		
Използва наказания/принуда	X			X	X
Манипулира/експлоатира		X	X	X	X
Егоцентричен		X	X		
Груб	X				
Дистанциран	X			X	X
Прекомерен контрол	X			X	X
Непредсказуем/непостоянен			X		

Източник: Veldsman, Th. (2016). How Toxic Leaders Destroy People as Well as Organizations. *BIZCATALYST360*°: <https://medium.com/bizcatalyst-360/how-toxic-leaders-destroy-people-as-well-as-organizations-ee79b3048b41>

В настоящата монография са разгледани **основни типове токсични лидери**, като, разбира се, в специализираната литература са налице и други. Неслучайно точно тези типове ръководители са избрани да бъдат представени и анализирани, тъй като те добре онагледяват токсичността в поведението на ръководителя. Някои от тях са свързани с разстройства на личността, които представляват съвкупност от специфични личностни и поведенчески особености. **Изводът е, че разнообразието от токсични лидери разкрива, че проблемът е сериозен** и не е рядкост в организацията да има ръководител с деструктивни

модели на поведение, който да вреди както на служителите, така и на цялата организация.

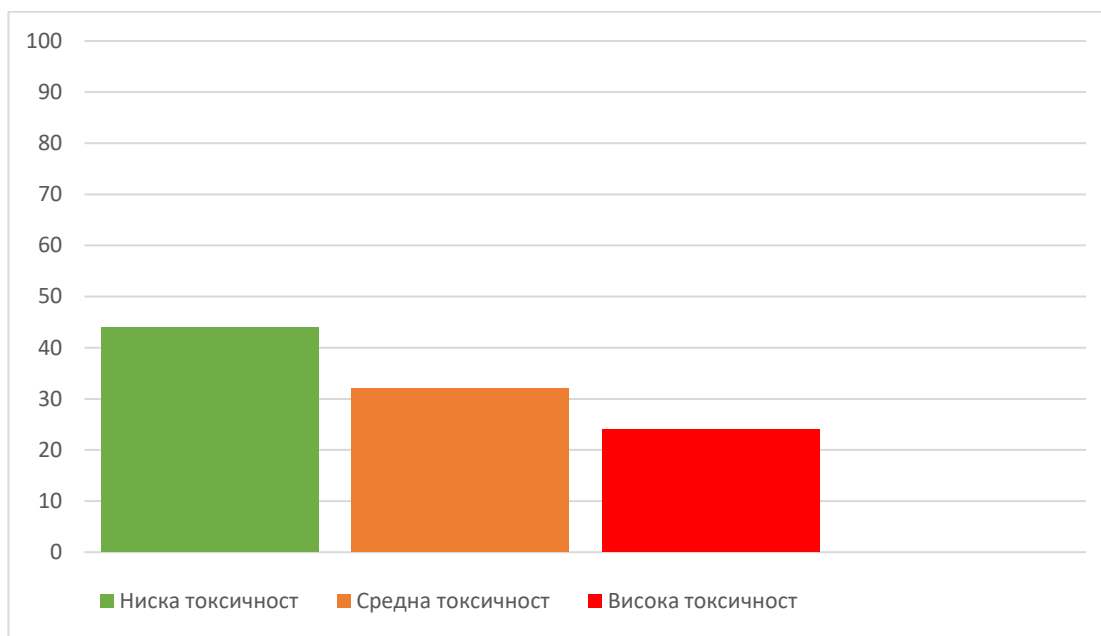
6. Емпирични данни за токсичното лидерство

6.1. Общи статистически данни за токсичното лидерство

За да се разбере и изследва по-задълбочено проблемът за **токсичното лидерство**, е важно да се разгледа и **през призмата на статистическите данни**. Налице са интересни и обезпокоителни емпирични резултати, които свидетелстват за наличие на **висок процент** токсични ръководители в организациите.

Консултантската компания Life Meets Work провежда изследване на токсичното лидерство, в което участват 1 000 служители на възраст между 18-70 години в САЩ. **56%** от служителите споделят, че **имат токсичен ръководител**, като **32%** посочват **средно ниво на токсичност** на ръководителя, а **24%** - **високо ниво** (Matos, 2017). **Графика 1** илюстрира точното разпределение на токсичността на ръководителя според изследваните лица. Сред най-честите поведения на този тип мениджъри според техните служители са публично унижение на подчинените, гневни изблици и приписване на чужди заслуги (Matos, 2017). Процентът на токсичност е сериозен и показва, че около половината от ръководителите проявяват поведенчески модели, които са деструктивни и водят до отрицателни резултати.

Графика 1. Процент на токсичните ръководители в САЩ



Източник: Matos, K. (2017). *Toxic Leadership: Detoxifying your Culture and Encouraging More Mindful Leadership*, 15Be.

Т. Велдсман също представя обезпокоителни данни от изследването си, съгласно които **почти трима от всеки десет лидери са токсични** (Veldsman, 2016).

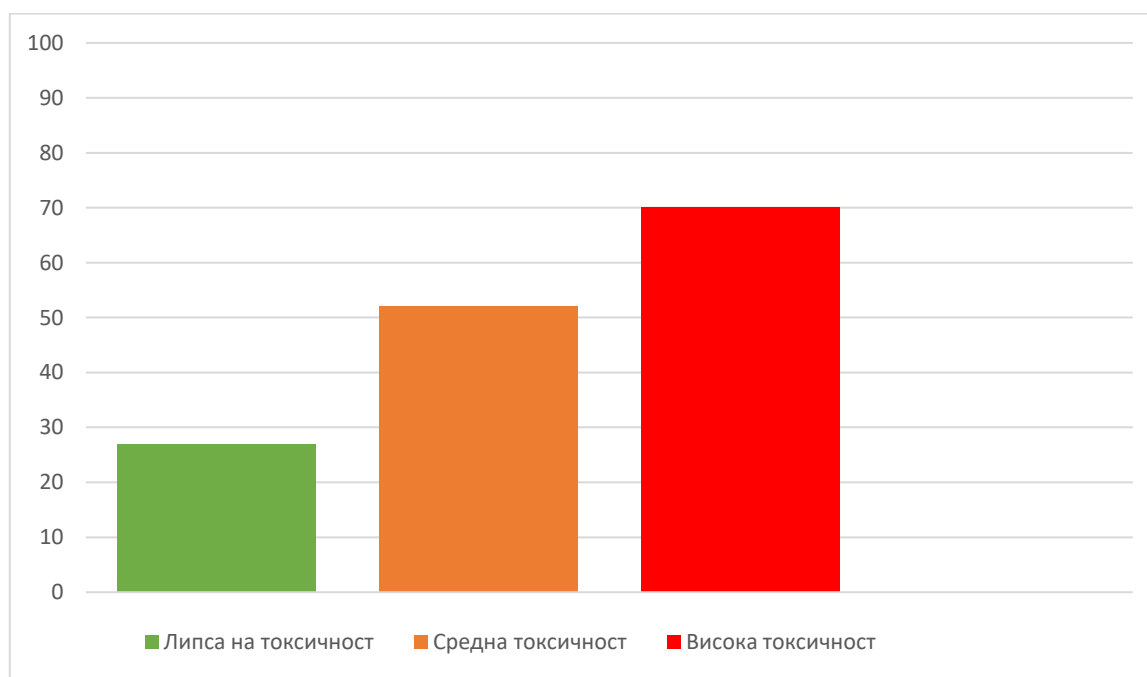
Проведено е интересно изследване за целите на сайта за работа Monster. Търсещите работа отговарят на въпроси, като един от тях е **защо искат да напуснат настоящия си работодател**. Установява се, че **76%** от служителите определят своите ръководители като токсични. Налице са още данни, свързани с токсичния ръководител – **26%** от респондентите описват мениджърите си като „жадни“ за власт; **18%** ги определят като микромениджъри; за **17%** от изследваните лица ръководителите им са некомпетентни, а **15%** споделят, че мениджърът никога не е наличен, когато се нуждаят от него (Kaufman, 2018).

Американската психологическа асоциация разкрива данни от изследване, съгласно които **75%** от служителите споделят, че **ръководителят им е най-стресиращата част на работното място** (Abbaјау, 2018). Посочените проценти

са обезпокоително високи и разкриват, че мениджърът е източник на стрес за служителите, а това е сериозна предпоставка за създаване на токсична работна среда, характеризираща се с увеличаване на отсъствията от работа, влошаване на изпълнението, понижаване на трудовата мотивация и удовлетвореността от работата.

Графика 2 представя интересни данни за преживявания от служителите **конфликт работа-личен живот** в зависимост от нивото на токсичност на ръководителя. Резултатите показват, че **70%** от служителите, работещи за силно токсични мениджъри и **52%** от служителите, чийто ръководител е със средно ниво на токсичност, споделят за **конфликт между работата и личния живот** (Matos, 2017). Токсичността, на която са изложени всекидневно в работата, преминава в личния живот. Служителите трудно могат да се освободят от негативните емоции, преумората и стресът от работното място и това рефлектира силно негативно върху живота извън организацията.

Графика 2. Процент на служителите, преживяващи силен конфликт работа-личен живот, в зависимост от нивото на токсичност на ръководителя



Източник: Matos, K. (2017). *Toxic Leadership: Detoxifying your Culture and Encouraging More Mindful Leadership*, 15Be.

Изследването на проблема за лидерството от глобална консултантска фирма разкрива, че **57%** от служителите **напускат заради ръководителя си**, като **14%** от тях са напускали няколко работни места, а **43%** - само едно. Данните показват, че **32%** от респондентите са обмисляли сериозно да си тръгнат от организацията единствено заради своя ръководител (DDI's Frontline Leader Project, 2019). Получените резултати водят до извода, че **служителите напускат ръководителите си, а не компаниите, в които работят. Какво означава това?** Ръководителят е този, който създава и поддържа организационната култура и задава модела на работа. Ако той е токсичен и насърчава деструктивните действия, създавайки нездравословна работна среда, се превръща в сериозен източник на стрес и негативни емоции. Следователно напълно естествено е служителите да искат да си тръгнат.

Важно е да се отбележи, че се наблюдава **и друга тенденция** по отношение на поведението на служителите, които имат токсичен ръководител. Както по-горе е написано, някои от тях напускат, но **не малка част остават**. Данни от проучването на Life Meets Work разкриват, че **45%** от служителите, чийто ръководител е силно токсичен, се задържат средно около **5 години** на работното място. Между **6 и 10 години** при силно токсичен мениджър остават да работят **37%** от служителите, а само **15%** остават **за същия период** от време при ръководител, който не е токсичен (Matos, 2017). **Защо?** Налице са различни обяснения:

М. Абаджей посочва, че в практиката си на организационен консултант тя е идентифицирала следните често срещани причини служителите да не напускат работата си, въпреки силно токсичния мениджър (Abbajay, 2018):

- ✓ Липса на сили, енергия и желание за търсене на нова работа.
- ✓ Служителят наистина харесва работата и колегите си.

✓ Нуждае се от заплатата и не може да си позволи за известен период от време да остане без месечно възнаграждение.

✓ Според служителя няма други работни места, които биха били по-добри.

✓ Служителят е инвестирал твърде много, за да започне отначало в друга организация.

✓ Не вярва, че има нужните знания и умения, за да си намери друга работа.

✓ Вярва, че ситуацията на работното място ще се подобри.

• Когато служителите ежедневно са подложени на висок стрес в силно токсична работна среда, като негативен резултат може да възникне емоционално изтощение. Това означава, че те нямат енергия и сили да търсят нова работа. Самата мисъл за това какъв продължителен и труден период предстои ги изтощава и те бързо се отказват да напуснат настоящата си работа. Емоционално изтощеният човек е по-склонен да гледа негативно на всяка идея и нова възможност, тъй като не вярва, че е възможно положително развитие на ситуацията.

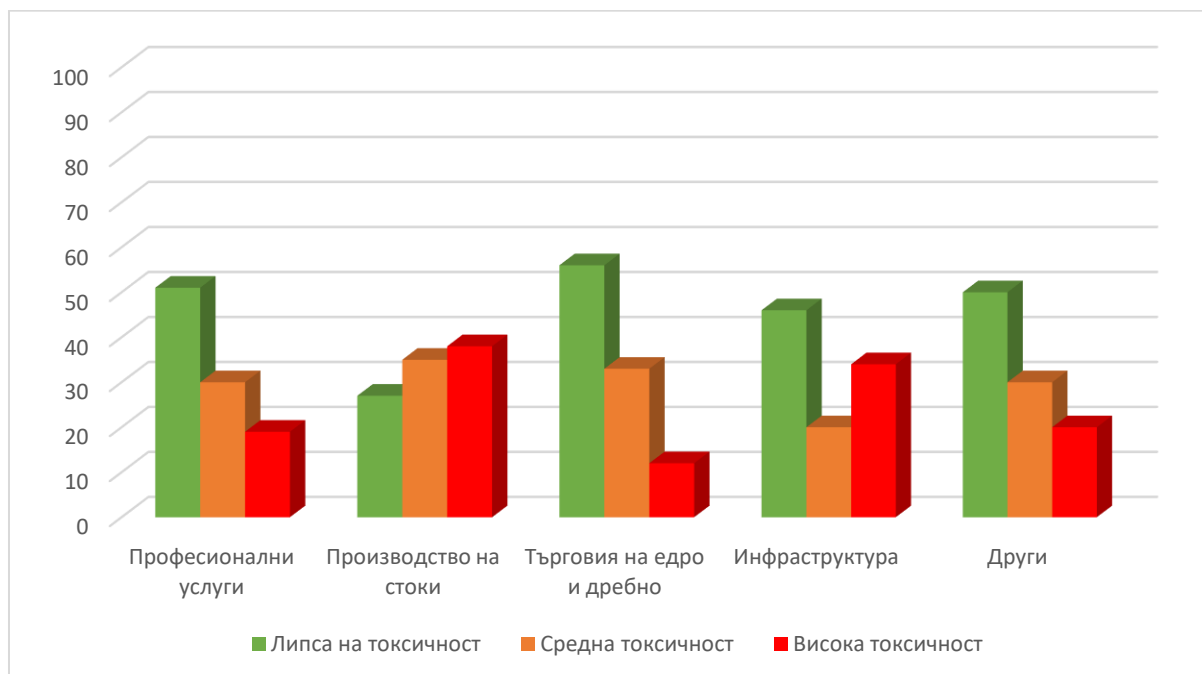
• Когато служителят е вложил усилия, време, енергия да постигне това, което има в настоящата си работа, тогава за него е трудно да се откаже толкова лесно. М. Абаджей обяснява склонността на индивида да се стреми да запази това, за което усилено е работил и е постигнал, с психологическия термин „отвращение от загубата“ (Abbaĵay, 2018).

• Разбира се, преди да предприемем сериозна крачка и да напуснем работата си, да прекратим дългосрочни отношения и т.н., нормално е да си дадем известно време, през което се надяваме нещата да се подобрят, токсичният ръководител да промени поведението и отношението си или организацията да вземе мерки и да го смени. Надеждата за промяна към по-добро, която в повечето от случаите е илюзорна, също би могла да бъде причина за служителю да продължава да стои в токсичната работна среда години наред.

Интересни са резултатите, разкриващи, че **63%** от изследваните служители, които работят в **организации с култура, стимулираща победата на всяка цена**, определят **ръководителите си като силно токсични** (Matos, 2017). Прекомерният контрол и използването на принудителна власт са характерни за токсичния ръководител. Следователно може да се допусне, че този тип лидери процъфтяват в такъв тип среда, в която неуспехът на служителите им дава възможност да наказват.

Графика 3 представя данни за нивото на токсичното лидерство в различните отрасли. Установява се, че служителите, които работят в **отрасли, свързани с производство на стоки и инфраструктура**, посочват, че нивото на токсичност на ръководителите им е сравнително високо – съответно **38%** и **34%**, а в сферата на **търговията на едро и дребно** токсичността на мениджъра е **12%** (Пак там).

Графика 3. Ниво на токсичност на лидерите в различните отрасли



Източник: Matos, K.(2017). *Toxic Leadership: Detoxifying your Culture and Encouraging More Mindful Leadership*, 15Be.

6.2. Изследване на възприятията на служители от различни националисти по отношение на токсичното лидерство

Изследване на К. Крумов и колеги (Krumov et al., 2016) представя ценни данни за **възприятията на служители от България и Румъния** по отношение на техните токсични ръководители. Българските служители, взели участие в изследването, са 338, а румънските са 262. С помощта на кратката версия на Скалата на Шмидт за токсично лидерство (Schmidt Toxic Leadership Scale short version), състояща се от 30 твърдения, изследователите събират емпиричните данни. В настоящата монография се представят някои от основните **изводи**, до които те стигат:

✓ **89%** от румънските служители и **86%** от българските служители посочват, че ръководителят им се ангажира в някои **токсични поведения** и демонстрира **такъв тип нагласи** като описаните от А. Шмидт (Schmidt, 2014, цит. по Krumov et al., 2016): **лошо отношение към служителите, авторитарен стил на управление, нарцисизъм, самоизтъкване, непредсказуемост.**

✓ Установява се, че независимо от това дали са български или румънски служители, дали са мъже или жени, те имат **способността да идентифицират токсичните поведения и нагласи** на своите ръководители.

✓ Също така резултатите показват, че служителите от двете националности имат **сходни възприятия за образа** на токсичния ръководител. Изследователите откриват емпирично, че **не са налице различия между половете и националностите** в начина, по който служителите възприемат токсичния ръководител в организацията.

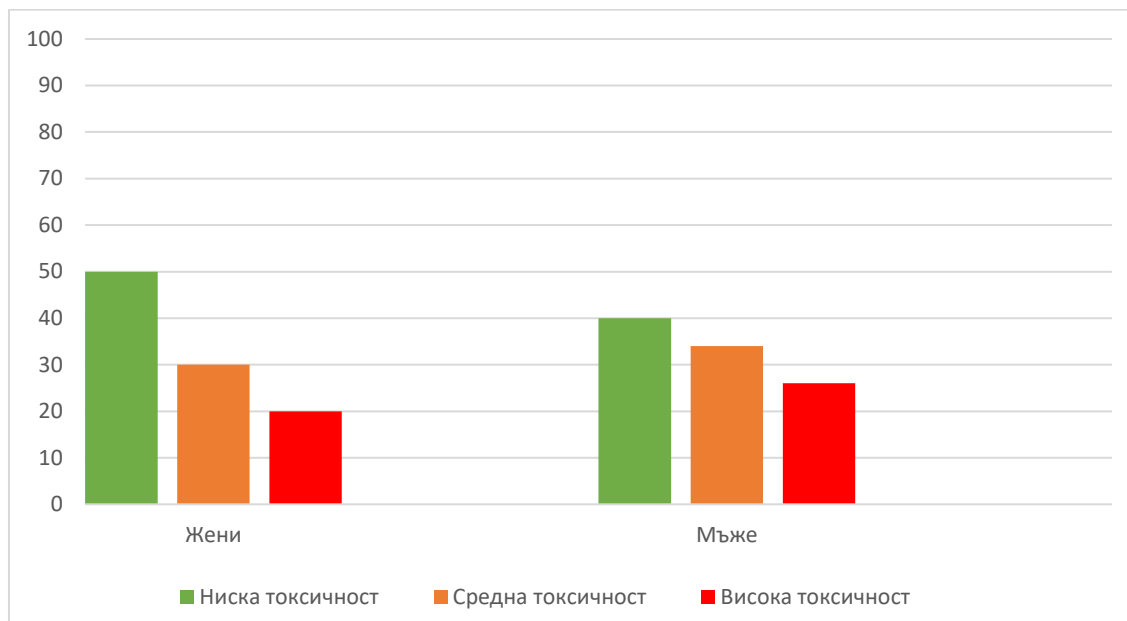
Представените до момента резултати са част от **първата фаза** на проведеното изследване, а именно **количествения етап**. Не по-малко интересни са данните от **втория етап**, който включва **качествен анализ** на отговорите на респондентите. В изследването са включени 8 румънски HR мениджъри, които имат важната задача да опишат **колко често** в рамките на един месец **се срещат**

в организациите им **тези основни типове токсични поведения**, идентифицирани от А. Шмидт и потвърдени при количествения етап на изследването. Емпирично се установява, че е налице **голямо съответствие** между представения от А. Шмидт профил на токсичните лидери и посочените токсични поведения, наблюдавани от HR мениджърите, **но само при тези мениджъри**, които работят **в национални организации** и семейни фирми. Изследователите откриват несъответствие между описания профил на токсичния лидер и ръководителите на международни компании, като за този тип мениджъри са характерни харизма, увереност в собствените възможности, висока емоционална интелигентност, висока ефективност при постигане на организационните цели и др.

6.3. Междуполови различия по отношение на токсичното лидерство в организациите

Проведеното от Life Meets Work проучване на токсичното лидерство засяга и един важен аспект на проблема – междуполовите различия. **Графика 4** илюстрира получените резултати, съгласно които **60%** от ръководителите от мъжки пол са идентифицирани от служителите като токсични лидери, а по отношение на жените мениджъри - **50%** са определени от респондентите като токсични (Matos, 2017). Данните разкриват, че **мъжете**, заемащи ръководни позиции, са **малко по-склонни** от жените да се **ангажират в токсични модели на управление**. Важно е да се посочи, че разликата между двата пола по отношение на токсичността се оказва много малка. **Изводът** от това изследване е, че и **двата пола** могат да се **ангажират в деструктивни модели на поведение** в организациите.

Графика 4. Ниво на токсичност на лидера в зависимост от пола



Източник: Matos, K.(2017). *Toxic Leadership: Detoxifying your Culture and Encouraging More Mindful Leadership*, 15Be.

Изследване на Й. Бабиак и Б. Байчар (Babiak & Bajcar, 2019) за междуполовите различия при деструктивните лидерски стилове също разкрива интересни данни. От участващите 516 служители се изисква да посочат дали и в каква степен оценяват ръководителя си като токсичен. Обособяват се три фактора, съставени от основни характеристики и поведенчески модели на деструктивния ръководител.

Първият фактор е наречен от изследователите **деструктивна некомпетентност** и включва неефективна комуникация с подчинените, проблеми при вземане на решения и лоша организация на работата. Оказва се, че по тези три аспекта на деструктивната некомпетентност мъжете показват по-високи статистически значими стойности в сравнение с жените.

Вторият фактор е свързан с поведението на ръководителите, причиняващи вреда на подчинените, като например **тормоз, свръхконтролиране, нисък морал** и др. Резултатите от изследването показват, че мъжете ръководители са склонни

в по-висока степен от жените да проявяват неетично и контролиращо поведение, както и да тормозят и обиждат подчинените си.

Третият фактор представя **негативните нагласи към подчинените**, свързани с пренебрегване на ефективните взаимодействия, лошо управление на оперативните процеси, негъвкаво мислене. Тези разрушителни поведения пречат на работата, трудовото представяне, благосъстоянието на подчинените и несъмнено създават силно напрежение (Erickson et al., 2015, цит. по Babiak & Вајсар, 2019). И по този фактор мъжете показват по-високи стойности от жените.

Изводът от проведеното емпирично изследване е, че мъжете са по-склонни да използват деструктивни модели на управление в сравнение с жените.

Изводи

Лидерството е широко изследван конструкт, но за да бъде пълноценно неговото проучване, е необходимо да се обърне внимание и на **тъмна му страна**. **Защо това е важно?** В резултат от разгледаните емпирични данни в първата глава на монографичния труд се установява, че в редица организации **голям процент служители идентифицират своите ръководители като токсични**. Те притежават набор от отрицателни характеристики и се ангажират в разрушителни модели на управление. Независимо от разнообразните типове токсични лидери в организациите се откроява нещо общо между всички тях – те се превръщат в **заплаха** за служителите и за ефективността на цялата организация. В специализираната литература този проблем се разглежда като „рак“ за организацията (Erickson, Shaw, Murray, & Branch, 2015), защото отровата я разяжда отвътре и създава хаос, страх и напрежение. Поради тази причина е важно да се обърща специално внимание на тази опасност, наречена токсично лидерство. Необходимо е проблемът да се **познава задълбочено** и да се **вземат мерки** за преодоляването му.

ВТОРА ГЛАВА

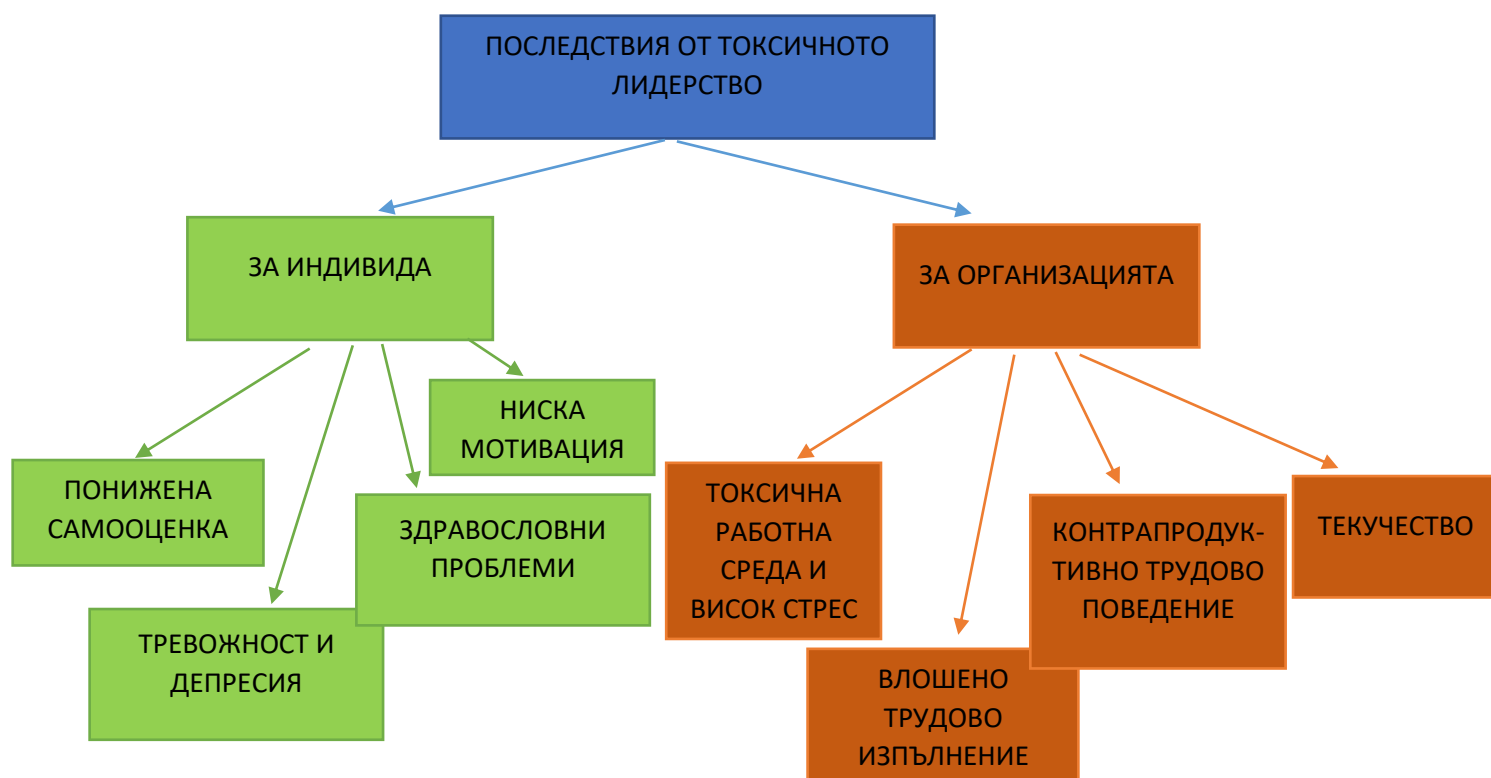
СПРАВЯНЕ С ТОКСИЧНОТО ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Втората глава на настоящата монография започва с **аргументиране на необходимостта от справяне с** проблема за **токсичното лидерство**. Това се случва чрез представяне и изследване на **възможните последствия** от ангажирането на ръководителя в разрушителни поведенчески модели. Тъй като резултатите са много **сериозни** и засягат както отделния служител, така и цялата организация, от голямо значение е **да се прилагат методи за преодоляване** на този проблем. За тази цел в настоящата глава на научния труд е представен **авторов модел за справяне с токсичното лидерство** в организациите, който се основава на теоретичните и емпиричните данни, представени в монографията. Друг основен акцент е **противопоставянето на деструктивното лидерство с конструктивния управленски модел**. Важно е да се покаже **какво трябва да бъде** лидерското поведение, за да се стимулира потенциалът на служителите и трудовата им мотивация, да се създаде и поддържа здравословна работна среда и позитивен социалнопсихологически климат и да се повиши организационната ефективност.

1. Последствия от токсичното лидерство

Защо проблемът за токсичното лидерство в организациите е важна част от управленската тематика и изисква задълбочено изследване? Отговорът е ясен и категоричен – заради **последствията от деструктивните поведения** на токсичните ръководители, които не са безобидни и могат да се превърнат в опасност за стабилността на организацията. В настоящия труд специално внимание се обръща на негативните последствия, които разкриват

тъмната страна на лидерството. Именно те аргументират необходимостта от прилагане на различни стратегии за справяне с токсичното лидерство в организациите. **Фигура 5** представя някои основни **последствия**, разделени на две нива – за **индивида** и за **организацията**.



Фигура 5. Последствия от токсичното лидерство за индивида и за организацията

Източник: Авторово изображение

1.1. Последствия за индивида

Стилът на управление на ръководителя, който представлява съчетание от определени личностни характеристики и поведенчески модели, оказва **силно влияние върху служителите**. Когато мениджърът извършва деструктивни действия и създава токсична работна среда, това неминуемо се отразява

отрицателно на хората в организацията. Следователно **една част от последствията** от токсичния модел на управление са **свързани с отделния служител**. На индивидуално ниво негативните резултати са видими и много по-дълбоки.

Когато е налице токсичен ръководител, нивата на преживяван от служителите **стрес в работата** се повишават. От една страна, това е проблем на отделния индивид, но в действителност този проблем засяга негативно цялата организация. По тази причина професионалният стрес може да се разглежда като отрицателно последствие **както на индивидуално, така и на организационно равнище**.

В резултат от създадената токсична работна среда, доминирана от високи нива на стрес, възникват и редица **здравословни проблеми**, които засягат **физическото и психичното здраве** на служителя (Ross et al., 2014). Изследванията показват, че **90%** от хоспитализираните случаи са в резултат от стрес и свързаните с него проблеми, каквито са сърдечно-съдовите заболявания, рак и др. (Singh, Sengupta, & Dev, 2018). Налице са емпирични данни, които разкриват **физиологични последствия**, като например: повишено кръвно налягане, промени в нивата на холестерол, повишаване на мускулното напрежение (Steven & David, 2007), язви, главоболие (Dyck, 2001, цит. по Zangaro et al., 2009). Резултати от изследване показват, че респондентите, чийто мениджър е токсичен, е **60%** по-вероятно да получат инфаркт, инсулт или друго сърдечно заболяване, което застрашава живота им (Nyberg, Alfredsson et al., 2009).

По отношение на **психичното здраве** на индивида в организацията, също се наблюдават вредни последствия, причинени от токсичния модел на управление. Сред тях са силна раздразнителност, гняв, неспособност на служителя да се концентрира, проблеми с паметта и др. Служителите могат да развият **депресия** или **тревожност** в резултат от ежедневния натиск на токсичния ръководител. Фокусът тук е върху **емоционалните вреди**, които той може да нанесе на своите подчинени, като например **понижена самооценка**, чувство на **фрустрация** и **неудовлетвореност** (Ashforth, 1994). Ниската самооценка е сериозен проблем за

служителя, защото е свързана със съмнения относно способностите им и загуба на вяра в тях самите. Това неминуемо се отразява силно негативно върху трудовото им поведение.

Когато индивидът е принуден да работи в токсична среда, често пъти **трудова му мотивация рязко намалява** (Singh, Sengupta, & Dev, 2018). Токсичният ръководител не създава благоприятни условия на работа, които да мотивират служителите и да ги насърчат да вложат допълнителни усилия. Не е изненадващ фактът, че **удовлетвореността от работата**, която е свързана с мотивацията, също е **на ниско ниво**. Бихме могли да допуснем, че служител, чийто ръководител е токсичен, ще изпитва ниска удовлетвореност от работата, независимо дали става въпрос за общата удовлетвореност на служителя, или за тази от отделни аспекти (работни условия, стил на управление на мениджъра, заплащане, взаимоотношения с колегите и т.н.). Важно е да се отбележи, че **редуцирането на трудовата мотивация и удовлетвореността от работата са негативни последици** от токсичното лидерство, **които са свързани както с отделния служител, така и с организацията**. В посочената по-горе **Фигура 5** ниската мотивация е сложена като резултат на индивидуално равнище, но трябва да се има предвид, че тя е сериозно негативно последицие и за цялата организация.

Друго възможно последицие от токсичното лидерство в организацията е **сексуалният тормоз** над служителите (Chan et al., 2008). Той се разглежда като един от сериозните източници на стрес в работата и може да се срещне в организацията под формата на нежелан физически контакт или обидни предложения от сексуален характер от токсичния ръководител към подчинените.

Важно е да се отбележи, че токсичните ръководители оказват **силно негативно влияние** не само върху трудовото поведение и изпълнение на служителите, но и **върху тяхното благосъстояние извън работата**. Проблемът е, че деструктивните мениджъри се превръщат в сериозен източник на стрес за подчинените, чието влияние засяга личния им живот. Налице са следните вредни последици за подчинените – **безсъние, кошмари, умора**. Работата в

деструктивна среда поглъща мислите и личното им свободно време. Ето защо не е изненадващ фактът, че **токсичното лидерство се отразява негативно** не само върху отношенията на служителите на работното място, но и **на семейните и друг тип лични взаимоотношения** (Erickson, Shaw, Murray, & Branch, 2015).

В резултат от посочените до момента последствия за индивида може да се допусне, че е много вероятно служителите, чийто ръководител е токсичен, да мразят работата си и да изпитват страх, отвращение, тревога и т.н. само от мисълта, че трябва на другия ден да отидат на работа. **Деструктивното поведение на ръководителя може да създаде силно отрицателно отношение на служителя към цялата организация.**

1.2. Последствия за организацията

Емпирично изследване разкрива, че **организация, ръководена от токсичен лидер**, може да изглежда отстрани за външните хора като прогресираща и стабилна, но всъщност да **се характеризира с деструктивност, тревожност и хаос** (Tran, Tian, & Sankoh, 2013). За да се изгради пълна картина на последствията от токсичния управленски модел, трябва да се изследват и **негативните резултати за организацията.**

Деструктивните ръководители **създават патологични организации**, характеризиращи се с високи нива на стрес, ниска трудова мотивация, ниска удовлетвореност от работата, контрапродуктивни трудови поведения, неетични действия и високо текучество. Налице е **токсична работна среда**, в която трудно се задържат качествени служители, а тези, които остават, са принудени да работят и оцеляват в нездравословни условия. Токсичният микроклимат в организацията е доминиран от липса на доверие между хората, конфликти, агресия, стрес, страх, ниска групов сплотеност, намаляване на ефективността и продуктивността (Erickson, Shaw, Murray, & Branch, 2015). **Високите нива на професионален стрес**, създавани и поддържани от токсичните управленски модели, са сериозен проблем както за отделния служител, така и за организацията. Поради тази

причина е важно стресът да се разглежда на организационно ниво, като се вземат предвид всички негови вредни последствия, които водят до сериозни загуби.

Емпирични данни разкриват **отрицателна корелация** между **токсичното лидерство**, от една страна, и **привързаността на служителите към организацията** и **удовлетвореността им от работата**, от друга страна (Rayner & Cooper, 1997). Тези резултати показват, че със засилване на деструктивните управленски модели на токсичния мениджър намалят удовлетвореността на служителите от работата и усещането им за ангажираност и лоялност към организацията. По-горе в монографията е посочено, че понижаването на трудовата мотивация и удовлетвореността на служителите от работата са негативни резултати както за индивида, така и за организацията. Естествени резултати от нежеланието на служителите да работят, да вложат допълнителни усилия и да откриват смисъл в извършваната от тях работа са **дистанцирането от организацията** и намаляването на доверието в нея. В условия на токсично управление за служителите би било предизвикателство да проявяват лоялност и да изпитват привързаност и ангажираност към организацията.

Когато ръководителят е токсичен, вероятността **служителите да влошат трудовото изпълнение** се повишава (Kusy & Holloway, 2009). Емпирично се установява, че токсичното лидерство води до намаляване на производителността и влошаване на трудовото представяне (Kilic & Günsel, 2019). Това отново е очакван негативен резултат, тъй като спадът в мотивацията и неудовлетвореността от работата логично водят до отдръпване от трудовия процес, недостатъчно полагане на усилия и влошаване на изпълнението. Налице са **емпирични данни**, които показват, че **редуцирането на трудовите усилия** на служителите с **48%** и **намаляването на качеството на работата** с **38%** са резултат от токсичния лидерски модел, прилаган в организациите (Singh, Sengupta, & Dev, 2018).

Контрапродуктивните трудови поведения са сериозна последица от токсичното лидерство. Според Д. Рос и колеги **токсичният управленски модел** в организацията **увеличава контрапродуктивните трудови поведения** на

служителите, сред които умишлените закъснения и дистанцирането от трудовия процес с цел редуциране на работния ден (Ross et al., 2014). **Защо служителите се ангажират в такъв тип поведения?:**

✓ **Едно възможно обяснение** е, че когато начело на организацията е ръководител, който извършва контрапродуктивни поведения като кражби, измами, агресивно поведение, насочено към подчинените, отклонение от продуктивността и т.н., той се превръща в модела, който подчинените следват. Мениджърът задава посоката, а също така той създава организационната култура, която показва кои поведенчески модели се толерират и стимулират и кои се отхвърлят. След като организационният лидер насърчава контрапродуктивните поведения на работното място, е очаквано служителите да възприемат аморалните ценности и да ги материализират под формата на неетични и отклоняващи се поведенчески модели.

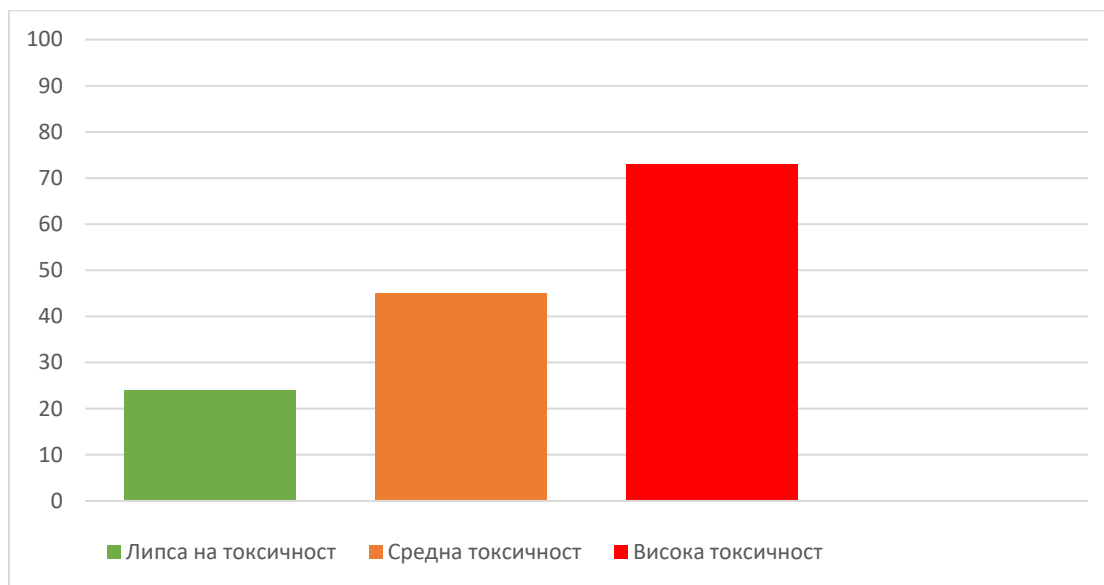
✓ **Друго обяснение** е, че служителите, които са обект на токсичния управленски модел, изпитват силни емоции от негативния спектър към ръководителя си (например омраза) и чрез проява на контрапродуктивни поведения в работата (агресия, кражби, лъжи, закъснения и др.) успяват да си отмъстят.

Служителите, които работят с токсични мениджъри, най-общо имат две възможности – да останат на работа, като продължат да се съобразяват с деструктивния си ръководител, или да **напуснат организацията**. Напускането на персонала води до **повишаване на текучеството**. Налице е **положителна взаимовръзка** между токсичното лидерство и текучеството на служителите (Rayner & Cooper, 1997). Това негативно последствие от токсичния лидерски модел води до сериозни **загуби за организацията**. От една страна, налице са **финансови загуби**, защото се увеличават разходите за набиране и подбор на персонал. От друга страна, не по-малко вредна за организацията е **загубата на ценни човешки ресурси**. Качествени служители с опит напускат заради токсичната работна среда, а новите служители трябва да бъдат обучени.

Въвеждането на новодошлите в трудовите процеси, запознаването и научаването на ролите и функциите им, периодът на адаптиране и усвояването на важни знания и умения на работното място изискват по-дълъг времеви отрязък. Това може да се окаже сериозен проблем за организационната ефективност, тъй като постоянното текучество води до наемане на нови хора, които не могат от самото начало да влязат в организацията като пълноправни нейни членове и обучени служители. Именно това време, което се отделя за обучението им, може да струва много на организацията.

Графика 5 разкрива, че **73%** от служителите, чийто ръководител е силно токсичен, споделят **намерението си да напуснат** организацията в рамките на следващата една година (Matos, 2017). Висок е процентът (**45%**) и на служителите със средно токсични ръководители, които обмислят смяна на работата. Резултатите не са изненадващи, тъй като деструктивните мениджъри създават нездравословни условия, в които служителите са принудени ежедневно да оцеляват. Търпението е за известен период от време, след това единственият изход за служителя е да си тръгне особено когато нивата на токсичност са много високи. Получените данни разкриват, че при нетоксичен ръководител само **24%** от служителите споделят за намерението си да напуснат организацията.

Графика 5. Процент на служителите, които имат намерение да си търсят нова работа в следващата една година, в зависимост от токсичността на ръководителя



Източник: Matos, K. (2017). *Toxic Leadership: Detoxifying your Culture and Encouraging More Mindful Leadership*, 15Be.

Между април и септември 2021 г. около 24 милиона служители в САЩ напускат работните си места и стават част от т.нар. феномен „**Голямото напускане**“ (**The Great Resignation**). Разбира се, въпросът, който логично възниква, е **какви са причините** за това рекордно текучество. Данни от проучване на предикторите на „Голямото напускане“ разкриват, че **токсичната култура** на работното място е **най-силният предиктор на текучеството** (Sull, Sull, & Zweig, 2022). Изследователите показват значимостта му, като правят сравнение с фактора „възнаграждение“. Оказва се, че токсичната култура е 10,4 пъти по-важна от възнаграждението при прогнозиране процента на текучество. **В какво се изразява токсичността на културата?** Служителите споделят за неуважително отношение към тях, неетично поведение и липса на насърчаване на разнообразието, справедливостта и приобщаването (Пак там)

Изводът е, че голям процент от текучеството в организациите се дължи на деструктивното лидерство, създаващо токсични условия на работа.

В специализираната литература са налице **резултати от изследване на въздействието на токсичното лидерство върху медицински сестри**, които потвърждават представените до момента в монографията последици на индивидуално и организационно ниво. Установява се, че упражняваният от ръководителя токсичен модел води до повишаване на стреса на медицинските сестри, влошаване на работата, понижаване на производителността, увеличаване на отсъствията от работа, нисък морал на служителите и увеличаване на текучеството (Dyck, 2001; Kimura, 2003; Pearson & Porath, 2005; Shirey, 2006, цит. по Zangaro et al., 2009).

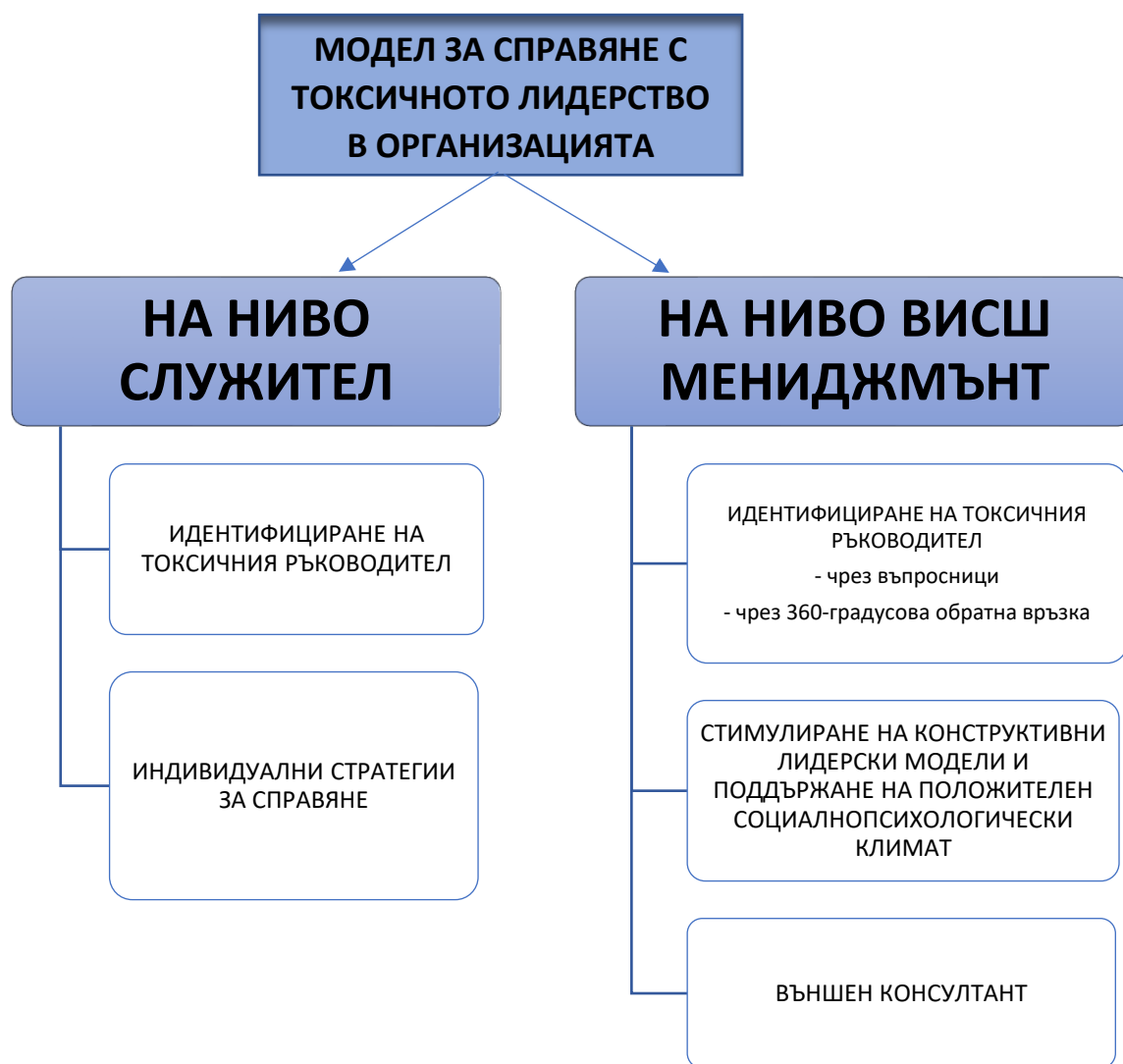
Когато се изследва проблемът за токсичното лидерство, е много важно да се обърне специално внимание на последиците от него. В настоящата монография подробно са разгледани негативните ефекти на прилагания токсичен лидерски модел както на индивидуално, така и на организационно ниво. **Изводът** от представената информация е, че **последствията** задължително трябва да се **изследват на двете равнища**, а не само от гледна точка на организацията. Негативните резултати за индивида са сериозни и опасни, но не се ограничават само до отделния служител. Те засягат неговото физическо и психическо здраве и трудовото му поведение, а това неминуемо намира отражение върху организационната ефективност. Загубите за организацията са твърде много и са твърде сериозни, за да се толерира упражняването на токсично лидерство в организациите.

2. Модел за справяне с токсичното лидерство в организацията

След като в организациите са налице деструктивни лидерски модели на поведение, които водят до пагубни резултати, е **важно да се предприемат действия** за редуцирането и елиминирането им. Въз основа на съществуващите **теоретични и емпирични данни** за токсичното лидерство, авторът на монографията **обединява различни стратегии за преодоляване на проблема**, съществуващи в специализираната литература, и също така **представя свои предложения**, като **създава авторов модел за справяне с токсичното лидерство в организациите**. Налице са следните цели на модела:

- ✓ Да се постави акцент върху необходимостта от разглеждане на проблема на две равнища – **индивидуално и организационно**. За да бъде по-ефективно преодоляването на токсичността на ръководителя, от значение е да се приложи **холистичен подход** – т.е. **на ниво служител и на ниво висш мениджмънт**.
- ✓ Да се обхванат и обединят в едно възможните **стратегии и действия**, насочени към справяне с токсичното лидерство.

Този модел има висока практическа стойност и е полезен за организациите, тъй като представлява систематизирано знание по отношение на мерките, които трябва да се вземат, за да се преодолее проблемът с токсичните лидерски модели, прилагани на работното място. **Фигура 6** представя авторовия модел за справяне с токсичното лидерство.



Фигура 6. Модел за справяне с токсичното лидерство в организацията

Източник: Авторово изображение

2.1. Справяне с токсичното лидерство на индивидуално ниво

Когато мениджърът е токсичен, служителят е принуден ежедневно да оцелява в нездравословна работна среда. Както подробно е разгледано в предходната точка на монографията, това води до сериозни последствия за

индивида и рефлектира върху организационната ефективност. **Какво може да се направи**, за да се редуцира, доколкото е възможно, вредното влияние на деструктивния ръководител? Важно е да се уточни, че независимо от това дали на организационно ниво ще се вземат мерки за преодоляване на токсичния лидерски модел, необходимо е на първо място **служителят да предприеме различни действия**, насочени към справяне с отровното лидерство.

- ***Идентифициране на токсичното лидерство в организацията от служителя***

Първата стъпка от процеса е **идентифициране на токсичния ръководител**. Това означава, че **служителят трябва да познава основните поведения и характеристики на токсичния ръководител**, за да може да ги открие в настоящия си мениджър. Въпреки че са налице общи характеристики между всички деструктивни ръководители, важно е **да се обърне внимание на типовете токсични лидери** и нюансите в поведенческите им модели, тъй като те предполагат някои специфични тактики, които служителите трябва да прилагат, за да оцелеят.

Необходимо е да се направи разлика между това, когато служителят самостоятелно установява токсичния профил на мениджъра, и когато това се случва на организационно ниво. В следващата подточка се обръща специално внимание на идентифицирането на деструктивния ръководител от висшия мениджмънт, а в настоящата подточка се разглежда как служителят може да установи, че мениджърът му е токсичен.

Как става идентифицирането? Специфичните характеристики и деструктивните поведенчески модели, които се проявяват ясно и отчетливо по време на общуването между ръководител, подчинени и дори външни за организацията хора, очертават профила на токсичния ръководител. **За да оцелее в отровната трудова среда** и да се предпази от деструктивния мениджър, е много важно **служителят да е наясно с тези основни личностни характеристики и**

поведения, които са подробно представени в настоящата монография и които трябва да са налице, за да твърдим, че ръководителят е токсичен. Това означава, че е нужно да **се насърчава осведомеността по отношение на проблема за токсичното лидерство**. Следователно задълбоченото изследване и информирането за проблема може да се разгледа като част от стратегиите, прилагани на организационно равнище, които са представени по-долу в монографията.

Също така от особено значение е служителят да може да направи **разлика между лошо и токсично ръководство**. За да се идентифицира мениджърът като токсичен, необходимо е да се наблюдават повечето от деструктивните характеристики и поведения, изграждащи психологическия профил на лидера, а не само две или три от тях. Освен това трябва да е налице повторемост на тези поведенчески модели, за да се изключи инцидентно или епизодично проявление на мениджърската девиантност.

- *Стратегии за справяне с токсичното лидерство, прилагани от служителите*

Втората важна стъпка от процеса е прилагането на **конкретни стратегии и тактики**, които да помогнат на служителя да оцелее в токсичната среда. В настоящия труд са предложени и разгледани **различни действия, които могат да се предприемат в зависимост от типа токсичен лидер**, но също така са посочени и **общи подходи** за справяне.

- ✓ Служителите, чийто мениджър е **нарцистичен**, е важно често да **показват възхищението си** към ръководителя и да **не си позволяват да го критикуват** (нито насаме, нито публично). Въпреки че служителят има добри идеи и постижения, той не трябва да ги изтъква пред нарцистичния ръководител. Вместо това е препоръчително да **го остави да изпъкне с идеи и предложения** (Lubit, 2004b). При **провал** служителите трябва да очакват, без да го приемат лично, че

той ще им прехвърли изцяло вината и ще ги държи отговорни. В тази ситуация би било сериозна грешка от страна на служителя да се обяснява и да убеждава ръководителя си, че не той е виновен.

✓ При контролиращи мениджъри е важно служителите да не променят моделите и стандартите на работа, определени от ръководителя и да не се стремят към независимост. Препоръчително е служителят да не привлича вниманието на контролиращия токсичен ръководител с разнообразни и иновативни предложения. За да оцелеят в среда с такъв тип мениджър, от значение е служителите да поддържат усещането му, че нещата са под неговия контрол и нищо не се прави без знанието му.

✓ Служителят се оказва в трудна, а понякога и опасна ситуация, когато ръководителят му е антисоциален. Как може да се подходи към такъв тип мениджър? Липсата на емпатия го прави безскрупулен и той безпроблемно може да прилага принудителна власт. Поради тази причина е много важно служителите да бъдат внимателни при комуникацията с такъв тип ръководител, да не му се противопоставят и да не го провокират. Обикновено антисоциалният ръководител се опитва да включи и подчинените в неетичните и незаконните си дейности (Lubit, 2004b). Ето защо е от изключително значение служителите да полагат усилия да не се включват в тези схеми. Ако това не е възможно, трябва да потърсят подкрепа и съюзници от всички нива в организацията. В случаите, при които именно висшият мениджмънт се ангажира в незаконни дейности, вариантът е напускане на организацията.

✓ Агресивните ръководители са не по-малко опасни от останалите типове. Непредсказуемите им гневни изблици създават напрегната работна атмосфера, тъй като служителите не знаят кога ръководителят им ще избухне срещу тях, като в повечето случаи е без обективна причина. Това, което може да се предприеме като стратегия, е служителите да установят кои поведения, изказвания и т.н. разстройват ръководителя им и го изкарват от равновесие, за да не го

провокират умишлено. Важно е да не се откликва с **вербална агресия** на този тип ръководители, тъй като това няма да доведе до положителни резултати. Подобрият подход е служителят да изчака да отmine агресивният епизод на мениджъра и когато той се е успокоил, да представи кратко, ясно и точно проблема, без да го обвинява.

✓ Когато ръководителят е **параноиден**, служителите трябва да са изключително внимателни в изказванията и действията си, за да не провокират подозрението му. Също така е важно да не правят нищо без знанието на ръководителя си.

Кои са общите стратегии, които служителите биха могли да използват, независимо от типа токсичен ръководител?

✓ За да разсеят вниманието на токсичния ръководител от себе си, служителите трябва да се **стремят към изпълнение на целите и повишаване на организационната ефективност.** По този начин мениджърът ще се фокусира върху постигнатото, тъй като за него от значение са резултатите и възможността да се възползва от тях за лично облагодетелстване.

✓ Вербалната агресия при комуникация с токсичния мениджър не е добър вариант. Точно обратното – важно е **служителят да запази самообладание и да не отговаря на агресивните коментари и провокации** от страна на ръководителя. Влизането в словесна битка не може да доведе до положителни резултати, тъй като токсичният ръководител не се вслушва и не приема мнението на отсрещната страна. Отбранителната реакция на служителя само може да го настрои още повече и да го накара да използва принудителна власт.

✓ **Ако служителят трябва да помоли токсичния ръководител за съдействие и подкрепа** при изпълнението на задача, решаване на казус и т.н., от значение е да провежда такъв тип разговори, **когато мениджърът не е ядосан и**

изнервен. Ключовият момент тук е служителят да помоли за необходимите му ресурси, **като се аргументира и подчертае ползата за ръководителя и организацията.**

✓ Когато мениджърът е токсичен, е важно служителят да не се чувства сам и за тази цел трябва да **търси подкрепа и съюзници** от всички нива на организацията. Полезна стратегия е колегите да се стремят да **се обединяват, да усещат, че могат да разчитат едни на други, да комуникират** помежду си, дори и само да споделят негативните преживявания, които имат с ръководителя си.

✓ Ако в организацията има отдел „Човешки ресурси“, **служителите могат да се консултират с HR мениджъра** и да споделят трудната ситуация, в която се намират. Важно е да **разкажат какво е поведението на токсичния ръководител**, да посочат примери и да обяснят **какво те самите са направили с оглед подобряване на ситуацията.** Възможно е HR мениджърът да е помагал вече на служители в същата или подобна ситуация и да **предложи решения**, за които служителите не са се сетили (Abbajay, 2018).

✓ Друга стратегия, която служителите с токсичен ръководител биха могли да предприемат, е да **потърсят помощ от висшия мениджмънт**, но това е само в случаите, когато токсичният мениджър не е най-високо в организационната йерархия, а е техен пряк ръководител. Ако **колегите се обединят и заедно докладват за деструктивните управленски модели** на ръководителя, има вероятност да успеят да променят ситуацията.

✓ Необходимо е служителят да търси **начини за справяне** с негативното влияние на токсичното лидерство, които са **извън организационната среда.** Когато индивидът трябва да се справи с емоционално предизвикателна ситуация, **мрежата от хора, които го подкрепят**, е от основно значение (Abbajay, 2018). Това означава, че е важно да получава **социална подкрепа** – от семейство, близки,

приятели и др., за да редуцира нивата на стрес, предизвикан от токсичния мениджър.

✓ Едно от негативните последствия от токсичния лидерски модел в организацията са **високите нива на стрес**, преживяван от служителите. Следователно важно е да се **предприемат индивидуални стратегии** по посока на преодоляване на този сериозен проблем. **Грижата за физическото и психическото здраве** е от съществено значение и затова е необходимо служителите да вземат мерки за това, като например по-често се ангажират в дейности извън работата, които им носят удовлетворение и позитивни емоции, извършват повече физически активности, прилагат техники за релаксация, спят повече и т.н. Важно е служителите да осъзнаят, че не могат да контролират как се държи ръководителят им, но биха могли да контролират как реагират на поведението му (Abbaјау, 2018).

✓ Ако нищо от посочените до момента стратегии не помогне, остава **крайният вариант**, а именно **напускане на организацията**. По принцип е добре да не се прибързва с това решение, а да се стигне до него, след като всички други варианти са изпробвани безрезултатно.

2.2. Справяне с токсичното лидерство на организационно ниво

В предходната точка на монографичното изследване са разгледани подходите, които отделният служител може да предприеме, за да се справи с негативното влияние на прилагания токсичен управленски модел. Проблемът обаче е твърде сериозен, за да се ограничи само до справянето с него на индивидуално ниво. Токсичното лидерство често пъти е сравнявано в специализираната литература със злокачественото заболяване „рак“ (Erickson, Shaw, Murray, & Branch, 2015). За да има шанс за излекуване, е важно болестта да бъде открита в ранните етапи. Същото е и с токсичното лидерство в

организацията. Необходимо е да се вземат **мерки от висшия мениджмънт** (в случаите, в които именно мениджърите от високите равнища на организацията не са токсични), както **и от HR мениджърите**. Тяхна важна задача е **ранното идентифициране** на дисфункционалното поведение на ръководителите.

- ***Идентифициране на токсичния ръководител***

Става въпрос за откриване на деструктивния мениджър чрез използване на **конкретни методи и техники** от HR мениджърите. **Наблюдението** е необходим, но недостатъчен метод, който трябва да се съчетае с **личностни въпросници** и техниката на **360-градусовата обратна връзка**.

✓ Още на входа на организацията е от изключително значение да се направи **прецизен подбор на ръководни кадри и последователи**. Служителите, които се занимават с подбора на персонал, трябва да са наясно с набора от специфични лидерски деструктивни черти и поведенчески модели. Много е важно да **са осведомени** не само за **профила**, но и за **типовете токсични лидери**, за да реагират, ако попаднат на такива кандидати.

За идентифицирането на деструктивните модели е необходимо да се използват **личностни въпросници**, които да се попълват от кандидатите по време на интервюта. С помощта на изследователските инструменти могат да се установят нарцисични, психопатни, параноидни и др. тип наклонности на лицата, както и редица деструктивни поведенчески модели, в които те се ангажират. Пример за изследователски инструмент, който може да се използва при подбора, е Въпросник за нарцисичната личност (Narcissistic Personality Inventory), създаден от Т. Раскин и Р. Хол (Raskin & Hall, 1988).

Разбира се, трябва да се вземе под внимание това, че те попълват самооценъчни въпросници, което означава, че могат умишлено да дадат социално желателни отговори. По този начин ще замаскират картината и ще подведат HR мениджъра за резултатите. Ето защо е много важно провеждащият интервюто да

е опитен и обучен, за да умее да идентифицира дисфункционалностите на кандидата за съответната ръководна позиция.

Защо трябва да се идентифицират деструктивни характеристики и поведения и при последователите? На работното място е важно да не се допускат токсични ръководни кадри, но също така е не по-малко важно и да не се наемат служители с деструктивни характеристики и поведения. Ако има такива, **те се превръщат в една от страните на токсичния триъгълник** и стават основни поддръжници на деструктивния управленски модел. **Изводът** е, че е необходим прецизен подбор на служители, който включва и идентифициране на токсичността на кандидата с помощта на различни методи още на входа на организацията.

✓ Вторият метод, който може да се използва от HR мениджърите, е **360-градусова обратна връзка** (Erickson, Shaw, Murray, & Branch, 2015; Singh, Sengupta, & Dev, 2018). Тя дава много **полезна оценъчна информация от всички, които имат контакт с мениджъра** – подчинени, колеги, външни за организацията хора и др. Регулярното използване на този метод ще осигури **проследяване на появата на токсично лидерство в организацията**, още преди то да е повлияло негативно на служителите и организацията като цяло. Също така подобен подход дава възможност на служителите да участват във важните процеси, свързани с оценка на ръководството. Те са тези, които влизат във взаимодействие с мениджъра, изпълняват нарежданията му, наблюдават поведението му в различни ситуации, участват в изпълнението на взетите от него решения. От отговорите на служителите може много бързо и ясно да се открие токсичността на ръководителя. Ето защо тяхната оценка е от значение и дава полезна и ценна обратна връзка за прилагания стил на управление.

За да има смисъл използването на метода на 360-градусовата обратна връзка, **при установяване на токсичен управленски модел мениджмънтът задължително трябва да вземе мерки**, а не да спре само на етапа на идентифицирането му. По този начин служителите разбират, че тяхната обратна

връзка е важна и се взема под внимание. Това ги мотивира и те самите да продължават да полагат усилия по посока справяне с токсичното лидерство в организацията на индивидуално ниво.

Също така е много важно служителите да се чувстват спокойни да сигнализируют за нередности, на които стават свидетели в организацията. Ако те са насърчавани да споделят това, което ги притеснява в поведението на ръководителя или на неговите последователи, много по-бързо би могло да се идентифицира наличието на токсично лидерство в организацията и съответно да се предприемат мерки за справянето с проблема.

- ***Насърчаване на конструктивни лидерски модели и поддържане на позитивен микроклимат в организацията***

За да се елиминира деструктивното поведение, трябва да се **насърчават конструктивните лидерски модели** – т.е. да се показва на всички хора в организацията какво не се толерира и съответно трябва да се избягва и какво е поведението, което се възнаграждава. До голяма степен **това се регламентира от организационната култура и ценностите**, които се споделят от хората в организацията. Ако културата е насочена към поддържане и награждаване на деструктивни поведения, тогава проблемът с токсичното лидерство не само, че не може да бъде преодолян, но и ще се задълбочава до степен, че ще бъде невъзможно да се изтърпи толкова токсична работна среда. Ето защо е от особено значение да се създаде организационна култура, която чрез неформалните си механизми да посочва какво се очаква от ръководителя, какво се насърчава и какво категорично се отхвърля.

Една от основните задачи на организационния лидер е да **изгражда и поддържа позитивен социалнопсихологически климат**. Важно е той да създаде работно място, в което служителите се чувстват комфортно и безопасно, не се притесняват да комуникират помежду си, да споделят противоположни мнения и не се страхуват от реакциите на мениджъра. Организационният климат е свързан

с мотивацията на служителите, тяхното трудово представяне, удовлетвореността им от работата и др. (Димитров, 2022). Стремещът на висшия мениджмънт и специалистите по човешки ресурси трябва да е насочен към осигуряване на горепосочените условия, за да не се допусне появата на токсичност на работното място. **Необходимо е усилията да са по посока създаване и поддържане на безопасна и приятна работна среда**, която да не стимулира деструктивното поведение на токсичния ръководител.

Важно е да се насърчават конструктивните модели на управление, които са пълната противоположност на токсичното управление. Фокусът е върху служителите и взаимоотношенията, повишаване на тяхната мотивация и удовлетвореността им от работата. **Възнаграждаването на този тип лидерски поведения е превантивна мярка за справяне с токсичното лидерство**. В следващата точка на монографията е отделено специално внимание на конструктивното лидерство и са разгледани конкретни умения и поведения, които са необходими, за да бъде ръководителят ефективен.

- ***Външен консултант***

Когато организацията няма механизми за идентифициране на токсичното лидерство и не са налице нужните знания и умения за справяне с него, тогава е необходимо **да се потърси помощ от външен консултант** (Singh, Sengupta, & Dev, 2018). Може да се използва **професионалната намеса на специалист в следните случаи:**

1) Като **превенция по време на подбора** – когато висшият мениджмънт не иска да се вземат ръководни кадри и служители, които могат да се окажат проблемни и деструктивни.

2) Когато трябва да се **диагностицира наличието на токсично лидерство в организацията**, след като вече има подадени редица сигнали и оплаквания от служителите, и да се **предложат мерки за преодоляването му**.

3) Когато **последствията** от прилагането на токсичния управленски модел са налице и **са засегнали сериозно служителите**, които се нуждаят от професионална помощ.

Изводите от представения авторов модел за справяне с токсичното лидерство са няколко. **Първо**, за да се обхване цялостно и задълбочено проблемът, е необходимо да се работи на две равнища – **индивидуално и организационно**. Когато отделният служител идентифицира токсичния лидерски модел, той може да предприеме различни индивидуални стратегии, чрез които да редуцира негативното му влияние върху себе си. Много е важно обаче организацията да вземе необходимите мерки, за да не допуска наличието на деструктивни модели на управление. Ако все пак те са налице, тогава е от особено значение да не се бездейства, ами напротив – да се предприемат редица стратегии за преодоляване на проблема. **Второ**, важно е **да се работи по посока на трите страни на токсичния триъгълник**. Какво означава това? Трябва да се направи прецизен подбор на мениджъри и служители, чийто профил не е изграден от дисфункционални характеристики и поведенчески модели. По този начин ще се избегне и назначаването на служители, които могат да поддържат токсичния ръководител. Също така трябва да се създава и поддържа здравословна работна среда, която не подхранва деструктивността на отровните ръководители.

3. Светлата страна на лидерството

Фокусът на настоящата монография е **върху тъмната страна на организационното лидерство**, но за да бъде този проблем задълбочено изследван, е важно **да се разгледа неговата противоположност**, а именно **светлата страна на лидерството**. Една от ефективните стратегии за справяне с токсичното лидерство е създаването на здравословна работна среда и поддържането на позитивен социалнопсихологически климат. Следователно за да

се избегне токсичният модел на управление, трябва да се насърчава конструктивното лидерство в организацията.

Какво означава един мениджър да бъде ефективен и да управлява чрез конструктивни лидерски модели? В следващите страници на монографичното изследване са предложени отговори на поставения въпрос. В. Гацова разглежда част от тях под формата на психологически анализ, публикуван в студия (Гацова, 2022).

В специализираната литература са налице **различни фактори**, оказващи **влияние върху организационната ефективност** и продуктивността на служителите. В настоящия научен труд са разгледани няколко от тях, които авторът определя за важни. Обръща се внимание на това колко е важно мениджърът да **избере и приложи подходящия стил на управление**, съобразявайки се с редица фактори. Разглежда се и необходимостта ръководителят да **прилага индивидуални източници на власт**, с които да засили положителното влияние върху служителите. Също така се представя нужният за всеки мениджър **набор от умения**, като се поставя **акцент върху няколко от тях**. **Фигура 7** онагледява посочените фактори.



Фигура 7. Фактори, влияещи върху ефективността на ръководителя

Източник: Гацова, В. (2022). Предизвикателства пред управлението на хора в съвременните организации. *Годишник на ВУЗФ*, том XIV, София: Св. Григорий Богослов, под печат.

3.1. Подходящ стил на управление

Една от предпоставките за успешно управление е **изборът на подходящ лидерски стил** от страна на ръководителя. **Какво означава това?** Съществуват редица теории за лидерството, които могат да се разглеждат като типове поведения, в които заемащите ръководни позиции се ангажират. Сред тях са **поведенческите теории**, според които ръководителят може да бъде с доминираща **ориентация към изпълнението на задачите или към служителите и взаимоотношенията с тях** (Robbins & Judge, 2013). В. Гацова (2022) посочва, че всеки от тези типове поведения има положителни и отрицателни характеристики и се определя като предпочитана от съответния ръководител насоченост. За да бъде обаче ефективно управлението, е важно **да се отчете**

ситуационният фактор (Jex & Britt, 2008). Това означава, че лидерът трябва да се съобрази със следното:

➤ **Текущата ситуация** – какво представлява задачата, каква е степента ѝ на сложност, в какъв срок трябва да се изпълни, кои фактори трябва да вземат под внимание служителите при изпълнението и т.н.

➤ **Служителите** – компетентни ли са да се справят със съответната задача, т.е. имат ли нужните знания, умения и способности и т.н.

След като направи оценка на ситуацията, ръководителят би трябвало да определи най-подходящия стил на управление. Ако мениджърът не направи необходимата преценка и не се съобрази с конкретната ситуация и със служителите, това ще се отрази негативно върху управленския му подход и ще рефлектира върху удовлетвореността на служителите, мотивацията им, нивата на преживявания от тях стрес, ефективността им и дори върху престоя им в организацията. Горепосоченото може да се онагледява със следния **пример**:

✓ Поведенческият модел на мениджър, който прилага директивен лидерски стил и е силно ориентиран към задачите, техническото им изпълнение, стриктното спазване на сроковете и т.н., ще бъде по-подходящ при служители, които не са достатъчно опитни и имат нужда от повече разяснения, наблюдение и контрол.

✓ Ако са налице дългогодишни служители с опит, изборът на този управленски стил няма да доведе до същите резултати, както при прилагането му към нови и неопитни служители.

Не по-малко интересна и ценна е теорията за пълния обхват на лидерството на Б. Бас (Bass, 1990). Тя разкрива съществуването на **транзакционен** и **трансформационен лидерски стил**, които отразяват различни подходи на взаимодействие между лидер и подчинени. И двата стила на управление оказват влияние върху организационната култура, целите и ценностите, изграждането на групови норми, начините на вземане на управленски решения (Krumov et al., 2015b). Ръководителят трябва да направи **избор** в зависимост от ситуацията и служителите дали да бъде **транзакционен или трансформационен лидер**.

Транзакционният лидерски стил е изграден **на основата на размяната**. Служителят обменя своите знания, умения, енергия, време и т.н. срещу възнаграждение, което получава от ръководителя. А той, от своя страна, очаква от служителя да изпълнява качествено и в срок поставените задачи и да постига организационните цели. **Взаимоотношенията**, които се изграждат на тази основа, **не са особено трайни**, защото транзакционният лидер не се интересува от нагласите, ценностите, потребностите и емоциите на подчинените. Ако ръководителят избере да прилага транзакционен стил на управление, това означава, че може да се **ангажира в следните типове поведения**, които всъщност са **дименсии** на този лидерски стил (Bass, 1997):

➤ **Ситуационни награди** – тази поведенческа дименсия представлява адекватен обмен на ценни ресурси между ръководител и подчинени. Това означава, че е налице справедлив подход при размяната на тези ресурси, които всяка една от страните притежава. Стилът е ефективен и затова е препоръчително мениджърът да се ангажира в този тип поведение, независимо от другите стилове, които избира и прилага. Това, което трябва да се има предвид, е, че този стил на управление не мотивира служителите да вложат допълнителни усилия и да правят повече, отколкото се очаква от тях.

➤ **Управление по изключение (активна форма)** – ръководителят, прилагащ този транзакционен тип поведение, наблюдава активно изпълнението и следи за възникване на грешки. Стриктното следене и контролът позволяват предотвратяване на отклонение от правилата, но трябва да се отбележи, че се губи възможността за творчески подход при изпълнението. Този стил на управление може да се прилага в конкретни ситуации и към по-неопитни служители, но ако това е постоянният поведенчески модел на ръководителя, е възможно в дългосрочен план да се понижат нивата на мотивация и удовлетвореност от работата, както и да се намали творческият потенциал на екипа.

➤ **Управление по изключение (пасивна форма)** – ръководителят не следи и не контролира, както е характерно за предходната дименсия на транзакционния стил, а се намесва тогава, когато вече има проблеми и усложнения. Когато

служителите са опитни и мениджърът им има доверие, тогава е удачно да не се прилага силен контрол.

➤ **Либерално лидерство (Laissez-faire)** – представлява липса на лидерство, защото в действителност заемащият ръководна позиция избягва своите управленски функции и задължения. Този поведенчески модел е силно деструктивен, тъй като мениджърът не участва в процеса на вземане на решение, не дава обратна връзка на служителите си, не комуникира с тях и не им дава възможност да задават въпроси, да получават информация и подкрепа. Това е пасивен и силно неефективен управленски стил, който не трябва да се прилага, ако ръководителят иска мотивирани служители, които изпълняват добре работата си.

Вторият основен тип лидерство според Б. Бас е **трансформационният** (Bass, 1997). Характерното за него е, че ръководителят не се ограничава само до това да дава възнаграждения на служителите при изпълнение на трудовите задачи и да ги наказва, когато не се справят. За него **хората в организацията** не са подчинени, а **последователи**. Ръководителят, упражняващ трансформационен стил на управление, **подкрепя последователите** и ги **мотивираща** да постигат организационните цели. Много често този тип лидер успява да **предизвика психологически промени в поведението и нагласите им** (Bass & Steidlmeier, 1999). Налице са следните четири дименсии на трансформационното лидерство, които представляват четири тип поведения на ръководителя:

➤ **Идеализирано влияние (харизма)** – лидерът се възприема от последователите си като харизматичен, предизвикващ възхищение и доверие. За тях той е ролеви модел, който уважават и следват. Определено харизматичният трансформационен лидер оказва силно влияние върху служителите си.

➤ **Вдъхновяване и мотивиране** – трансформационният ръководител, който иска да получи повече от служителите си, без да използва наказания и заплахи, трябва да умее да ги вдъхновява и мотивира. За тази цел е важно ръководителят

да изгради вдъхновяваща визия, с която да ангажира и мотивира своите последователи.

➤ **Интелектуална стимулация** – много е важно ръководителят да насърчава служителите си да търсят нови, творчески решения на проблемите, като прилагат умения за анализ и разрешаване на проблеми. Целта е да се стимулира мисленето извън рамките и да се предлагат идеи и решения, различни от общоприетите.

➤ **Уважение и внимание** – когато мениджърът гледа на служителите като на личности и зачита техните потребности от развитие, самоусъвършенстване, израстване в организационната йерархия и др., тогава той прилага трансформационен стил на управление, насочен към уважение и внимание. По този начин ръководителят създава работна среда, в която служителите чувстват подкрепа, загриженост, добро отношение, спокойствие. Ангажирането в този тип поведение може да повиши удовлетвореността на служителя и да го мотивира да полага допълнителни усилия, защото вижда, че е важен и ценен за лидера.

Прилагането на четирите дименсии на трансформационното лидерство водят до повишаване на ефективността на ръководителя (Barbuto & Brown, 2000).

Изводът е, че изборът на подходящ управленски стил е важен фактор за успешното управление, като за тази цел е необходимо да се вземе под внимание ситуацията и по-конкретно структурираността и сложността на задачите, както и знанията, уменията и опитът на служителите.

3.2. Индивидуални източници на власт

Какво представляват индивидуалните източници на власт и защо са важни за лидерското поведение? Според Дж. Френч и Б. Рейвън (Forsyth, 2006) съществуват **пет типа власт**, с които лидерът си служи, а именно – експертна, референтна, легитимна, възнаграждаваща и принудителна власт. В настоящото монографично изследване **фокусът е върху експертната и референтната власт**, които **произтичат от личността** и са свързани с характеристиките на

ръководителя. Поради тази причина те се разглеждат като **индивидуални източници на власт**.

Когато ръководителят притежава необходимите знания, умения и опит и ръководи екипа, като дава професионални мнения и препоръки, служителите го възприемат като експерт в областта и изпълняват инструкциите му (Forsyth, 2006). Използването на **експертната власт** е свързано с **убедеността на служителите в компетентността на ръководителя**. Важно е да се уточни, че терминът „власт“ би следвало да се разбира по-скоро като **използване на неформални стратегии за оказване на влияние върху служителите**. Следователно ако ръководителят си служи с експертна и/или референтна власт, вероятността да оказва влияние върху служителите и те да го възприемат положително е по-голяма, отколкото ако предпочита да използва властта чрез принуди.

Референтната власт е способността на лидера да **оказва влияние въз основа на спечеленото от него уважение и възхищение** на служителите. Те следват инструкциите му, тъй като го харесват, искат да спечелят благоразположението му и се идентифицират с него (Пак там).

Налице са **емпирични данни**, които показват, че **индивидуалните източници на власт** (референтна и експертна), които ръководителят използва, оказват **положително влияние върху привързаността на служителите към организацията** (Soleman, 2017). Привързаността се дефинира като степента, до която индивидът се идентифицира психологически с организацията, и се свързва с удовлетвореността и с трудовото му изпълнение (The Oxford Review Encyclopaedia of Terms). Когато тя е висока, вероятността служителят да влага повече усилия по посока постигане на целите и да надхвърля изискванията на изпълняваната трудова роля нараства, а вероятността да напусне намалява.

Резултатите от изследването на М. Солман разкриват, че **76,5%** от вариацията на фактора „привързаност към организацията“ се обясняват с двата източника на индивидуална власт (Soleman, 2017). Това означава, че с повишаване на референтната и експертната власт на ръководителя нараства и организационната привързаност на служителите.

Изводът е, че прилагането от ръководителя на неформални стратегии за влияние е добър подход, насочен към успешното управление. В резултат от този управленски подход са налице уважението и възхищението на служителите, които следват инструкциите на мениджъра, а не подчинението им, произтичащо от организационната йерархия.

3.3. Набор от ключови умения

Управлението на хора е сложен процес, който изисква **редица умения**, сред които: емоционална интелигентност, комуникативни умения, умение за управление на времето, за решаване на проблеми, за вземане на решение, за управление на конфликти, за управление на стреса¹ и др. Безспорно всяко едно от посочените умения допринася за ефективното управление и е важно ръководителят да положи усилия по посока на придобиването и развиването им. **В изследователския фокус** на настоящата монография попадат **само някои от горепосочените умения**, които според автора допринасят във висока степен за лидерската ефективност. По-подробно са разгледани **емоционалната интелигентност, комуникативните умения и умението за управление на времето** като противовес на токсичността на организационния лидер.

- ***Емоционална интелигентност***

В сферата на съвременното управление **терминът „емоционална интелигентност“** набира все по-голяма популярност и все по-често става обект на научноизследователски интерес. Я. Димитров изследва задълбочено емоционалната интелигентност и разкрива ролята на този конструкт за повишаване на организационната ефективност (Димитров, 2019). Необходимо е да се изясни същността на емоционалната интелигентност и да се разгледа

¹ Повече за умението за управление на стреса – виж Гацова, В. (2021). Управление на професионалния стрес. *Пари и култура*, 3, 15-24; Гацова, В. (2022). *Професионален стрес и контрапродуктивно поведение в организацията*. София: „Св. Григорий Богослов“.

значимостта ѝ за управленската роля. Всяко едно от разгледаните по-долу **ключови умения и компетентности** е част от поведенческия репертоар на ефективния ръководител и е **противоположно на поведението на токсичния лидер**.

Какво представлява това понятие? П. Салови и Дж. Майър разглеждат емоционалната интелигентност като способността да се наблюдават собствените и чуждите чувства и емоции, да се прави разлика между тях и да се използва тази информация с цел управление на мислите и действията (Salovey & Mayer, 1990). Според Д. Голман конструктът се дефинира като способността да разпознаваме собствените си чувства и тези на другите, да се самотивираме и да управляваме добре както нашите собствени емоции, така и емоциите във взаимоотношенията ни с околните (Goleman, 1988, р. 388). Важно е да се отбележи, че дори ръководителят да няма висока емоционална интелигентност, той би могъл да работи по посока на придобиване и развиване на специфичния набор от умения, които я дефинират (Bradberry, 2017).

В специализираната литература съществуват редица модели, но в настоящия научен труд се разглежда може би най-популярният от тях - този на Д. Голман, според който емоционалната интелигентност е **мултидименсионален конструкт**. Това означава, че е съставена от няколко основни компонента, които представляват **различни умения**. Налице са следните **пет компетенции**: себепознание, саморегулация, мотивация, емпатия и социални умения. Те са разделени в две основни групи – **личностни и социални компетенции**. **Таблица 3** представя елементите на разглеждания конструкт.

Таблица 3. Дименсии на емоционалната интелигентност

ЛИЧНОСТНИ КОМПЕТЕНЦИИ	ОПИСАНИЕ
Себепознание	Умението на индивида да познава собствените състояния, предпочитания, усещания и интуиция.
<ul style="list-style-type: none"> • Емоционална осъзнатост • Адекватна самооценка • Самоувереност 	<ul style="list-style-type: none"> • Разпознаване на емоциите и влиянието, което те имат. • Индивидът е наясно със силните и слабите си страни. • Усещане за собствена стойност и вяра във възможностите.
Саморегулация	Умението на индивида да управлява импулсите и желанията си.
<ul style="list-style-type: none"> • Самоконтрол • Доверие • Съзнателност • Адаптивност • Иновативност 	<ul style="list-style-type: none"> • Поддържане на разрушителните емоции и импулси под контрол. • Поддържане на стандарти за честност и почтеност. • Поемане на отговорност за собствените действия. • Гъвкавост при справяне с промените. • Отвореност към нови идеи, подходи и нова информация.
Мотивация	Емоционални тенденции, които насочват или улесняват постигането на целите.
<ul style="list-style-type: none"> • Стремех към постижения 	<ul style="list-style-type: none"> • Стремех към подобряване или постигане на високи стандарти.

<ul style="list-style-type: none"> • Ангажираност • Инициативност • Оптимизъм 	<ul style="list-style-type: none"> • Съвпадение между целите на индивида и целите на групата/организацията. • Готовност за действие при наличие на възможност. • Постоянство в преследване на целите, въпреки трудностите и неуспехите.
<p>СОЦИАЛНИ КОМПЕТЕНЦИИ</p>	<p>ОПИСАНИЕ</p>
<p>Емпатия</p>	<p>Осъзнаване на чувствата, притесненията и потребностите на другите.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Разбиране на другите • Развиване на другите • Ориентация към обслужване • Използване на разнообразието • Политическа осъзнатост 	<ul style="list-style-type: none"> • Усещане на чувствата и гледните точки на другите и проявяване на загриженост към тях. • Усещане на потребностите от развитие на околните и оказване на подкрепа за развитието им. • Предвиждане, разпознаване и отговаряне на нуждите на другия. • Развиване на възможности в резултат от общуване с различен тип хора. • Разпознаване на емоционалните състояния на групата и властовите отношения в нея.
<p>Социални умения</p>	<p>Предизвикване на желани реакции и поведения на околните.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Влияние 	<ul style="list-style-type: none"> • Използване на ефективни тактики за убеждаване.

<ul style="list-style-type: none">• Комуникация• Управление на конфликти• Лидерство• Инициране на промяна• Изграждане на връзки• Сътрудничество• Екипни умения	<ul style="list-style-type: none">• Активно слушане и изпращане на убедителни послания.• Разрешаване на противоречия.• Вдъхновяване и насочване на индивиди и групи.• Инициране или управление на промяната.• Поддържане на взаимоотношенията с другите.• Работа с другите за постигане на общи цели.• Създаване на групова синергия при преследване на колективни цели.
--	--

Източник: Систематизация на автора по данни от Фърнам, Е. (2012).

Индивидуалните различия на работното място. София: Изток-Запад, стр. 346-348.

Каква е ролята на емоционалната интелигентност за ефективното управление? Този сложен многокомпонентен конструкт оказва силно влияние върху поведението на ръководителя, взаимоотношенията му със служителите и ефективността му. Емоционалната интелигентност е **ключът към разбирането на потребностите и гледните точки на другите, към оказване на влияние и разрешаване на конфликти** (Lubit, 2004b). Д. Голман подчертава значимостта на емоционалната интелигентност за успеха на лидера, като посочва, че високият коефициент на интелигентност е важен и необходим, но не е достатъчен за ефективното управление (Голман, 2010). Изследователите Д. Дейвид и С. Закаро също разглеждат емоционалната интелигентност като основна ключова компетенция на мениджъра, тъй като ефективното управление на хора предполага

умението да разбираш другите и да разчиташ техните емоции (David & Zaccaro, 2004).

Налице са интересни **емпирични данни**, които разкриват връзка между трудовото представяне и емоционалната интелигентност. Изследвани са 33 важни умения на работното място и резултатите показват, че именно **58%** от успешното представяне в работата се обуславят от емоционалната интелигентност (Bradberry, 2017). Следователно тя е най-силният предиктор на трудовото представяне.

Съгласно **данни от проучване** на CareerBuilder **71%** от анкетираните работодатели споделят, че търсят служители с висока емоционална интелигентност, тъй като те са по-склонни да запазят спокойствие под натиск, да разрешават ефективно конфликти и да проявяват емпатия към колегите си (Landry, 2019).

Какво представлява емоционално интелигентният лидер?

➤ Емоционално интелигентният лидер умее да **идентифицира** тези **мениджъри и служители**, които са **токсични** за организацията, и да вземе мерки преди проблемът да е станал твърде сериозен (Lubit, 2004b).

➤ **Разпознава емоциите си** и е **наясно с влиянието им** както върху неговото поведение, така и върху поведението на околните.

➤ Висока степен на самосъзнателност, която позволява на лидера да **идентифицира силните и слабите си страни**.

➤ Лидерът, който ефективно се саморегулира, **рядко проявява вербална агресия** и рядко взема прибързани или емоционални решения.

➤ Емоционално интелигентният лидер е **мотивиран да работи усилено** за постигане на своите цели и поставя **високи стандарти за качеството** на работата си.

➤ Лидерът, който проявява емпатия, **лесно се поставя на мястото на другите**, **разбира как се чувстват**, изслушва внимателно и със загриженост притесненията им и оказва подкрепа.

➤ Лидерът с висока социална компетентност умее да **общува ефективно** с другите и да управлява възникнали конфликти и др.

- Емоционално интелигентният лидер е **добър в управлението на кризи**.
- Този тип лидер **създава позитивен социалнопсихологически климат** на работното място. Той се фокусира върху насърчаването на положителни емоции, които са важни за трудовото представяне, вземането на решения, разрешаването на конфликти и груповата динамика.

Представеният образ на лидера с висока емоционална интелигентност е **противоположен на профила на токсичния ръководител**. Деструктивното поведение на отровния мениджър се изразява именно в липса на емпатия към служителите, тъй като нито те самите, нито техните емоции са от значение. Той трудно се саморегулира, не признава слабите си страни, агресивен е, не общува ефективно със служителите си. Вместо това предпочита да доминира, манипулира, обижда, унижава.

- **Комуникативни умения**

Друго важно и основно умение на добрия мениджър, което е подробно разгледано в студията на В. Гацова (2022) и е представено в настоящата монография, е **ефективната комуникация**. Наборът от комуникативни умения, са **ключов фактор за постигане на успех** при управлението на хора (Лазарова, 2018). **Токсичният ръководител не общува ефективно** с подчинените си. В резултат от това е налице липса на постоянна комуникация между служителите, ръководителите и отделите, която се отразява негативно върху правилното разбиране на инструкциите, върху трудовото изпълнение, ефективността, мотивацията и нивата на преживяван от служителите стрес.

Изследване на мениджъри в банки, проведено от Л. Пенли и колеги (Penley et al., 1991), **разкрива наличието на връзка между представянето на ръководителите и комуникативните им умения**. Емпиричните данни показват, че мениджърите, които се характеризират с висока комуникационна компетентност и съответно са добри комуникатори, демонстрират много по-добро

представяне в сравнение с мениджърите, които не умеят да общуват добре с подчинените си. По тази причина е важно да се проучат комуникативните умения, присъщи на ефективните ръководители.

В специализираната литература е налице една интересна **класификация на мениджърите съгласно пет основни комуникационни умения** на успешния ръководител (Нелсън и Куик, 2017). Типовете мениджъри са онагледени чрез **Фигура 8.**



Фигура 8. Типове мениджъри според пет основни комуникационни умения

Източник: Систематизация на автора по данни от Нелсън, Д. и Куик, Дж. (2017). *Организационно поведение*, София: Изток-Запад.

✓ **Експресивни комуникатори**

Мениджърите, които попадат в категорията на експресивните комуникатори, се чувстват комфортно да **говорят на подчинените си за своите мисли, идеи, ценности, чувства и да изразяват становището си по даден**

проблем. Благодарение на това важно умение те поддържат **активна комуникация** с хората в организацията и създават усещане за откритост, а не за недоизказаност и прикриване на важна информация.

✓ **Емпатични слушатели**

За да се разбере какви са мениджърите като емпатични слушатели, трябва да отговорим на два основни въпроса. **Какво означава емпатия?** Емпатията е един от елементите на емоционалната интелигентност и представлява способността на индивида да съпреживява емоциите на събеседника (Goleman, 1995; 1998). **Какво означава активно слушане?** Това е едно от основните комуникативни умения, чрез което показваме вербално и невербално на събеседника, че слушаме и разбираме не само какво казва, но и емоцията, която се крие зад думите му (Ригио, 2006).

Емпатичното слушане е свързано с разбиране, съпреживяване и откликване на проблемите и емоционалното състояние на другите. **Мениджърът**, който умее да влезе **в ролята на емпатичен слушател**, е отворен към служителите и е готов да ги изслуша, независимо дали става въпрос за тревоги, притеснения, оплаквания или предложения (Нелсън и Куик, 2017). **Резултати от изследвания** показват, че емпатичното слушане от страна на ръководителите създава добри условия на труд и подкрепяща работна среда с помощта на откритата комуникация между ръководител и подчинени (Mineyama et al., 2007). **Емпирично се установява**, че служителите, чийто ръководител показва високи стойности по фактора „емпатично слушане“, имат по-висок контрол в работата (Пак там). К. Лойд и колеги твърдят, че когато ръководителят си служи с това комуникативно умение, налице е положителен резултат върху емоционалното състояние на служителите и върху привързаността и лоялността им към организацията (Lloyd, Boer, Keller, & Voelpel, 2015).

Изводът е, че емпатичното слушане от страна на ръководителя е ключово комуникативно умение, което има положителни резултати за благосъстоянието и ефективността на служителите и организацията.

✓ **Убедителни лидери**

Едно от важните комуникативни умения, които ръководителят може да използва при управлението на хора, е **убедителната комуникация** (Нелсън и Куик, 2017). Тя е вид **неформална стратегия за оказване на влияние**, чиято основна цел не е директивно да се заповядва на служителите да извършват съответните задачи, а да се насочват и убеждават в необходимостта от изпълнението им. Разбира се, важно е да се вземе под внимание **факторът „ситуация“** и да се прецени дали е подходящо да се прилага директивен стил на управление или по-скоро да се използва убедителната комуникация. При този тип комуникация може да се наблюдава забавяне на постигането на резултати, тъй като процесът на убеждаване отнема време. Поради тази причина ако са налице ситуации, характеризиращи се с неотложност и спешност, трябва да се действа веднага и по-скоро да се приложат директивен и автократичен стил на управление.

✓ **Сензитивни лидери**

Проявяването на **чувствителност към емоциите и самооценката на служителите** също е ключово комуникативно умение (Нелсън и Куик, 2017). Сензитивността на мениджъра е особено важна **при даване на обратна връзка** на служителите. За да има смисъл от обратната връзка, тя да бъде взета под внимание и оценена като конструктивна, е необходимо да се спазят някои изисквания, които да съхранят достойнството на служителя и да защитят целостта на Аз-образа му. Едно от тях е **да не се дава критична информация пред погледа на останалите колеги**. Публичното критикуване е пример за несъобразителност и несензитивност от страна на ръководителя. Също така е важно обратната връзка да **включва и похвали към служителя**, а не само порицание.

Ако мениджърът **проявява чувствителност към хората, които управлява**, и вместо да атакува самооценката и психологическите им защити, работи по посока на засилване на вярата в собствените им способности, тогава е по-вероятно служителите да работят мотивирано и с желание, без страх от обиди

и унижения. **Данни от изследване** показват, че около **67%** от служителите, чиито мениджъри се фокусират върху силните им страни, демонстрират висока включеност в работния процес (Harter & Adkins, 2015). **Други емпирични данни** свидетелстват за връзката между високата ефективност на екипа и положителната обратна връзка. Високоэффективните екипи получават приблизително шест пъти повече позитивна обратна връзка в сравнение с екипите, чието представяне е на средно ниво, а нискоэффективните екипи получават около 2 пъти повече отрицателна обратна връзка в сравнение с тези, чиито ефективност е на средно ниво (Porath, 2016).

✓ **Информационни мениджъри**

Информационният поток, протичащ във всички посоки в организацията, е твърде голям, но именно тук идва ролята на мениджъра. Той се явява **като основен носител на информацията в работата**, натоварен с отговорността да осигурява и поддържа осведомеността на служителите, тъй като **липсата на информираност се отразява негативно върху качеството на изпълнение** (Нелсън и Куик, 2017, Димитрова, 2022). Важно е ръководителят да умее да селектира информацията, преди да я разпространява сред служителите, за да се избегне предаването на незначителни или неверни съобщения, които само биха натоварили хората в организацията, без да бъдат полезни за ефективното изпълнение (Нелсън и Куик, 2017).

• **Умение за управление на времето**

Умението за управление на времето е **ключова лидерска компетенция**, която е необходим елемент от поведенческия репертоар на ръководителя. Времето на мениджъра е ценен ресурс, който обаче се изчерпва много бързо и поради тази причина е важно то да **се използва конструктивно и да се управлява ефективно**. Мениджърът има **отговорността да управлява своето време**, за да бъде полезен на екипа си и за да не вреди на самия себе си. Също така той има

отговорност към времето на своите служители. Негова е задачата да направи балансирано разпределение на задачите между служителите и да посочи адекватни крайни срокове за изпълнение, като се съобрази с тяхната компетентност и натовареността им с други служебни ангажименти. За разлика от **ефективния ръководител**, който се стреми да управлява времето на служителите си с цел увеличаване на тяхната продуктивност, **токсичният мениджър** претоварва подчинените си, не се интересува от броя на трудовите им задачи, не се стреми към балансирано разпределение на задачите, поставя им кратки срокове и т.н. Всичко това води до трудово претоварване, стрес, влошаване на изпълнението. **Изводът** е, че ако ръководителят не управлява конструктивно времето на подчинените си, резултатът ще бъде разрушителен за тяхната ефективност.

Управлението на времето (или т.нар. time management) се **дефинира** като процес на идентифициране на потребности на индивида, поставяне на цели за постигането им, приоритизиране и планиране на задачите, необходими за постигане на целите (Lakein, 1973, цит. по Claessens, 2004). Според К. Крутсингер процесът на управление на времето включва поставяне на цели, приоритизирането им, вземане на решение за това колко време да се отдели за изпълнението на всяка задача, редовна преоценка на поставените цели и приоритети и изпълнението им (Crutinger, 1994).

Поведенията, свързани с ефективното използване на времето, могат условно да се разделят на **3 групи** (Claessens, 2004):

➤ Първата група включва **поведения, насочени към оценка на времето** - усещане за “тук и сега”, за минало, настояще и бъдеще и самосъзнание за използването на времето (нагласи, когниции), което помага на индивида да приема задачи и отговорности в границите на способностите и възможностите му.

➤ Втората група са **поведенията, свързани с планиране**. Тук се включват инструкции и инструменти, позволяващи ефективното използване на времето, като поставяне на цели, приоритизиране на целите по критериите “важност” и “спешност”, анализ и планиране на времето за извършване на дейностите и за

почивка, изготвяне на график на дейностите, съставяне на списъци със задачите, които трябва да се изпълнят.

➤ Третата група представлява **поведения, свързани с мониторинг на поведението**. Това означава, че индивидът се самонаблюдава и идентифицира това, което отнема от времето му, разсейва го и т.н.

За да се разкрие необходимостта от управление на времето, е важно да се отговори на въпроса: **С какви дейности е запълнено времето на мениджъра?** През 2006 г. М. Портър и Н. Нохрия от Harvard Business School провеждат интересно **изследване**, което разкрива как главните изпълнителни директори на големи компании прекарват времето си (Porter & Nohria, 2018). **Те установяват следното:**

- ✓ Изследваните изпълнителни директори работят по **62,5 часа на седмица** и по **9,7 часа на ден**.
- ✓ В **79% от уикендите** те работят, като отделят средно по **3,9 часа на ден**.
- ✓ В **70% от дните**, в които са в **отпуск**, работят средно по **2,4 часа на ден**.
- ✓ **61%** от работното време на главните изпълнителни директори включва предимно **комуникация лице в лице**.
- ✓ **15%** от времето е посветено на **телефонни разговори**.
- ✓ **24%** от времето е посветено на **онлайн комуникация (мейли, чатене и др.)**

Очевидно е от посочените данни, че става въпрос за висока натовареност, която запълва цялото време на изпълнителните директори. Необходимо е да се полагат **усилия по посока постигане на баланс между работата и личния живот**. Това би могло да се случи чрез ефективно управление на времето.

За да бъде времето успешно структурирано и контролирано, от значение е **мениджърът да бъде наясно с действията**, които да предприеме през съответния времеви отрязък (**какво трябва да се направи?**), и със срока, в който всичко трябва да се извърши (**кога да се направи?**). Важно е ръководителите да станат

по-дисциплинирани в използването на своето време, като уважават приоритетите си и минимизират разсейващите фактори, сред които хора, ситуации и др.

Кои са конкретните умения, които мениджърът трябва да владее, за да управлява ефективно времето си?

Поставяне на цели – много е важно целите да са конкретни и постижими и да са формулирани ясно и точно. Също така е необходимо те да се разбиват на подцели.

Приоритизиране – определяне на тези цели и дейности, които са важни и спешни и разграничаването им от неважните и неспешните задачи.

Операционализиране на целите и подцелите – това означава идентифициране на конкретни стъпки и задачи, които да се изпълнят.

Определяне на времеви параметри – всяка една идентифицирана задача трябва да има срок за изпълнение.

Планиране – процесът по планиране на целите и действията по постигането им трябва да бъде както в краткосрочен план, така и в дългосрочен план.

Делегиране – това е ключово умение за ефективно управление на времето, което дава възможност на мениджъра да разпределя задачи и отговорности между служителите, като взема предвид уменията, знанията, силните и слабите им страни. Делегират се такива задачи, които могат да бъдат изпълнени успешно от служителите, като по този начин ръководителят освобождава време за изпълнение на задачи, които са изцяло негово задължение и само той може да направи.

Фокусиране върху една задача, а не върху няколко едновременно – изпълнението на няколко задачи в един и същи времеви отрязък може да загуби повече време, тъй като при превключване между различните задачи се губи фокус и производителност. Ако мениджърът отделя време да работи по една задача, преди да премине към друга, вниманието му е изцяло върху нея и по този начин се редуцира влиянието на разсейващите фактори.

Почивки – те са важен елемент от управлението на времето и трябва да се разглеждат като необходимост. Ако мениджърът отделя продължително време на

работата и пропуска почивките, в краткосрочен план това може да доведе до нарастване на продуктивността, но в дългосрочен план води до повишаване на стреса, влошаване на изпълнението и неефективно управление на времето.

Важно е ръководителят да познава и използва някои **основни техники за управление на времето**, които ще му помогнат да организира и структурира по-добре деня си. Някои от по-често използваните в практиката са:

✓ **Квадрантите на Стивън Кови**

Тази техника е известна и като Матрица за управление на времето на Ст. Кови. Тя е много полезен метод, който дава възможност на мениджъра да приоритизира задачите си, като използва критериите „важност“ и „спешност“ (Кови, 2010). Техниката представлява координатна система, състояща се от четири квадранта. Първият квадрант е този на необходимостта и включва задачите, които са важни и спешни. Във втория квадрант попадат тези задачи и дейности, които са от значение за индивида, но не са спешни. Третият е квадрантът на заблудата, защото в него се включват всички задачи, които погрешно определяме за спешни и важни, а всъщност те не са важни. Четвъртият квадрант разкрива дейностите, които губят от времето ни, без да допринасят за повишаване на ефективността, но голяма част от тях са приятни, отпускащи и разсейващи. За да си почине мениджърът, е нормално да отделя време и за такъв тип активности (почивка, разговори, социални мрежи), но не там да прекарва по-голямата част от времето си.

Тази техника онагледява задачите и дейностите, които съпътстват ежедневието на мениджъра. Ако тя стане част от рутината на ръководителя, това би му помогнало да идентифицира важните и спешните задачи и да ги разграничи от тези, които само губят времето му, като го заблуждават, че трябва да се изпълнят незабавно.

✓ **Изяж „жабата“**

„Жабата“ е най-неприятната, най-трудната, най-скупната задача – т.е. тази, която отлагаме и предпочитаме да оставим последна, но тя е важна и трябва да бъде изпълнена. Ако мениджърът иска да управлява правилно времето си, задължително трябва да започне точно с тази задача, която обикновено е и най-времеемка. Ако „жабите“ са няколко, се избира най-неприятната от тях. По този начин още в началото на деня отмятаме сложната задача, а не я отлагаме постоянно, като през цялото време мислим за нея и как трябва да я свършим – това е неефективно и е загуба на време (McCarthy, 2019).

✓ **Техниката „Помодоро“**

Целта на тази техника е да се редуцират разсейващите фактори и да се повиши вниманието към конкретната задача, която трябва да се изпълни. Обособяват се четири сесии по 25 минути, като след всяка сесия (наречена „помодоро“) се прави почивка от 5 минути. По време на изпълнение на задачата през тези 25 минути мениджърът не позволява на различни фактори да го разсейват, а се фокусира само върху текущата задача. През петте минути, с които разполага, трябва да си почине и да се откъсне от това, върху което работи. Следват нови 25 минути с още 5 минути почивка и така докато минат четири сесии по 25 минути. След това той си почива по-дълго – около 30 минути, като през това време не мисли и не говори за задачата (McKenna, 2022).

Прилагането на **умения и техники за управление на времето** води до **редица позитивни резултати**, сред които са структуриране на деня, планиране в краткосрочен и дългосрочен план, ефективно изпълнение на поставените задачи, увеличаване на продуктивността, редуциране на стреса, постигане на целите и наличие на време за себе си и др.

Емоционалната интелигентност, комуникативните умения и уменията за управление на времето са само **част от набора от ключови лидерски компетенции**, които ефективният ръководител би следвало да притежава и

прилага. Използването на тези умения създава здравословна работна среда и може да се разгледа като превенция на токсичното лидерство в организацията.

Изводи

Прилагането на **деструктивни управленски практики** води до редица **негативни последици**, които засягат както отделния служител, така и цялата организация. От представения анализ във втора глава става ясно, че токсичното лидерство има **сериозни отражения върху здравето, продуктивността, удовлетвореността от работата** на служителите. Също така то е **предпоставка за създаване на нездравословна работна среда**, доминирана от високи нива на стрес, влошено изпълнение, контрапродуктивни трудови поведения и повишено текучество. Поради тази причина е наложително да се работи по посока справяне с проблема, а не игнорирането му от висшия мениджмънт и служителите от отдел „Човешки ресурси“.

Разработен е **авторов модел за справяне с токсичното лидерство** в организацията. Той **систематизира** ценна информация, представена в специализираната литература, като **акцентира** върху важните, според автора, действия, които трябва да се предприемат. От значение е **да се работи на две равнища** – на ниво служител и на ниво висш мениджмънт. Също така трябва да се обърне внимание на **превенцията** – т.е. да се действа, преди появата на токсичен ръководител, прилагащ деструктивни управленски модели. Това е важно да се случи при подбора на ръководни кадри, както и да се прилагат превантивни мерки, като регулярно се търси обратна връзка от служителите.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Във фокуса на настоящия труд е проблемът за организационното лидерство, като **изследователският интерес** е насочен към поведенческите модели и стиловете на управление, които **превръщат ръководителя в заплаха** за служителите и организацията. **Основната цел** на монографията е **постигната**, а поставените **изследователски задачи са изпълнени**. Следователно проблемът е разгледан на теоретично и емпирично ниво, като за целта са систематизирани и анализирани теоретични постановки и емпирични данни от различни изследвания. Акцент на настоящата монография е предложеният **авторов модел за справяне с токсичното лидерство** в организацията. В резултат от направения анализ се установява, че **изследователската теза се потвърждава**.

Монографичното изследване се основава на модела на А. Падила и колеги (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007), известен като „**токсичния триъгълник**“. Той разкрива връзката и взаимозависимостта на трите основни елемента на токсичното лидерство – **деструктивен ръководител, податливи подчинени и благоприятна среда**. **Изводът** от представения модел е, че за да съществува токсичен ръководител в организацията, е необходимо той да бъде поддържан от подчинени с ниска степен на зрялост, отрицателна самооценка, неудовлетворени потребности или те да са със сходна ценностна система като токсичния лидер и да се стремят към напредък в кариерата на всяка цена. Другият основен фактор за появата на токсично лидерство е средата. Ако организационната култура поддържа и насърчава деструктивните поведения и ако умишлено се създава усещане за нестабилност и заплаха, това превръща средата в подходяща за възникване на токсични модели на управление.

Задълбоченото изследване на проблема предполага **идентифициране на основните характеристики и разрушителни поведенчески модели**, които изграждат психологическия профил на токсичния ръководител. В труда се поставя акцент върху егоцентризма, нарцисизма, арогантността, избухливостта, безчувствеността, както и върху поведения, ориентирани към контрол, принуда,

заплахи, унижения, цензуриране на мнението на служителите, потискането им и ангажирането на ръководителя в престъпни и неетични действия. Въпреки наличието на **различни типове токсични мениджъри**, които са подробно разгледани в настоящия труд, всички деструктивни ръководители притежават в по-силна или в по-слаба степен посочените по-горе специфики, които водят до неефективни управленски практики.

Статистическите данни, онагледени графично в монографията, **потвърждават наличието на токсично лидерство** на работното място и обрисуват обезпокоителна картина на съвременните организации. Оказва се, че резултатите от различни проучвания разкриват **голям процент** изследвани служители, които **определят своя ръководител като токсичен** или като един от най-силните стресори в работата им и също така посочват, че именно той е причина да напуснат настоящата си работа.

Прилагането на токсични модели на управление от ръководителя е сериозна **заплаха** за организационния живот, защото може да доведе до **разрушителни последици**. Токсичното лидерство **засяга** здравословното състояние (физическото и психическото здраве) на **отделния служител** и рефлектира негативно върху **ефективността на организацията**.

От изключително значение е да се работи по посока **преодоляване на деструктивните модели** на поведение на работното място. Предложеният от автора **модел за справяне с токсичното лидерство в организацията** разкрива възможни стратегии за преодоляване на проблема. Налице са следните **основни опорни точки**:

- Важно е да се вземат **превантивни мерки** от **специалистите в отдел „Човешки ресурси“**, както и от **висшия мениджмънт**, ако токсичният ръководител е от по-ниските организационни нива. Ако в организацията не са налице специалисти, които компетентно да се справят с проблема, трябва да се извика **външен консултант**.
- За да бъдат смислени усилията и да доведат до успех, необходимо е да се работи в две посоки – **на индивидуално и организационно ниво**.

- Важно е **служителите да са запознати** с този сериозен проблем, за да могат да откриват опасността и да вземат мерки.

- От значение е **да се организират обучения** за идентифициране на токсичните лидерски модели на поведение, както и за развиване на емоционалната интелигентност, която помага за установяването на токсичния лидер и справянето с негативното му влияние върху служителите.

- Също така е важно да се вземат **мерки при подбора на ръководни кадри**, за да се предотврати влизането на отровни мениджъри в организацията.

- **Редовното допитване до служители, колеги, клиенти и др.** за поведението на даден мениджър също е необходима стратегия за ранно откриване на токсичния ръководител.

- Превенцията може да се изразява в **създаване на позитивна организационна култура**, в която доминира трансформационният лидерски подход към служителите. Основната цел е поддържане на здравословна работна среда, в която се насърчават доверието, откритата комуникация, взаимопомощта, зачитането на потребностите им от развитие и растеж, вдъхновяването и мотивирането им, творческото мислене и активното участие в процесите на вземане на решения.

- **В противовес на токсичното поведение на мениджъра** е важно да се акцентира върху **няколко фактора**, разгледани подробно в настоящата монография, които според автора са **ключови за ефективността на ръководителя**. Сред тях са прилагане на подходящ стил на управление в зависимост от ситуацията; използване на индивидуални източници на власт и включване на набор от умения в поведенческия репертоар на ръководителя (емоционална интелигентност, комуникативни умения, умение за управление на времето и др.).

Необходимо е да се полагат усилия в посока **редуциране на факторите за възникване на токсично лидерство**, тъй като конструктивните модели на управление са правилният път към успешните организации.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Гацова, В. (2021). Управление на професионалния стрес. *Пари и култура*, 3, 15-24.
2. Гацова, В. (2022). *Професионален стрес и контрапродуктивно поведение в организацията*. София: „Св. Григорий Богослов“.
3. Гацова, В. (2022). Предизвикателства пред управлението на хора в съвременните организации. *Годишник на ВУЗФ*, том XIV, София: Св. Григорий Богослов.
4. Голман, Д. (2010). *Емоционалната интелигентност*. София: Изток-Запад.
5. Димитров, Я. (2019). *Синдромът на добрия войник и неговите интелигентни емоции*. София: „Св. Григорий Богослов“.
6. Димитров, Я. (2022). *Бизнес психология и ефективно управление на човешкия капитал*. София: „Св. Григорий Богослов“.
7. Димитрова, Р. (2022). *Управление на иновациите в туристическата индустрия в перспективата на XXI век*. София: „Св. Григорий Богослов“.
8. Кови, Ст. (2010). *Седемте навика на високоефективните хора*. София: Кибеа.
9. Лазарова, Т. (2018). *Иновативно управление на човешките ресурси*. София: Св. Григорий Богослов.
10. Нелсън, Д. и Куик, Дж. (2017). *Организационно поведение*. София: Изток-Запад.
11. Ригио, Р. (2006). *Въведение в индустриалната/организационната психология*. София: Дилок.
12. Фърнам, Е. (2012). *Индивидуалните различия на работното място*. София: Изток-Запад.
13. Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47 (7), 755-778.
14. Abbajay, M. (2018). What to do when you have a bad boss, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2018/09/what-to-do-when-you-have-a-bad-boss>

- 15. Babiak, J., & Bajcar, B.** (2019). Gender Differences In Leadership Styles: Who Leads More Destructively? *Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage*, Conference: 34th IBIMA Madrid, Spain, 8801-8813.
- 16. Babiak, P., & Hare, R.** (2006). *Snakes in suits*. New York: Regan Books
- 17. Barbuto, J., & Brown, L.** (2000). *Full Range Leadership*. University of Nebraska - Lincoln.
- 18. Baron, R., & Neuman, J.** (1996). Workplace violence and workplace aggression: evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22(3), 161-73.
- 19. Bass, B.** (1990). *Handbook of leadership: A survey of theories and research*. New York: Free Press.
- 20. Bass, B.** (1997). Does the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- 21. Bass, B., & Steidlmeier, P.** (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- 22. Blatnik, T.** (2021). 8 types of toxic leaders - Understanding the dark side of your boss, <https://www.spica.com/blog/toxic-leaders#1-the-grandiose-self-image-the-narcissistic-leader>
- 23. Bolden, R.** (2007). The Shadow Side of Leadership. *Effective Executive*, 9(2), 42-43.
- 24. Bradberry, T.** (2017). Emotional intelligence: What it is and why you need it. *World Economic Forum. Workforce and employment*: <https://www.weforum.org/agenda/2017/02/why-you-need-emotional-intelligence/>
- 25. Chan, D., Lam, C., Chow, S., & Cheung, S.** (2008). Examining the Job-Related, Psychological, and Physical Outcomes of Workplace Sexual Harassment: A Meta-Analytic Review. *Psychology of Women Quarterly*, 32, 362–376.

26. Claessens, B. (2004). Perceived Control of Time: Time Management and Personal Effectiveness at Work. Eindhoven: Printservice Technische Universiteit Eindhoven.

27. Conger, J. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 44–55.

28. Conger, J., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

29. Crutsinger, C. (1994). *Thinking smarter: Skills for academic success*. Carrollton, TX: Brainworks, Inc.

30. David, D., & Zaccoro, S. T. (2004). *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 237-263.

31. Dobbs, J. M. (2014). The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness, and organizational cynicism: <https://digital.sandiego.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1859&context=dissertations>

32. Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive Leadership: Causes, Consequences and Countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44(4), 266-272.

33. Flynn, G.(1999). Stop toxic managers before They Stop You. *Workforce*. 78(8), 44-46.

34. Forsyth, D. (2006). *Group Dynamics* (4th ed.). Belmont, CA : Thomson/Wadsworth.

35. Furnham, A. (2007). Personality disorders and derailment at work. In: J. Langan-Fox, C. Cooper, & R. Klimoski (Eds.), *Management challenges and symptoms of the dysfunctional workplace*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

36. Gabriel, Y., & Carr, A. (2002). Organizations, management and psychoanalysis: An over-view. *Journal of Managerial Psychology*, 17(5), 348–365.

37. Goldman, A. (2009). *Destructive Leaders and Dysfunctional Organizations. A Therapeutic Approach*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.

- 38. Goleman, D.** (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- 39. Harter, J., & Adkins, A.** (2015). Employees Want a Lot More From Their Managers. *Gallup Workplace*: <https://www.gallup.com/workplace/236570/employees-lot-managers.aspx>
- 40. Hogan, R., & Hogan, J.** (2001). Assessing Leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 40-51.
- 41. Hogan, R.** (2006). *Personality and the fate of organizations*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- 42. Indradevi, R.** (2016). Toxic Leadership over the Years – A Review. *Purusharta: A journal of Management, Ethics and Spirituality*, 9(1), 106-110.
- 43. Jex, S., & Britt, T.** (2008). *Organizational Psychology: A Scientist – Practitioner Approach* (2nd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- 44. Kaufman, C.** (2018). How to answer the job interview question: What do you think of your previous boss?: <https://www.monster.com/career-advice/article/former-boss-job-interview>
- 45. Kellerman, B.** (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 46. Kets de Vries, M.** (1999). Managing puzzling personalities. *European Management Journal*, 17, 8-19.
- 47. Kets de Vries, M.** (2004). Organizations on the coach. *European Management Journal*, 22, 183-200.
- 48. Kilic, M., & Günsel, A.** (2019). The Dark Side of the Leadership: The Effects of Toxic Leaders on Employees. *European Journal of Social Sciences*, 2(2), 51-56.
- 49. Krumov, K., Vazov, Gr., Hristova, P., & Krumova, A.** (2015a). Destructive and Toxic Leaders – Psychological Portrait. *Journal of Innovation, Entrepreneurship and Sustainable development*, 1-2, 44-62.
- 50. Krumov, K., Vazov, Gr., Hristova, P., & Krumova, A., Negruți, A., Smilkova, D.** (2015b). Positive and Dark Side of Leadership: Theoretical Aspect. *Journal of Management, Counseling and Organizational development*, 1-2, 44-58.

51. Krumov, K., Negruti, A., Hristova, P., & Krumova, A. (2016). Perceptions of Toxic Leaders – Empirical Research. *Journal of Innovation, Entrepreneurship and Sustainable development*, 1-2, 3-17.

52. Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic workplace! Managing toxic personalities and their systems of power*. San Francisco: Jossey-Bass.

53. Landry, L. (2019). Why emotional intelligence is important in leadership. *Harvard Business School*: <https://online.hbs.edu/blog/post/emotional-intelligence-in-leadership>

54. Lipman-Blumen, J. (2004). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians – and How We Can Survive Them*. New York: Oxford University Press.

55. Lipman-Blumen, J. (2005). *Toxic Leadership: A Conceptual Framework*. *Encyclopedia of Executive Governance*.

56. Lloyd K., Boer D., Keller J., & Voelpel, S. (2015). Is my boss really listening to me? The impact of perceived supervisor listening on emotional exhaustion, turnover intention, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 130, 509–524.

57. Lubit, R. (2004a). *Coping with toxic managers, subordinates...and other difficult people*. Pearson Education, Inc. Publishing as Financial Times Prentice Hall.

58. Lubit, R. (2004b). The tyranny of toxic managers: an emotional intelligence approach to dealing with difficult personalities. *Ivey Business Journal online*, 68(4).

59. Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 78, 68–77

60. Matos, K. (2017). *Toxic Leadership: Detoxifying your Culture and Encouraging More Mindful Leadership*, 15Be.

61. McCarthy, D. (2019). 10 Timeless Time Management Techniques. *The balance careers*: <https://www.thebalancecareers.com/time-management-techniques-2276138>

62. McKenna, K. (2022). Time management techniques to improve productivity and reduce burnout. *Business Management Daily*:

<https://www.businessmanagementdaily.com/68581/time-management-techniques-to-improve-productivity-and-reduce-burnout/>

63. Mehta, S., & Maheshwari, G.C. (2014). Toxic Leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5 (10), 18-24.

64. Mineyama S. et al. (2007). Supervisors' attitudes and skills for active listening with regard to working conditions and psychological stress reactions among subordinate workers. *Journal of Occupational Health*, 49 (2), 81–87.

65. Nyberg, A., Alfredsson, L. et al. (2009). Managerial leadership and ischaemic heart disease among employees: the Swedish WOLF study. *Occupational and Environmental Medicine*, 66(1), 51-55.

66. O'Connor, J., Mumford, M., Clifton, T., Gessner, T., & Connelly, M. (1995). Charismatic leaders and destructiveness: An historiometric study. *Leadership Quarterly*, 6, 529–555.

67. Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). The ToxicTriangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 178.

68. Penley, L. E., Alexander, E. R., Jernigan, I. E., & Henwood, C. I. (1991). Communication abilities of managers: The relationship to performance. *Journal of Management*, 17(1), 57–76.

69. Porath, Ch. (2016). Give Your Team More Effective Positive Feedback. *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2016/10/give-your-team-more-effective-positive-feedback>

70. Porter, M., & Nohria, N. (2018). How CEOs Manage Time. *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2018/07/how-ceos-manage-time>

71. Raskin, R., & Hall, T.. (1988). A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 890-902.

72. Rayner, C., & Cooper, C. (1997). Workplace bullying: myth or reality can we afford to ignore it? *Leadership & Organization Development Journal*, 18 (4), 211-214.

73. Reed, G. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84, 67-71.

74. Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Boston: Pearson, Education, Inc.

75. Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.

76. Ross, D., Matteson R, & Exposito J. (2014). Servant leadership to toxic leadership: Power of influence over power of control. *Fischler College of Education*, 1-37.

77. Salovey P., & Mayer J.D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.

78. Shackleton, V. J. (1995). *Business Leadership*. London: New York: Routledge.

79. Singh, N., Sengupta, S., & Dev, S. (2018). Toxic Leadership: The Most Menacing Form of Leadership. In: Maria Brandebo & Aida Alvinus (Eds.). *Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership*, IntechOpen.

80. Soleman, M. (2017). The effect of personal power leaders towards commitment organizational in Pt. Telkom Tbk. Kandatel Bandung. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 14(3), 26-33.

81. Steven, H., & David, R. (2007). Toxins in the workplace: Affect on Organizations and Employees. *Corporate Governance*, 7 (1), 17-28.

82. Sull, D., Sull, Ch., & Zweig, B. (2022). Toxic Culture Is Driving the Great Resignation. *MitSloan Management Review*: <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>

83. Tepper, B.J., Duffy, M.K., Henle, C.A. & Lambert, L.S. (2006). Procedural Injustice, Victim Precipitation, and Abusive Supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.

84. Tran, Q., Tian, Y., & Sankoh, F. (2013). The Impact of Prevalent Destructive Leadership Behaviour on Subordinate Employees in a Firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3(7), 595-600.

85. Veldsman, Th. (2016). How Toxic Leaders Destroy People as Well as Organizations. *BIZCATALYST360*^o: <https://medium.com/bizcatalyst-360/how-toxic-leaders-destroy-people-as-well-as-organizations-ee79b3048b41>

86. Zangaro, G. A., Yager, K., & Proulx, J. (2009). Recognizing and overcoming toxic leadership. *RN Journal*.

87. Walton, M. (2007). Leadership Toxicity - An Inevitable Affliction of Organisations? *Organisations & People*, 14 (1),19-27.

88. Wasylyshyn, K. M. (2012). *Behind the Executive Door Unexpected Lessons for Managing Your Boss and Career*. New York:Springer.

89. Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport: Praeger.

90. Wilson-Starks, K. (2003). *Toxic Leadership*. Transleadership, Inc.

Интернет източници:

1. ADRP 6-22 (2012). *Army Leadership*:

https://www.benning.army.mil/mssp/pdf/adrp6_22_new.pdf

2. Australian Psychological Society (2016). Corporate psychopaths common and can wreak havoc in business:

https://psychology.org.au/news/media_releases/13september2016/brooks

3. DDI's Frontline Leader Project (2019). New DDI Research: 57 Percent of Employees Quit Because of Their Boss: [https://www.prnewswire.com/news-releases/new-ddi-research-57-percent-of-employees-quit-because-of-their-boss-](https://www.prnewswire.com/news-releases/new-ddi-research-57-percent-of-employees-quit-because-of-their-boss-300971506.html)

[300971506.html](https://www.prnewswire.com/news-releases/new-ddi-research-57-percent-of-employees-quit-because-of-their-boss-300971506.html)

4. The Oxford Review Encyclopaedia of Terms / Organisational Commitment:[oxford-review.com/oxford-review-encyclopaedia-terms/organisational-](http://oxford-review.com/oxford-review-encyclopaedia-terms/organisational-commitment/)

[commitment/](http://oxford-review.com/oxford-review-encyclopaedia-terms/organisational-commitment/)