

## **Лидерство и лидерски умения**

**Йорданка Стоилова Койчева**

**Югозападен университет „Неофит Рилски“, sewnid@abv.bg**

## **Leadership and leadership skills**

**Yordanka Stoilova Koycheva**

**SWU „Neofit Rilski“, sewnid@abv.bg**

***Резюме:** Настоящата статия е фокусирана върху изследване на лидерството и лидерските умения като важна страна на съвременния живот. Лидерите се проявяват в различни области на организацията и от тях зависят много неща, свързани с дейността, резултатите, постиженията както в индивидуален, така и в общностен и организационен контекст. Анализът се концентрира върху лидерството като явление и неговите измерения. Проследява се логиката на развитие на теориите за лидерство според индивидуалните перспективи и аспектите на феномена, като се изясняват основните детерминиращи елементи на лидерството, които създават определен консенсус в научната литература и осигуряват обединяваща перспектива на идеите. Разгледана е неразривната връзка между лидерството и управлението, тяхното взаимно допълване, като в същото време и различност. Основен извод на статията е, че лидерството е резултат от взаимоотношенията между лидера и неговите последователи; личните качества, поведения и умения на потенциалния лидер са от ключово значение, те се проявяват при определени условия, като важна е способността на лидера да бъде адекватен на очакванията на хората, да предлага действия, които съответстват на желанията и потребностите им. В същото време лидерът в организацията трябва да достигне до по-общите цели и мисия, които организацията преследва.*

***Ключови думи:** лидерство, управление, лидер, последователи*

***Abstract:** This article focuses on the study of leadership and leadership skills as an important aspect of modern life. Leaders appear in different areas of the organization and many things depend on them related to the activities, results, achievements in both individual and community and organizational contexts. The analysis focuses on leadership as a*

*phenomenon and its dimensions. The logic of development of theories of leadership according to individual perspectives and aspects of the phenomenon is traced, clarifying the main defining elements of leadership, which create a certain consensus in the scientific literature and provide a unifying perspective of ideas. The inseparable connection between leadership and management, their complementarity, and at the same time diversity are considered. The main conclusion of the article is that leadership is the result of the relationship between the leader and his followers; personal qualities, behavior and skills of the potential leader are crucial, they are manifested under certain conditions, such as the ability of the leader to be adequate to people's expectations, to propose actions that meet their desires and needs. At the same time, the leader in the organization must achieve the more general goals and mission that the organization pursues.*

**Keywords:** *leadership, management, leader, followers*

Трансформациите на съвременния бизнес са импулс за търсене на нова лидерска парадигма за 21 век. Лидерството възниква във връзка с потребността сложно организирани системи да се управляват балансирано от определени принципи и ръководни начала. Някои от изследванията се фокусират върху междуличностните процеси между индивиди, лидери и последователи. Други от изследванията, които изучават лидерството в контекста на организацията, особено в литературата за стратегическо управление понякога игнорират когнитивното, междуличностно и социално богатство на този феномен, тъй като не успяват да се справят с процеси, които обясняват или отчитат като резултати. Докато изграждането на модели в литературата за стратегическо управление обикновено е фокусирано върху изследването на лидерството, което се случва на горните нива на организацията, всяко представяне, предлагано по отношение на подбора, развитието и обучението на потенциални лидери, се базира на концептуална рамка, която има и емпирична верификация.

Настоящата статия се занимава с изследване на лидерството и лидерските умения като важна страна на съвременния живот. Лидерите се проявяват в различни области на организацията и от тях зависят много неща свързани с дейността, резултатите, постиженията както в индивидуален, така и в общностен и организационен контекст. Настоящият анализ се концентрира върху лидерството като явление и неговите измерения. Проследява се логиката на развитие на теориите за лидерство според индивидуалните перспективи и аспектите на феномена, като се

изясняват основните определящи елементи на лидерството, които създават определен консенсус в научната литература и осигуряват обединяваща перспектива за идеите. Разгледана е неразривната връзка между лидерството и управлението, тяхното взаимно допълване, но в същото време и различност.

Лидерството е обект на интерес от различни науки и личността на лидера обикновено се свързва с очаквания за фундаментални промени в организацията и по-специално за решаване на различни нейните проблеми. В същото време възможностите на лидерството зависят от неговия организационен контекст: структура, система, условия на околната среда и т.н. В научната литература се акцентира на необходимостта да се обърне повече внимание на ролята на организационния контекст като основен фактор, влияещ върху лидерското поведение и резултати. Основна предпоставка на анализите е твърдението, че лидерството в организациите не се осъществява във вакуум, а в някаква конкретна среда и условия (Porter, McLaughlin, Grace 2006), които влияят върху специфичните области на индивидуалното и груповото поведение. Тези области включват: мотивация, комуникация, екипи и личностни качества.

Кац и Кан (Katz & Kahn, 1978) посочват три различни модела на организационно лидерство:

- Първият модел се отнася до административното използване на съществуващите организационни структури за поддържане на ефективни организационни действия.

- Вторият модел на лидерство, срещан се при средни организационни нива, включва прилагане на формални структурни елементи, както и значителни умения за поддържане на неформални отношения.

- Третият модел се развива на върха на организациите и се отнася до структурното възникване или промяната в организацията като отражение на новите формулировки на организационната политика.

Взети заедно, разпределението на посочените модели на лидерство предполагат значителни качествени специфики между характера на низшето и висшето ръководство. Подобни модели, уточняващи различията между нивата на организационно лидерство, са предложени и в други концепции.

Според Reeves-Ellington (1997) школите за лидерство се обособяват около три основни линии, които определят еволюцията на изследванията на лидерството в организационен контекст:

Първата линия показва, че лидерството в организацията е поверено на конкретни индивиди и се идентифицира чрез чертите на лидера (Arvey, Zhang, Avolio & Kreuger, 2006). Изследванията, базирани въз основа на личностни специфични проучват генетичните основи на идентифицирането на лидерите. Може да се твърди, че тази линия на изследвания се определя като относително нова школа за лидерство.

Втората линия е, че организационните лидери са свързани с властта и властовите структури (Bass, 1990), както и с информацията и различните ресурси на управление, защото лидерството има пряка връзка с властовия ресурс.

Третата линия е, че в йерархичните организации лидерите са на върха на йерархията (Hunt, 2004). Това означава, че в цялостната йерархия съществуват и други лидери на средни или низши управленски нива, но без стратегическия лидер на върха на организацията лидерите на по-ниско ниво са неефективни.

При представянето на лидерство в организационния контекст се поставя различен фокус в отношенията лидерство/ефективност. Конвенционалните теории за лидерството изрично постулират ефективността като функция на даден лидер спрямо личните характеристики на членовете или естеството на работата, извършена в групата. По този начин лидерството гарантира, че организационните стратегически намерения се основават на реалностите на външната и вътрешната среда, че външните и организационните реалности са отчетени и тези реалности се трансформират в разумни дейностни стратегии, които насочват организационните и човешките ресурси към стратегическите цели на организацията. Лидерските форми са една от няколко организационни среди, които създават структура и цел. Това концептуализиране на лидерството в организационен контекст създава нужда от нови подходи или синтез за неговото разбиране. То се разгръща чрез многостепенно разбиране на обкръжаващата среда: климат, знание, произход, време. Всеки от посочените компоненти се използва по различен начин на отделните нива на управление и лидерство от висши мениджъри, мениджъри от средно ниво и мениджъри от начално ниво. Организационният обхват, от гледна точка на глобални, регионални и местни аспекти на анализ, осигурява допълнителен контекст за използването на многостепенни въпроси в организационното проявление на лидерството.

Аспектите на организационния контекст са от значение за организационната структура, произход и история, собственост и контрол, размер, технология, местоположение и зависимост от други социални субекти. Организационното разбиране изисква прецизиране на всички компоненти. Разбирането на

преобладаването на един над друг организационен компонент или техните взаимодействия осигурява макро визия на организацията.

Организационният контекст оформя императивите на изпълнението, които едновременно стимулират и дефинират параметрите на подходящите лидерски действия. Това предполага качествени промени в начините, по които лидерите придобиват информация в своите роли и продължават да осмислят тази информация. Променя се дали и кога (как и какво) лидерите планират като подходящи колективни отговори. Променя се естеството и ролята на ключови процеси, като например как лидерите влияят и управляват своите последователи. Влияние оказва и обхвата на тяхното влияние. Организационният контекст дори променя механизмите, чрез които лидерите придобиват своята роля и развиват своята легитимност. Тези ефекти надхвърлят въздействията, които обикновено се моделират в ситуационни подходи за непредвидени обстоятелства в литературата за лидерството.

### **Феноменът лидерство**

Феноменът лидерство може да бъде представен аналитично и интерпретативно от различни теоретични перспективи с различни концептуални рефлексии. Опитите за класифицирането им обаче се оказват трудни за еднозначно систематизиране на множеството концепции. Вземайки предвид динамиката на времето, теоретичните подходи се вдъхновяват взаимно, което води до възможността за разграничаване на универсалните и специфичните елементи в теоретичния възглед на въпроса за лидерството, както и възможностите за емпирична проверка или следствия за практиката.

Според С. Христов (Христов, 1992) лидерството се изследва в три направления, които намират израз в разработването, експериментирането и утвърждаването в практиката на различни теории:

1. Като свойство – лидерството е множество от характеристики, притежавани от тези, които упражняват успешно влияние;
2. Като процес – лидерството е пряко непринудително влияние и координиране на действията на групата по пътя на достигане на нейната цел;
3. Лидерството едновременно се разглежда като процес и свойство.

Теориите се диференцират в следствие прилагането на два индикатора: а) аспекти при разглеждането на различни параметри; б) използване на различни подходи, прилагани при един и същи аспект. Ефективното лидерство зависи от идентифициране

на външни фактори и анализ на ситуационните променливи като специфика на ръководство, фирмена култура, ценности и минал опит. Основополагащ фактор за лидерския успех е гъвкавостта и способностите на лидера да следва динамичната външна среда. В научната литература се посочват следните фактори, които се отразяват върху ефективността на лидера: индивидуални потребности и квалификация на служителите; организационна среда; специфика на задачите; информационна осведоменост. В същото време няма цялостна обединяваща теория, която да идентифицира изходния код или същността на лидерите, както и да дава дефиниция на условията, които поражда лидерство. Обособяват се работещите концепции за лидерство (Avolio, Walumbwa and Weber, 2009), които включват:

- Ранната опростена парадигма, в която на лидерството се гледа като на добро управление.
- Семантична концепция, при която лидерството представлява процесът на ръководство.
- Концепция за транзакция: лидерството е социален обмен между лидери и последователи.
- Ситуационната концепция; лидерството е явление, което предшества и улеснява решенията и действията.
- Естетична концепция: лидерството е изкуство или занаят.

Всички теории се опитват да обяснят лидерството и да определят, и опишат идеалния лидер. Тези теории обаче не успяват да обяснят адекватно цялата динамика, свързана с лидерството и връзката лидер-последовател. Нуждата от разработване на нови концепции за лидерството възниква поради факта, че концепциите са базирани само върху личностните характеристики, поведението и ситуацията, в която се упражнява лидерството. Тези недостатъци довеждат до развитието на транзакционна и трансформационна концепция за лидерството.

Докато ориентирани към постижения модели на лидерство се фокусират почти изключително върху индивида лидер, транзакционното лидерство измества акцента към разбирането за това как се случва лидерството като връзка между лидери и последователи. Транзакционното лидерство включва мотивиране и насочване на последователите преди всичко чрез апелации към собствения им интерес. Силата на транзакционните лидери идва от техния формален авторитет и отговорност в организацията.

Трансформационното лидерство се стреми да мотивира и усъвършенства последователите не само в професионален, но и в личен план, създавайки култура на промяната (Асенов, Дилков, Емилова, 2016: 221). Трансформационното лидерство (Avolio, Walumbwa и Weber, 2009: 421-449) се определя като поведение, което трансформира поведението на индивидите, които в своите действия и поведение в организацията отиват отвъд личния интерес и се стремят към постижения и резултати, насочени към цялата организация и нейното благо. В последните години се използва терминът „адаптивно“, а не „трансформационно“ лидерство. Основните принципи по същество са едни и същи - лидерството е детерминирано от това как лидерите са в състояние да имат по-широк, дългосрочен, базиран на ценности подход към ръководството и организационната промяна, а не към реагиране на непосредствени опасения и натиск.

Проследявайки развитието на теориите за лидерство, може да се отбележи, че при тях се поставят различни акценти:

- върху личните качества, стила на поведение, ситуационните характеристики. Стремешът е да се комбинират различни фактори: личностно-ситуационни, поведенчески-ситуационни, личностно-поведенчески.

- върху прехода от дискретен към процесен подход. При дискретния подход позицията на лидера се определя от един или друг фактор, а при процесния подход се разглеждат характеристиките на взаимодействието между лидера и последователя (както се случва при транзакционното и трансформационното лидерство).

- Върху характера на подхода; лидерът започва да акцентира не толкова на рационалистичния подход, колкото на емоционалната, афективна и емоционална страна на въздействието.

На тази основа могат да се направят следните няколко обобщения:

- Лидерството включва организационните процеси и резултати (като ангажираност на служителите), които допринасят за развитието и постигането на организационната цел.

- Лидерството се идентифицира чрез прилагането на определено влияние върху организационния живот.

- Влиянието на лидера се основава на различни когнитивни, социални и субективни процеси.

- Лидерството е динамично като явление и то е контекстуално дефинирано и предизвикано.

### **Лидерство и мениджмънт**

Съществува неразривна връзка между лидерството и управлението. Съвременната литература по темата подчертава, че лидерството и управлението създават модели на допълващи се поведения, дейности, знания и умения. Те трябва да се разглеждат в континуум, отразяващ изпълнението на управленска функция, където и двете категории, макар и свързани, са различни.

Управлението е част от икономическата парадигма, докато лидерството в голяма степен се свързва със субектността и нейните характеристики. От друга страна, между лидерството и управлението се развиват различни пресечни точки. Човек може да бъде лидер, без да е мениджър и обратно. Това е свързано с начина, по който човек изпълнява ролята на мениджър и лидер в организацията, намирайки допирни точки между двата статуса. Разглеждането на лидерството и управлението като отделни процеси става в контекста и начина на разгръщането им (Bass, Avolio, 1994). Ролята на мениджъра е до голяма степен предопределена от естеството на заеманата ръководна позиция, като мениджърите имат гъвкавост в начина, по който се тълкува и изпълнява всяка роля. Прави се разлика между управление и лидерство по отношение на основните процеси и планираните резултати, които протичат чрез:

- Поставяне на оперативни цели, установяване на планове за действие и разпределяне на ресурси;

- Организиране и набиране на персонал и служители, разпределяне на задачи и отговорност;

- Мониторинг на резултатите и решаване на проблеми.

Лидерството се стреми да предизвика организационни промени чрез:

- Разработване на визия и стратегии за промени;

- Комуникация и обясняване на визията;

- Мотивиране и вдъхновяване на хората да постигнат визията.

Освен това, лидерството може да се разглежда в два социални контекста: формален и неформален (Knowles, Saxberg, 1971). В първия случай лидерството е свързано със специфичната формална и институционална система. Във втория случай лидерът се появява в рамката на неформални социални групи. Характеристиките на тези групи включват факта, че ценностите и моделите на поведение, възникващи в тях,



не се определят от официални правила, а възникват спонтанно, в резултат на взаимодействието на членовете на групата, стремящи се да изпълняват ежедневните си задачи. В контекста на тези групи лидерът е вдъхновител на социалния живот, често създател на правила и цели, интегриращи групата. С. Джонев (Джонев, 1996: 103) определя лидерството като „феномен на груповата динамика, при който в резултат на взаимодействието между членовете при изпълнение на дадена обща дейност, едно лице се издига за организиране на групата, при решаване на конкретна задача“. Полезен инструмент за изграждане на взаимоотношенията с лидера е харизмата – определена референтна сила, резултат от социалното възприятие на хората, личностна черта на индивида, която го кара да бъде възприеман от другите по уникален начин.

Често съвременният лидер изпълнява няколко роли едновременно, в зависимост от нуждите, като променя пропорциите на отделните видове лидерство и се приспособява към условията на средата. Общото за повечето типове лидери е необходимостта от чести организационни промени и нужда от създаване и стимулиране на иновации в организацията. В подобни ситуации тези умения стават решаващи. Глобалният лидер е склонен да се фокусира върху промените, които инициира неговата организация, оставяйки техническите (рутинни) операции на служителите от по-ниско ниво. Следователно той е само агент на по-важни организационни промени. В повечето случаи неговите задачи могат да включват идентифициране на предизвикателството за организацията, задаване на въпроси на членовете на организацията, но често избягване на решаването на проблема. Благодарение на това, той има шанс да включи повече членове на организацията в процеса на промяна и представянето на различни мнения му позволява да подготви по-добър проект за промяна. Лидерът често показва натиска на околната среда, който форсира промените (Асенов, Дилков, Емилова, 2016). Особено труден процес, за който е отговорен глобалният лидер, е промяната на организационната култура. Задачите в това отношение се различават в зависимост от фазата на развитие на организацията. В младите организации лидерът е отговорен главно за формирането на организационната култура; в организациите на средна възраст за посоката на нейното развитие, докато в зрелите организации той често е принуден да разрушава и възстановява организационната култура (Adair, 2004).

Всъщност, лидерските умения се развиват от процеса на когнитивно зареждане, при който уменията на микро ниво първо се усвояват чрез проблеми, свързани с опит или наблюдателно обучение, а след това се организират във все по-високи системи, които насочват поведението, знанията и социалните възприятия. Идентичността на

лидерите обикновено се променя от индивидуална към по-колективна ориентация с развитието на техния опит.

Обособяват се пет специфични области, състоящи се от задачи, емоционални умения, социални умения, мета-мониторинг и ценности (Lord, R.G. & Hall, R.J. 2005). Развитието на умения на по-високи нива включва по-сложни и дифузни процеси, които често зависят от други индивиди или групи, отнемат повече време, за да дадат видими резултати. (Уменията за изграждане на екип са само един пример за такива умения). Допълнителна трудност при усвояването на социални умения е, че в много отношения задачите ангажират по-голямата част от съзнателното внимание на индивидите, докато социалните фактори са второстепенни и се управляват имплицитно. Поради тази причина начинаещите лидери могат да имат затруднения при формирането на социални (или емоционални) умения.

Затова на всички етапи на развитие придобиването и усъвършенстването на лидерски умения е повлияно от индивидуалните различия в познавателните способности, личността и темперамента, способността за емоционално регулиране, идентичностите и ценностите, които произтичат както от културния контекст, така и от личния опит. В тази връзка, резултатите от различни изследвания показват, че емоционалната интелигентност е критичен аспект на лидерството, за да може човек да бъде наречен добър лидер. Емоционалната интелигентност включва процеса, при който човек може да контролира поведението си, за да поддържа и развива ежедневните взаимоотношения с другите ефективно. Емоционалната интелигентност обхваща четири основни способности: самосъзнание, самоуправление, социална информираност и социални умения, които взаимно се допълват (Day, et. al. 2002: 390–401). Емоционалната интелигентност се проявява в различните ситуации, в които действа лидерът, отчасти повтарящи се, отчасти вариращи. Тя в голяма степен се свързва със задачите, които лидерът изпълнява, но също и с нуждите и ценностите на групата, в която действа лидерът, с оглед насърчаване ефективната работа в екип и групово сближаване, както и фокусиране върху уникалните нужди на всеки член на екипа (Adair, 2004).

В тази връзка може да се разглежда теорията на Джим Колинс (Колинс, 2003: 29) за лидерството от пето ниво. В неговия модел има пет нива на лидерство, като „пето ниво“ е най-високо в йерархията:

- Първо ниво – идентифицира индивида с големи заложби, знания, талант, дисциплинираност, който работи продуктивно в организацията.

- Второ ниво – описва „всеотдаен член на екипа“, който мобилизира своите индивидуални способности за постигане на общите цели и работи ефективно в екип.

- Трето ниво – представя „компетентен мениджър“, който умело организира хора и средства за ефективно преследване и постигане на предначертаните цели.

- Четвърто ниво – се свързва с „ефективния лидер“, който формира в хората преданост към ясно формулирана и предизвикателна визия за компанията, както и силен стремеж и всеотдайност за осъществяването ѝ, стимулирайки високи стандарти на изявата им.

- Лидерът от пето ниво – постига високи и стабилни резултати посредством парадоксалното единство между лична скромност и професионална воля.

Основната теза в изследването на Колинс е, че организационната трансформация се базира на лидерството от Пето ниво. Фокусът се поставя върху глобалните цели (мисия на екипа) като се притъпяват желанията и нуждите на собственото его.

### **Заклучение**

Анализите показват, че лидерството е резултат от взаимоотношенията между лидера и неговите последователи; личните качества, поведения и умения на потенциалния лидер са от ключово значение, като те се разкриват при определени благоприятни условия, важна е също способността на лидера да бъде адекватен на очакванията на хората, да предлага действия, които съответстват на желанията им, на вижданията и потребностите.

В обобщение може да се каже, че развитието на лидерски умения се осъществява в продължителен период от време, като се комбинират различни свързани качества и умения. Уменията често пъти са контекстуализирани и движени от вътрешно поддържаните ценности и склонности на лидера. Критичен аспект на този процес е интегрирането на лидерски умения с идентичността на лидера. Възприемането на себе си като лидер в личностен план не само влияе на проактивните опити за придобиване на лидерски опит, но също така може да бъде важен знак за достъп до знания, свързани с лидерството. При достатъчно развитие интегрирането на лидерските умения с идентичността може да се достигне до развитие на вътрешни качества и способности, характеризиращи не само лидера, но и последователите. По този начин на всички етапи на развитие, придобиването и усъвършенстването на лидерски умения е повлияно от индивидуалните различия в познавателните способности, личността и темперамента,

способността за емоционално регулиране, идентичността и ценностите, които произтичат както от културния контекст, така и от личния опит.

### Литература

**Асенов, А., Ц. Дилков, И. Емилова** 2016. *Основи на управлението*, Акад. „И. Ценов“, Свищов, с. 221 [**Asenov, A., Ts. Dilkov, I. Emilova** 2016. *Osnovi na upravlenieto*, Akad. „I. Tsenov“, Svishtov, s. 221]

**Джонев, С.**, 1996. *Социална психология*, т. 3, Малки групи, Софи-Р, С., с. 103 [**Dzhonev, S.**, 1996. *Sotsialna psihologiya, t. 3, Malki grupi*, Sofi-R, S., s. 103]

**Колинс, Дж.** 2003. *Пътят към величието. Класика и стил*. София [**Collins, G.** *Patyat kam velichieto. Klasika i stil*. Sofia]

**Христов, С.**, 1992 *Еволюция в управленската мисъл*. Изд. Сита-МБ, Варна [**Hristov, S.**, 1992 *Evolyuitsiya v upravlenskata misal*. Izd. Sita-MB, Varna]

**Adair J.** 2004 *Handbook of Management and Leadership*

**Arvey, R. D., Zhang, Z., Avolio, B. J., & Kreuger, R. F.** 2006. The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *Leadership Quarterly*, 17, 1–20.

**Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. and Weber, T.J.** 2009. Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), pp. 421–449.

**Bass, B.M.** 1985 *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press, New York

**Bass, B. M.** 1990. Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd ed.). New York: Free Press.

**Bass, B.M. & Avolio, B.J.** 1994. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21 – 27.

**Day, D. V., Schleicher, D. J., Unckless, A. L., & Hiller, N. J.** 2002. Self-monitoring personality at work: A meta-analytic investigation of construct validity. *Journal of Applied Psychology* 87, 390–401

**Hunt, J. G.** 2004. What is leadership. In: J. Antonakis, A. T. Cianciolo & R. J. Sternberg (Eds), *The nature of leadership* (pp. 17–47). Thousand Oaks, CA: Sage.

**Katz, D., & Kahn, R. L.** 1978. *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley

**Knowles H. P., Saxberg B. O.** 1971. *Personality and Leadership Behavior*, Menlo Park, Mass: 143-144

**Lord, R.G. & Hall, R.J.** 2005 Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*: 16, 591–615

**Porter, Lyman W., McLaughlin, Grace B.** 2006. *Leadership and the organizational context: Like the weather?* Elsevier Inc.

**Reeves-Ellington, R. H.** 1997. Cross cultural organizational stress: The American University in Bulgaria. *Human Organization*, 57(1), 94–107