

НОВИ ИНТЕГРАТИВНИ ЛИДЕРСКИ МОДЕЛИ И ПЕРСПЕКТИВИ В ДИГИТАЛЕН КОНТЕКСТ

проф. д-р Кристиан Хаджиев⁷

NEW INTEGRATIVE LEADERSHIP MODELS AND PERSPECTIVES IN A DIGITAL CONTEXT

Professor Kristiyan Hadzhiev, Ph.D.

Abstract: The specific dimensions (characteristics) of leadership in the context of the new paradigm and in the conditions of digital transformation are examined. The focus is placed on the evolutionary development of the leadership perspective, which finds concrete expression in four reference frames of application: development of individual technical and/or functional skills; team competence (use of knowledge and talents); organizational or systemic; and network (beyond organizational boundaries). The new (integrative) approaches to leadership are analyzed, the new paradigm through the prism of leadership roles, neo-charismatic leadership models (transactional, charismatic and transformational) and digital leadership in the conditions of digital transformation and virtual team context. The conclusion that follows is that the new theories of leadership are integrative. They examine more than one characteristic of leadership, including distinctive traits, behavior, processes of influence and situational context.

The author's main thesis is that from the point of view of specific research and applications of leadership in a team environment, processes of evolution of concepts occur and a reassessment of generally accepted truths and accumulated knowledge is required.

Keywords: neo-charismatic leadership models; transactional; charismatic and transformational leadership; digital leadership, network leadership; leadership reference frame and perspective; virtual teams.

JEL: M12; M54.

Лидерството е неделима част от съвременния мениджмънт и основен импулс в процеса на организационна трансформация. Бизнес успехът в глобалната, базирана на знание икономика на 21 век зависи от човешкия капитал: как са управлявани, водени и мотивирани хората в процеса на реализиране на бизнес-целите. Формирането на личности, които да се адаптират в среда с висока степен на неопределеност е ключов фактор в общественото, социалното и икономическото развитие.

Третото хилядолетие на човечеството се характеризира с „глобален хаос“ в единна световна система, която възниква като резултат от развитието на националните икономики. В тази глобална надпревара на производителните сили ролята на човешкия капитал, налагането на екипния подход в управлението (проектиране на екипно базирани структури) и лидерството са основни инструменти в процеса на реализиране на стратегическите цели и постигане на оптимални нива на икономическа печалба. В конкурентна и динамична пазарна среда, бизнесът е принуден да изработва и прилага всеобхватни и иновативни стратегии, които се базират предимно на човешкият потенциал и най-новите постижения в технологиите.

⁷ Нов Български Университет.
khadjiev@nbu.bg.

В продължителен период от развитието на управлението ударението е върху установяването на устойчива среда, йерархия, традиционни роли и рутинни операции. Интензивното пазарно проникване във всички сектори на икономиката, глобализацията и развитието на средствата за информационно общуване изправят организацията пред предизвикателството на промяната, свързана с нарастващите изисквания на потребителите, по-късия жизнен цикъл на продуктите, технологичните новости, политическата и икономическата нестабилност. Движещата сила на тези трансформационни промени са комуникационните и информационни технологии. Новите възможности за генериране и предоставяне на информация променят начина на живот, на работа и мислене. Изискванията се увеличават на всяко ниво, от индивидуалното през екипното до глобалното. Безпрецедентният брой на фирмени фалити и корпоративни сливания през последните няколко години илюстрират една негативна тенденция в съвременния бизнес. Тя се характеризира с неспособността на редица организации, в различни сектори на световната икономика, да се адаптират към динамичните промени във външната среда. Това налага преоценка на редица смятани за безспорни схеми на управление и генериране на нови отправни точки и организационни решения.

Безусловно в съвременната както глобална, така и национална икономика властват риска и несигурността. На ниво конкретни научни изследвания настъпват процеси на еволюция на концепциите, промяна в нагласите и общоприетите истини, които водят до качествено развитие на натрупаното знание.

В доклада обект на изследване са специфичните измерения (характерни особености) на лидерството в контекста на новата парадигма и в условията на дигитална трансформация. Фокусът се поставя върху еволюционното развитие на лидерската перспектива, която намира конкретен израз в четири референтни рамки на приложение: развитие на индивидуални технически и/или функционални умения; екипна компетентност (използване на знанията и талантите); организационна или системна; и мрежова (извън организационните граници). Анализират се новите (интегративни) подходи към лидерството, новата парадигма през призмата на лидерските роли, неохаризматичните лидерски модели (транзакционно, харизматично и трансформационно), дигиталното и мрежовото лидерство във условията на цифрова трансформация и виртуален екипен контекст.

I. Феноменът лидерство – еволюционно развитие на лидерската перспектива

Лидерството за разлика от широко дискутираното ръководство в известна степен е **неопределено** в българската литература. Между двата термина има съществени различия. Ръководството, като една от функциите на управлението, е много по-институционализиран, формален и рационален акт, който се свързва с процесите на целеполагане и вземане на решения. То не съдържа неформални компоненти.

Лидерството е функция на обстоятелствата. То представлява **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. Лидерството в известен смисъл **съдържа елементи на ръководство**, но на практика е много по-неформално, нерегламентирано и се базира на **емоционална обвързаност**. Важно е да се осъзнае, че лидерите не могат да управляват хората, както

парите, активите, времето и т.н.. Те имат способността да влияят на индивидите като развиват техния потенциал и ангажираност в процеса на реализиране на организационните цели. Лидерството е явление на **неформалните личностни отношения**, т.е. няма формализирани процедури за издигане на лидера, не се предвиждат мерки за неговото административно утвърждаване. Членове на групата приемат лидерството напълно доброволно, изграждат собствено отношение към лидера и могат всеки момент да се откажат от тази си позиция без притеснения от каквито и да е административни санкции. По своята същност **лидерството е динамичен феномен** – влиянието на лидера може да варира в зависимост от обстоятелствата. Различните ситуации изискват, различни стилове на ръководство.

Лидерството притежава следните характерни особености: **Първо**, при наличие на обща работна задача, всяка група реагира като излъчва лидер. **Второ**, лидерството е групова функция и не може да бъде различно от културата (в смисъл на роли и норми), която групата установява на основата на осъзнаваните и несъзнавани приноси на участниците. **Трето**, лидерството винаги има едно главно предназначение: то е свързано с промените в групата – трансформацията и развитието – и основният му принос е да им придаде смисъл, който да обслужва участниците и екипната задача. Друга важна особеност е, че лидерството не може да се разглежда извън контекста на групата или екипа. Те спомагат да се определи лидерския статус и да се осъществи лидерския процес. Без участието на членовете на екипа всички водачески качества на лидера ще останат нереализирани. Традиционно лидерството води до неравномерно разпределение на властта и влиянието в групата. Изводът, който се налага е, че ефективния лидер трябва да е способен да се приспособява към променящите се обстоятелства и да прилага най-подходящите към конкретните условия методи за управление.

Ефективните лидери инстинктивно фокусират своите усилия върху екипните резултати, а не върху индивидуалните постижения. За разлика от работните групи, където фокусът е върху оптимизиране на личностния принос, екипното представяне е съвкупност от индивидуалните части. То изисква допълнителни, полифункционални умения, цели, които дефинират общи работни резултати и подход, който обединява индивидуалните умения в едно цяло. Всичко това води до силна взаимна отговорност.

Лидерството е процес на насочване и стимулиране на екипа да постигне целите, независимо от ситуацията. Лидерът съществува само поради една причина – да реализира конкретни резултати чрез екипа. В този смисъл той трябва:

- Да спечели доверието и сътрудничеството на екипа;
- Да накара екипът да работи така, че да постигне договорените цели;
- Да извлече максимума от уменията, таланта и енергията на всеки член от екипа.

Посочените три ключови акцента се конкретизират от способността на лидера да планира, организира, координира, мотивира, взема решения и контролира представянето на екипа.

Придвижването на екипа от потенциален към истински, изисква от лидера да делегира права, което на практика означава, че той трябва да поеме реални рискове (Kamenov, Hadzhiev and Asenov, 2004). Вземането на всички решения от потенциалния екип, обаче не гарантира автоматично високи резултати. Лидерът трябва да прецени **зрелостта** на екипа, и да намери правилния баланс между строгото спазване на утвърдените

стандарти и самоинициативността на членовете на екипа при тяхното изпълнение. Фундаментална грешка, допускана от много лидери на потенциални екипи е установяването на авторитарен стил на управление, придружен с твърде малко свобода за вземане на решение. Изводът е, че не съществуват стандартни методи и решения, които да гарантират правилното ръководство на екипа. Ефективното лидерство зависи от много променливи: организационна култура, екипни ценности, нагласи, естество на задачите и опит. Няма лидерски стил, който да е приложим във всяка ситуация.

Еволюционното развитие на лидерската перспектива намира конкретен израз в **четири референтни рамки на приложение** (Macnamara, 2018): 1) развитие на индивидуални технически и/или функционални умения; 2) екипна компетентност (използване на знанията и талантите); 3) организационна или системна; и 4) мрежова (извън организационните граници).

Тези четири рамки отразяват различни нива на разпознаване на модели.

- *Индивидуалната перспектива* се фокусира върху развитие на лични умения и експертиза. Техническата компетентност в относително тесен аспект е високо ценена и демонстрирана. Лидерският стил е директивен, ориентиран към създаването на организационни системи, фокусирани върху техническото съответствие;
- Перспективата за *екипна компетентност* е аналитична и е насочена към използване на талантите и знанията на членовете на групата. Лидерите в тази рамка активно взаимодействат с непосредствения екип, делегират права за вземане на решения и отговорности на база детайлна оценка на индивидуалния потенциал, стимулират вътрешната конкуренция, развиват уникални културни нагласи и съпричастност към екипните цели, фокусират своите усилия върху резултата, а не върху перфектността на изпълняваните дейности. Проблемите и възможностите се анализират от контекста на това, което екипът е в състояние да контролира;
- *Организационната/Системна перспектива* фокусира лидерския потенциал върху устойчивото организационно развитие и ефективност. Лидерството е ориентирано извън екипните граници, като осигурява баланс и фокус върху организационните резултати. В основата е динамичното взаимодействие между отделните части на системата, правите и обратни компенсаторни връзки, които генерират синергитични и мултипликативни ефекти (добавена стойност) чрез сътрудничество и иновации в рамките на цялата организация. Това изисква търсене на специфични модели за стимулиране на креативността на различните участници в процеса на създаване на нови продукти, услуги или оперативни процеси, както и идентифицирането на адекватно портфолио от проекти за реализиране на стратегическите цели на организацията;
- *Мрежовата перспективата* премества референтните граници на лидерството извън организационните. Този тип лидери изследват динамиката на пазара, конкуренцията и изискванията на ключовите външни групи, като адаптират и позиционират организационните резултати в съответствие с новите очаквания и тенденции. Усилията са насочени към създаване на добавена стойност за потребители, служители и акционери.

Индивидуалната и екипна референтна рамка детерминират лидерската перспектива на техническо/аналитично ниво, чрез използването на реактивни, насочени навътре практики, но с чувство за контрол. Организационната ефективност, обаче е за сметка на креативността и иновациите, което допълнително носи риск от негативно въздействие върху други динамики извън лидерския фокус. Преминаването към **системни и мрежови рамки** позволява на лидера да изгради отговорност за успеха, като увеличи енергията, мотивацията и съвместното създаване на нова стойност от организационните екипи.

II. Новата парадигма – интегративни подходи за изследване на лидерството

В управленската теория и практика традиционните лидерски модели са поставени под въпрос. Това налага преразглеждане на цялостната парадигма и генериране на нова концептуална основа. Съвременните подходи към лидерството по същество са **интегративни** и се базират както на индивидуалната и групова психология, така и на систематичните усилия да се определят различните измерения на личността на лидера. Интересът се фокусира върху емоционалните и символичните аспекти на лидерството. Анализът на груповите процеси дават възможност да се идентифицират начините на влияние, както и причините които мотивират участниците да поставят екипните цели или организацията над собствения си материален интерес. Новата парадигма интегрира четири роли на лидера (Covey, 2006):

- **Трасиране на пътя (pathfinding)** – свързва в едно ценностната система на организацията и формулираните цели (vision and mission) с нуждите на всички заинтересовани (засегнати) посредством стратегически план;
- **Съгласуване (Aligning)** – привеждане на организационната структура, системи и бизнес процеси в съответствие със заложените цели в мисията и визията за задоволяване на всички заинтересовани страни;
- **Овластяване (Empowering)** – когато има истинско съгласуване на целите и средствата, припокриване на личните и организационните цели се получава синергия. Тя стимулира таланта, гениалността, упоритостта и търпението при постигането на общите, съгласувани и споделени цели;
- **Моделиране (modeling)** – последната роля е ядрото на тази парадигма. Тя се отнася към изграждане на доверие, без което успехът е немислим. Асоциира се със съвестта на лидера и намира конкретен израз в организационната култура, ориентирана към изявата.

Всяка от тези роли, съответства на определено лидерско качество и намира отражение в конкретна управленска практика. Общото между тях е **доверието**, на базата на което се гради цялата система от взаимоотношения в една организация. Стивън Кови, автор на книгата „Осмият навик: от ефективност към величие“ обобщава идеята съвсем ясно: **„Когато всичко, което искаш, е тялото на един човек, а умът, сърцето и духът му въобще не те интересуват, значи свеждаш личността до предмет.“** (Covey, 2006)

В процеса на изпълнение на специфичните дейности и задачи, членовете на екипа развиват социални отношения, чрез които се поддържа устойчивостта на групата. Участието в екипа възнаграждава личността посредством социалната подкрепа и придобиването на нови знания и умения (индивидуално израстване). Груповите норми се

развиват несъзнателно във времето. Те се създават без външен натиск чрез взаимното влияние и взаимодействието между членовете на екипа. Те детерминират поведението на участниците в екипа. Груповите норми имат положителни и отрицателни аспекти. От една страна, те стимулират открити комуникации, взаимно уважение и са основно средство за вътрешното функциониране на групата. Строгите норми, обаче в някои случаи могат да наложат конформизъм, който не стимулира организационната перспектива.

В този смисъл **новата парадигма** включва три вида лидерство:

- **Транзакционно** - лидерът се концентрира върху социалните взаимодействия с членовете на екипа. Най-важна роля в интеракциите играят взаимните очаквания и оценката на способностите, компетенциите и източниците на власт на лидера;
- **Харизматично** – този тип лидери стимулират своите подчинени към независимост на мисленето. Те познават спецификата на областта, в която работят и привличат внимание със своите личностни черти. Отличават се с решителност, готовност за поемане на рискове и прилагането на нетрадиционни методи на действие. Поддържат отворена комуникация с членовете на екипа и лесно получават тяхното доверие и уважение. Харизматичното лидерство има силна корелационна връзка с високите нива на изпълнение.

Личностните характеристики на харизматичния лидер, обобщено са:

- Поглед върху събитията и бъдещето;
- Реторични и комуникативни умения, отлично използване на метафори, алегии, речеви техники като повторения, паузи, ритъм, чрез които се придава силен емоционален заряд на посланията.
- Имидж, умения да внушава доверие и ги убеждава, изключително способен, необикновен, компетентен и артистичен;
- Индивидуалност и неформална власт.

Харизмата дава на ръководителя предимство по-ефективно да оказва влияние върху членовете на екипа. Лидерите от този тип имат висока потребност от власт и решителни действия. Тези качества развиват такива черти на харизматичното поведение като моделиране на ролята, създаване на образ, улесняване на целите.

Харизматичното лидерство има три измерения: психологическо (свързано с вътрешните качества на лидера); социално (културно влияние на обществото); вътрешно-организационни отношения (емоционално ниво).

Основните елементи на модела на харизматичното лидерство са поведенческите, ситуационните и организационните фактори. Харизматичните лидери демонстрират поведение, което създава впечатление за компетентност и успех, чрез силна артикулация на целите и обща визия за бъдещето.

Харизматичното лидерство има и някои **негативни измерения**. Конкретните **неетични** практики са свързани основно с използването властта за лични интереси, еднопосочна комуникация, авторитарни решения, фокус и внимание към собствена визия и цели, като се игнорират потребностите на екипа и организацията като цяло, придържане към външни морални стандарти за удовлетворение на своите интереси. Изследванията на средата в екипа по категоричен начин установяват, че тези негативни динамики на неетичното харизматично лидерство директно рефлексират върху непосредствените

резултати и ефективността. Този тип лидерство се използва в случаите, когато членовете на екипа силно идеализират своите желания и начините на изпълнение. За бизнеса важността на харизматичното лидерство се увеличава с нарастване на необходимостта от радикални промени в организацията при критична ситуация.

- Третият тип лидерство е **трансформационното**. Това е нов акцент в изучаването на лидерството. Този тип лидер променя в позитивна посока начина, по който функционира организацията или екипа. Посредством този термин се идентифицира една съществена отличителна черта на лидера, чрез която той е способен да трансформира (променя) индивидите, така че да изпълняват специфични дейности и задачи над очакваното (Kamenov, Hadzhiev and Asenov, 2004). Трансформационното и транзакционното лидерство са две противоположни страни на едно цяло, но в теорията двата подхода се разглеждат независимо един от друг. Трансформационното лидерство е комбинация от харизма, вдъхновяващо лидерство и интелектуална стимулация. То е в основата на обновяването на традиционните бизнес организации. Трансформационният лидер развива нова визия за организацията и мобилизира служителите да я възприемат и реализират.

Трансформационните лидери се характеризират със способността да мотивират членовете на екипа като:

- Изследват работните процеси през призмата на нови гледни точки;
- „чувстват” организационната и груповата мисия;
- постигат по-високи нива на развитие на способностите и потенциала на членовете на екипа;
- хармонизират груповите цели и интереси с разнообразните индивидуални потребности.

Те имат умения, които ги отличават от традиционните ръководители:

- умения за прогнозиране в динамична среда;
- въображение;
- готовност да споделят властта ефективно;
- самоанализ и самооценка

Трансформационните лидери създават предизвикателства пред членовете на екипа, като ги стимулират с нови цели, организационна култура и системна обратна връзка. Това ангажира индивидите не само да реализират фундаментални пробиви, но и непрекъснато да развиват своите способности. Трансформационните лидери често си служат с харизматично лидерство, което всъщност е един от основните му компоненти.

Изводът, който се налага е, че новите теории за лидерството са интегративни. Те изследват повече от една характеристика на лидерството, като включват отличителни черти, поведение, процеси на влияние и ситуационен контекст.

III. Специфични измерения на дигиталното лидерството

Развитието на информационните и комуникационни технологии налагат бизнес организациите да прилагат нови управленски инструменти и методологии, чрез които да се възползват от потенциала на ресурсите, технологиите и таланта от дистанция. В теорията и социалната практика *дигиталното лидерство*, се различава от традиционните модели

според социалния и културен контекст, географската локация и времето (Avery, 2005). Е-лидерството изисква специфични умения и способности адаптирани към виртуалността.

Базисните характеристики на компетентностния модел са според степента на виртуална сложност. Tuffley (2009) идентифицира три основни категории за дигиталното лидерство:

- Общи лидерски умения: приложими са към всички екипи - традиционни, мултикултурни или виртуални;
- Мултидисциплинарни умения: специфични фактори, приложими към мултидисциплинарните екипи;
- Специфични умения във виртуален контекст: те са приложими за сложни виртуално организирани екипи, които създават по-високи предизвикателства за лидерите заедно с необходимите адаптирани умения.

Дигиталното лидерство е *нов акцент* в управленската теория и практика. То се свързва със стратегическото приложение на *данни, изкуствен интелект и технологии* (цифрови активи) за стимулиране на иновациите, увеличаване на производителността и развитието на бизнеса.

В портфолиото от мултидисциплинарни е-лидерски умения се включват когнитивни, социални и поведенчески способности. Когнитивните са умствени умения, необходими за анализиране и синтезиране на информацията в многоизмерна амплитуда с цел вземане на адекватни решения. Социалните умения са поведения, ефективни в ситуации на взаимодействие. Те се отнасят до способността за развиване на междуличностни взаимоотношения в рамките на екипа чрез общуване, насочено към избягване на конфликтите и социалната дисхармония. Поведенческите умения са свързани с моделите на поведение във виртуален контекст. Тези компетенции се използват с различен интензитет в зависимост от факторите на средата.

Специфичните компетенции включват управлението на взаимоотношенията и способността за изграждане на партньорства. Те са инструмент за справяне с неопределеността и технологичните иновации като запълват празнината в процеса на трансформация от традиционно към виртуално лидерство. (Maznevski and DiStefano, 2000; Pless et al., 2011).

Дигиталните лидери са изправени пред предизвикателства, свързани с различните локации и часови зони, специфична екипна култура и размити организационни граници. Това са сериозни динамики и източник на проблеми в екипната кохезия (Zhang and Fjermestad, 2006; Al-Ani et al., 2011). Това налага придобиването на допълнителни компетенции (знания и умения) от страна на дигиталните лидери. Основни характеристики в тази посока са нови нагласи и нива на културна интелигентност, вътрешна отговорност, етични принципи и способности за изграждане на комуникационни мрежи. Ключовите компетенции в областта на виртуалното сътрудничество, социализацията и комуникациите включват такива критични елементи като способности за ефективно онлайн управление, формиране на дигитална култура, използване на различни медийни канали и адекватна оценка на постигнатите резултати, както в рамките на екипа, така и извън неговите граници. Комуникационните умения на дигиталните лидери са фундаментални във виртуален контекст (Cascio, 2000).

В процеса на проектиране на организиран работен процес в съответствие с актуалните тенденции в дигиталния свят, като структура и технология, информацията трябва да протича динамично по хоризонтални комуникационни канали, а не да се движи йерархично, което води до изкривяване на съдържанието. Ефективната синхронна и асинхронна комуникация е инструмента, чрез който дигиталните лидери ангажират членовете на екипа с мисията и целите. Тя е основен вход и изход за функциите на управление.

В портфолиото от специфични компетенции във виртуална VUCA-среда⁸ основни характеристики на е-лидерите (т.нар. лидери 4.0) обобщено са 5 фундаментални умения:

- **Гъвкавост** – е-лидерите трябва да поддържат екипа гъвкав и адаптиран към непрекъснатите промени в конфигурацията, като мислят, вдъхновяват, реагират и анализират ефективно взетите решения във виртуална среда. Тези лидери имат способността да се приспособяват към типологията на екипа (големина, състав и свойства) като балансират формалните структури и процеси към екипните цели. В допълнение към техническите и функционални умения лидерите 4.0 демонстрират и прилагат адекватен стил на управление и роли в съответствие с изискванията на ситуацията, като времева ориентация, културни различия и нива на риск.
- **Емпатичност** – това включва емоционална интелигентност, открита среда, управление на промените. Само така дигиталните лидери имат възможността да управляват разнородни индивиди с различни умения, културен и религиозен произход, възраст, полова идентичност и физически характеристики и трансгранични групи от хора в една посока, цел или в рамките на конкретен проект. Емоционалната интелигентност детерминира способността е-лидерите да балансират различията и парадоксалните поведения във виртуален контекст.
- **Комуникативност и меки умения** – твърдите умения, като образование и практически знания са в основата на компетентността, но дигиталните лидери трябва да са в състояние да комуникират на непознати досега нива на съвършенство. Меките умения като общителност, активно слушане, мотивация, делегиране, креативно мислене и иновативност са ключови предпоставки за реализиране на организационната стратегия. Без ефективна комуникация новите лидери са изправени пред тотален провал поради невъзможността да управляват екипните процеси.
- **Непрекъснато учене** – знанието се променя и остарява все по-бързо. Нови ниши и сфери на бизнес се отварят непрекъснато. Способността за активно учене и нагласите за непрекъснатост в развитието е отличителна характеристика на **лидерите 4.0**.
- **Автентичност** – включва в себе си няколко основни качества – откритост, надеждност, прозрачност и откровеност. Дигиталните лидери вдъхновяват, като изграждат дълбоки взаимоотношения и доверие с членовете на екипа.

Тези 5 фундаментални е-лидерски умения въздействат пряко на работните, междуличностните и социално-емоционалните процеси. Chen et al. (2011) идентифицират четири базисни подхода за оценка на ефективността на виртуалното лидерство. **Основни**

⁸ VUCA – нестабилна (volatile), несигурна (uncertain), сложна (complex) и неопределена (ambiguous).

индикатори са: степента на обективно възприемане на е-лидера, степента на индивидуално и групово представяне, продуктивността и удовлетвореността на членовете на екипа. Измерванията обхващат глобални области като критерии за оценка са непосредствените резултати, междуличностните и управленските взаимоотношения, реализирането на мисията и целите на екипа в динамична виртуална среда. Изграждането на доверие и удовлетвореността на участниците е ключова предпоставка за ефективността.

Изводът, който се налага, е, че дигиталните лидери трябва да прилагат портфолио от стратегии, адекватни на виртуалния контекст, чрез които да балансират афективните (емоционални) процеси. По този начин се генерират допълнителни позитивни нагласи и функционални връзки между сътрудничеството, доверието и кохезията на екипа с афективните процеси и индивидуалната мотивация. Тази позиция е деликатна, тъй като въздейства върху емоциите и конфликтите.

Факт е, че в дигитален контекст лидерската парадигма се променя и непрекъснато еволюира. Това изисква високи нива на гъвкавост и нагласи за управление на промените. В среда с висока степен на неопределеност лидерите трябва да са способни да идентифицират ролите, стратегиите, политиките и процедурите, технологичните и работните процеси, като балансират индивидуалните очаквания на членовете на екипа. Ефективните лидери проектират динамични структури и системи, които адаптират към спецификите на виртуалната среда, като променят стила на управление. Новите лидерски модели, за разлика от традиционните, не разчитат на формални роли, йерархия и власт.

Въпрос, който не трябва да се игнорира в теорията и практиката е възприемането на лидерството от членовете на виртуалния екип. Културната диверсификация е в основата на този процес. Съгласно парадигмата на Хофстеде властовата дистанция е степента, до която членовете на една култура възприемат неравномерното разпределение на властта в обществото или организацията. Това рефлектира и върху авторитета на лидера в екипа. Преодоляването на тези несъответствия изисква високи нива на социално присъствие и ефективност в управлението на екипа от страна на е-лидера. Инструменти в тази посока са идентифицирането на конкретни цели и резултати, както и удовлетворяването на индивидуалните потребности и очаквания на членовете на екипа.

Властта се възприема по различни начини в зависимост от това, как се формира лидерският статус във виртуалния екип - на база индивидуална инициатива и/или компетенции. Споделените лидерски роли са в основата на ефективността и самоуправлението. Следователно легитимността на лидера е субективна за членовете на виртуалния екип. Ръководството има три измерения: психологическо (свързано с вътрешните качества на лидера), социално (културно влияние) и отношения (лидер – членове на групата). Ефективните е-лидери демонстрират високи нива на комуникационни умения, интелигентност и поведение на сътрудничество. В основата са личните и поведенчески характеристики, както и способността за адекватна артикулация на целите, мисията и визията. Фокусът е върху емоционалните и символични аспекти, свързани с уменията за изграждане на доверие.

Изследванията на ефективното е-лидерство във виртуална среда идентифицират и друга тенденция – поведение, ориентирано към логистично координиране на изпълняваните дейности и задачи. Това изисква използването на мотивационен импулс, адекватен на специфичните ситуационни детерминанти. Интересното е, че е-лидерите не

просто се интересуват или разчитат на самите качества, а по-скоро се държат по начин, който стимулира поведението за моделиране на ролите. В екипен контекст този метод се използва като мотивационен инструмент, който има силен ефект върху индивидите.

Основна характеристика на виртуалния екипен модел са споделените лидерски роли, които водят до по-високи резултати чрез процеса на взаимно влияние между членовете на екипа. Това е в контраст с централизираното или концентрирано лидерство. Споделеното лидерство се интерпретира в две направления. Едното предполага, че концепцията за лидерството трансформира от индивидуална в колективна дейност, която стимулира взаимодействието в мрежа. Минимизирането на йерархията, свободното движение на комуникацията и обмена на информация, креативността и генерирането на иновации е с цел постигане на екипни резултати на базата на общите усилия във виртуалните организации. Другото измерение идентифицира лидерството като децентрализирано, но вертикално по отношение на властта. И в двата случая, обаче споделеното лидерство се различава от фрагментарното, тъй като то се основава на високи нива на съгласуваност и координация в управлението на екипа. Това увеличава индивидуалната ангажираност, като фокусът на лидерите е върху интерактивността, сътрудничеството, граничният мениджмънт, усъвършенстването на социалната и емоционална интелигентност. Споделеното лидерство е нова парадигма, която възприема многообразието в цялата му гама – управление на хора с различна културна, етническа и религиозна принадлежност, ценностна система и нагласи. Акцентът се поставя върху делегирането и овластяването, което увеличава склонността към самоуправление на екипа. Това намалява виртуалната дистанция и сложността. Споделеното лидерство е динамичен, проактивен и интерактивен процес на влияние, който стимулира креативността чрез разнообразните и специфични знания и експертни умения.

Ролята на лидерството в дигитална среда се възприема по различен начин. Някои автори акцентират върху лидерските функции, ориентирани към взаимовръзките и гъвкавостта в работния процес, докато други върху стабилността чрез мониторинг и контрол. Анализът на Zander (2012) идентифицира културното разнообразие като основно предизвикателство при делегирането на роли и отговорности. Изводът, който се налага, е, че овластяването трябва да се базира на менторство, непрекъснато обучение и развиване на потенциала на членовете на екипа, като се отчитат ситуационните характеристики, които въздействат на екипните взаимоотношения – цели, размер, динамика на промените, времетраене на проекта и стереотипи в поведението.

Лидерите трябва да наблюдават спецификите на конкретния контекст, за да прилагат най-адекватните техники и инструменти на управление. Ако работната група функционира ефективно, чрез увеличаване на индивидуалния принос, ръководителят трябва да се придържа към делегиране и вземане на решение, съгласно традиционният мениджмънт. Но ако, ситуацията изисква екипен подход, лидерът трябва да импровизира и променя стандартите относно насоките на развитие, разпределението на ресурсите и индивидуалната компетентност. Силната съпричастност на лидера към екипните цели, договорените крайни резултати и доверието в членовете на екипа, са необходими условия за постигане на конкурентно предимство в среда с висока степен на неопределеност.

Използвани източници

Avery, G.C. (2005). *Understanding Leadership*. London: Sage Publications.

Cascio, W. F. (2000). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations* (4th ed.). *South-Western College*.

Chen, C. C., J. Wu, M. Ma and M. B. Knight. (2011). Enhancing virtual learning team performance: A leadership perspective. *Human Systems Management*, 30(4). pp. 215-228

Covey, St. (2006). *The 8th Habit Personal Workbook: Strategies to Take You from Effectiveness to Greatness*. New York: The Free Press.

DiStefano, J. J. and M. L. Maznevski. (2000). Creating value with diverse teams in global management. *Organizational Dynamics*, 29(1)

Kamenov, K., K. Hadzhiev and A. Asenov. (2004). *Човек. Екипи. Лидери*. Sofia: Luren [Каменов, К., К. Хаджиев и А. Асенов. (2004). *Човек. Екипи. Лидери*. София: Издателство „Люрен“].

Al-Ani, B., A. Horspool and M. C. Bligh. (2011). Collaborating with 'virtual strangers': Towards developing a framework for leadership in distributed teams. *Leadership*, 7(3), pp. 219–249.

Macnamara, D. (2018). *5 dynamics of network leadership*. <https://www.cmc-global.org/content/5-dynamics-network-leadership#:~:text=Network%20Leadership%20is%20systems-thinking,unwieldy%20mass%20of%20disparate%20elements>, last accessed on 15.05.2025

Pless, N. M., T. Maak and G. K. Stahl. (2011). Developing responsible global leaders through international service-learning programs: The Ulysses experience. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2)

Tuffley, D. (2009). *Leadership of integrated teams in virtual environments*. In *handbook of research on socio-technical design and social networking systems*. New Zealand: Massey University.

Zander, L., A. I. Mockaitis and C. L. Butler. (2012). Leading global teams. *Journal of World Business*, 47(4), pp. 592-603

Zhang, S. and J. Fjermestad. (2006). Bridging the gap between traditional leadership theories and virtual team leadership. *International Journal of Technology, Policy and Management* 6(3), pp. 274–291.