

СПЕЦИФИЧНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА ЛИДЕРСТВОТО В ЕКИПНА СРЕДА SPECIFIC DIMENSIONS OF LEADERSHIP IN TEAM ENVIRONMENT

Kristian Hadjiev

*Department of Administration and Management, New Bulgarian University
E-mail: khadjiev@nbu.bg*

Abstract. The specific dimensions (characteristic features) of team leadership in a new paradigm context are examined. The focus lies on transactional, charismatic and transformational leadership. Therefore, we may conclude that the new leadership theories are integrative. They examine more than one characteristic of leadership, including distinctive features, behaviour, process of influence and situational context. The new (integrative) approach to leadership, the new paradigm through the prism of leadership roles in team environment, John Adair's functional model of leadership, the concept of self-leadership by Manz and Sims and Hersey Blanchard's situational leadership model are analyzed by identifying dependencies connected with the phases necessary when building a team. The main thesis of the author is that through specific leadership studies and applications in a team environment occur processes of evolutionary concepts, and reevaluation of general truths and accumulated knowledge is needed.

Key words: leadership, new paradigm, transactional, charismatic and transformational leadership, leadership roles, team.

1. Въведение

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 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.

Проектирането на екипно базирани структури и ефективното лидерство са основни инструменти в процеса на реализиране на стратегическите цели в конкурентна и динамична пазарна среда. Бизнесът е принуден да изработва и прилага иновативни стратегии, които се базират предимно на човешкия потенциал и най-новите постижения в технологиите.

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.

1. Ръководство и лидерство – същност и разграничения

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 и **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. Лидерите не могат да управляват човешкия капитал, така както парите, активите и времето. 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 стиллове 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. Неговият основен 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.

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.

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.

Практическите измерения на ефективното лидерство в екипна среда могат да бъдат синтезирани в следните основни насоки [1]:

Първо, изграждане на подходящи групи (екипи) от хора, ръководени от лица, които притежават необходимите качества и осъществяват подходящи за конкретната ситуация действия. Лидерът трябва да осигури използването на качествата и творческите възможности на всеки член на екипа, който ръководи. Той обединява различните цели на индивидите и ги съгласува с целите на организацията. Ефективният лидер знае, че главното е да гледаш на хората като на личности.

Второ, създаване и поддържане на определена култура в екипа, на ценности и правила, които трябва да се спазват.

Трето създаване на атмосфера на доверие и подходящ климат в екипа. Взаимното доверие спомага както при изграждането на взаимоотношенията между лидера и членовете на екипа, така и при осъществяването на междуличностните отношения вътре в групата.

Четвърто използване на поведението на лидера като модел за подражание.

Пето предлагане и реализиране в екипа на нови идеи. Ефективният лидер е творческа личност, която може да генерира нови идеи и да увеличи другите при тяхното изпълнение. В много случаи именно творческите способности и нестандартният подход при решаването на проблемите отличават лидера от останалите членове на екипа.

Привдвижването на екипа от потенциален към истински, изисква от лидера да делегира права, което на практика означава, че той трябва да поеме реални рискове[2]. 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.

2. Нова парадигма за лидерството

Новите 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** [3]:

- ❖ **Трасиране на пътя (pathfinding)** – свързва в едно ценностната система на организацията и формулираните цели с нуждите на всички заинтересовани лица от изпълнението на 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, genialността, 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 извадата.

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.”[3]

Според **Hackman** има три основни детерминанти на екипния успех, които са свързани със задачата, социалните (междупersonностните) отношения и индивида[4].

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 възнагражда 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: [5]

- ❖ **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.

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.

Изследванията на средата в екипа по категоричен начин установяват, че не винаги има пряка връзка между постигането на високи резултати и харизматичното лидерство. Този тип лидерство се използва в случаите, когато членовете на екипа силно идеализират своите желания и начините на изпълнение. За бизнеса важноста 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 променя индивидите, така че да изпълняват специфични дейности и задачи над очакваното. 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 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.

3. Концептуални лидерски модели

Спецификата на лидерството в екипна среда намира конкретен израз във **функционалния модел** на Джон Ейдър, един от най-големите авторитети по проблемите на лидерството[6]. Той разделя лидерските функции на три части: 1) задача; 2) екип и 3) индивид.

Лидерът трябва да е ориентиран и към трите части. Основният принос на Джон Ейдър е не толкова в това, че разграничава трите части, а акцентирането върху тяхната взаимозависимост. Според този модел е невъзможно да бъдат удовлетворени изискванията на конкретната задача, без да се отдели необходимото внимание на нуждите на екипа и на неговите членове. По същия начин са свързани нуждите на екипа и на индивида, всяка от тях с останалите две части. Лидерът не може да работи адекватно само с една от трите части, като пренебрегва останалите две.

В основата на концепцията на Ейдър е, че не може да се третира самостоятелно нито един от факторите. В противен случай ще бъде нарушена целостта на останалите два. В зависимост от ситуацията, всяка една от трите части ще изпъкне на преден план, като най-важна за конкретния момент, но всяка една може да бъде адекватно променяна само като резултат от намесата

върху останалите две части. Например, ако конкретната ситуация изисква приоритет на задачите, решаването им ще бъде възможно поради потенциала, който е развит в екипа.

Ефективният лидер фокусира усилията си не само върху фактора, който в момента е на преден план, а и върху останалите два фактора, като непрекъснато балансира вниманието си и приоритетите. Идентифицират се **8 основни функции** на лидера в екипна среда: [7]

1. **Формулиране на задачи** и SMART-цели (Specific, Measurable, Achievable, Result-orientated, Time-constrained);

2. **Планиране**, (генериране на алтернативни начини за постигане на задачата и разработване на планове за непредвидени ситуации в случай на проблеми)

3. **Създаване на адекватна среда и стимулиране на синергитичните ефекти в екипа** (Briefing tem - условия за реализиране на потенциала и извличане на максимална полза от членовете на екипа);

4. **Контрол върху ефективността** (максимални резултати с минимум ресурси);

5. **Оценка на резултатите** (с фокус върху инструментите за увеличаване на производителността);

6. **Мотивиране на екипа** (чрез система от вътрешни и външни стимули)

7. **Организиране на екипа**, (адекватно управление на времето, индивидуално развитие и делегиране на права и отговорности на членовете на екипа);

8. **Налагане на високи стандарти, образци и модели на поведение** (чрез личен пример).

Според концепцията на Чарлс Манц и Хенри Симс на лидерите се приписват много големи качества и се преувеличава тяхната роля[5]. Истинските екипи сами договарят своите роли и изпълняват адекватно функциите си независимо от сложността на ситуацията. Тази способност се нарича **самолидерство**. В основата на концепцията е тезата, че лидерските роли, които естествено възникват в екипите са по-ефективни от формалните или традиционните. Екипната система от ценности и норми играе по-активна роля в постигането на високи нива на ефективност. Преодоляването на личностните нагласи и чувства е в основата на установяването на споразумение, свързано с взаимни очаквания и самолидерството на екипа.

Ситуационните модели принадлежат към групата на традиционните лидерски концепции. Въпреки това, те са важно практично средство за **анализ на лидерското поведение** през призмата на процеса или фазите, през които преминава изграждането на екипа. Проучванията през последните няколко десетилетия по категоричен начин установяват, че успешните лидери **променят своя управленски стил според ситуацията**.

Идентифицират се четири лидерски подхода, които представляват различни комбинации от **директивно** (ориентирано към задачите) и **подкрепящо** (ориентирано към човешките отношения) **управленско поведение**, взаимодействието между които се определя от конкретната ситуация.

Директивното поведение зависи от степента, до която лидерът се ангажира с **еднопосочна комуникация** – той определя ролята на служителя като му казва какво, къде, кога и как да направи и едновременно с това наблюдава неговото представяне. За да се конкретизира директивното поведение могат да се използват три глагола: структурирам, контролирам и наблюдавам. Директивният управленски стил изгражда компетентностите, т.е. конкретните знания и умения необходими на членовете на екипа за реализирането на специфичните цели.

Подкрепящото поведение се определя спрямо това доколко лидерът комуникира двупосочно, т.е. изслушва, улеснява взаимодействието и ангажира членовете на екипа във вземането на решения. Трите глагола, които характеризират този управленски подход са стимулирам, изслушвам и улеснявам. Този тип поведение изгражда **ангажираността**, т.е. мотивацията и съпричастността към екипните цели.

Различните комбинации на тези два типа лидерско поведение формират четири управленски стила - **директивен, коучинг, подкрепящ и делегиращ**.

Основната теза в теорията на Хърси-Бланчард е, че ефективният лидерски стил се променя със **зрелостта** на членовете на групата. Терминът „зрелост“ се разглежда не като възраст или емоционална стабилност, а като желание за постижения, нагласи за споделяне на отговорност, способност и опит, свързани със съответните задачи, цели и знания на индивидите. В този смисъл тя не е постоянно качество на лицето или групата, а се придобива и определя от конкретната ситуация. Ако се направи **корелация** с фазите, през които преминава изграждането на екипа могат да се идентифицират следните зависимости:

1. В етапа на сформирание **зрелостта** на членовете на екипа е ниска и това налага лидерският стил да е с висока ориентация към задачите. Фактът, че членовете на екипа нямат информация за уникалните проектни дейности и цели на практика означава, че „кошницата“ на компетенциите е празна. За целта е необходимо силно директивно поведение. От друга страна, индивидите са ентузиазирани и с нагласи да се учат. Тяхната ангажираност и мотивация е висока (поради факта, че са избрани да участват в екипа), така че се нуждаят от сравнително малко подкрепящо поведение от страна на лидера. Характерна особеност е, че участниците прикриват истинските емоции, което е предпоставка за нормални междуличностни взаимоотношения. Членовете на екипа се опитват да определят своето място в новата структура. В центъра на

внимание е ръководителя на екипа. Неговото поведение е насочено към изясняване на специфичните цели и задачи. Адекватният лидерски стил в тази фаза е директивният - комбинация от силно директивно и малко подкрепящо поведение.

2. Във фазата на сработване, степента на **зрелост** е на средно равнище. Желанието на членовете на екипа да поемат отговорност се увеличава, но различията свързани с подходите за постигане на екипните цели са източник на конфликти и противоречия, което намалява мотивацията. Това налага ръководителя на екипа (лидера) да промени поведението си, като го ориентира не само към задачите, но и към създаването на баланс в междуличностните отношения. Това е типичен случай, в който индивидите се нуждаят едновременно от силно директивно (за да напълнят кошницата с компетенции) и от силно подкрепящо поведение (за да възстановят ангажираността). Подходящият лидерски стил в тази втора фаза е коучинг.
3. Във фазата на ефективност, **зрелостта** на членовете на екипа е умерено висока. Това детерминира ролята на лидера, като неговото поведение се насочва предимно към **отношенията в процеса на взаимодействие** и в много ниска степен към екипните задачи. Наличието на общи цели и интереси води до балансиране на индивидуалните стилове. В резултат на това членовете на екипа развиват чувството за обща принадлежност и изграждат вътрешни норми и ценности. Вниманието на ръководителя на екипа се концентрира главно върху специфичните техники и процедури за разрешаване на проблемите. На този етап членовете на екипа имат необходимите компетенции за изпълнение на проектните дейности, което предполага слабо директивно поведение на лидера. От друга страна ангажираността и мотивацията на индивидите намалява. Това налага фокус върху методите на работа и подкрепящ лидерски стил.
4. В четвъртата фаза **зрелостта** е изключително висока (максимална) и екипа е в състояние на стабилност. Лидерският стил е делегиращ, т.е. не е ориентиран нито към една от двете части, тъй като екипът има потенциал да се самоуправлява. Даването на по-голяма автономност в процеса на работа изисква едновременно компетентни и ангажирани (мотивирани) индивиди, способни да изпълняват всякакъв тип задачи.

Изводът е, че фазите през които преминава изграждането на екипа е огледален образ на модела на Хърси-Бланчард, който препоръчва **динамичен и гъвкав стил**. Тъй като лидерството е споделено в екипна среда това на практика създава възможности пред членовете на екипа в зависимост от спецификата на конкретната ситуация, да изпълняват лидерски функции. В

този смисъл напълно основателни са аргументите на Фидлер, че стиловете на ръководство са относително негъвкави и нито един не е универсално средство при всяка ситуация.

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.

Ефективният лидер в екипна среда е ситуационният. Това е този, който се съобразява с изискванията на всяка конкретна ситуация, която възниква в екипа, като избира най-подходящото поведение в нея и притежава необходимите качества за да реализира намеренията си. Той се съобразява с индивидуалните характеристики на членовете на екипа. Практически изследвания показват, че изискванията и очакванията на екипите към техните лидери не са еднакви. Те зависят и се променят в зависимост от състава на групата, от характера на задачата, от значимостта на поставените цели, от степента на мотивация и др. Лидерът не само е длъжен да познава много добре тези изисквания, но и трябва да се съобразява с тях при избора на своето поведение. Поради тези фактори един ръководител може да е естественият лидер в един екип и неприеман като такъв в друг.

Литература

1. HADZHIEV, KR., Teoriya na organizatsiyata, S., NBU, 2011, 262-264 p.
2. KAMENOV, K., HADZHIEV, K., ASENOV, A., Chovek. Ekipi. Lider, S., 2004, 125 p.
3. COVEY, ST., The 8th Habit Personal Workbook: Strategies to Take You from Effectiveness to Greatness: Free Press, NY, 2006, 77 p. i sl.
4. HACKMAN, J.R., Groups that work (and those that don't). San Francisco: Jossey-Bass, 1990
5. KAMENOV, K., HADZHIEV, K., ASENOV, A., Chovek. Ekipi. Lider, S., 2004, p. 204 i sl.
6. HACKMAN, J. R., & WALTON, R. E., Leading groups in organizations. In P. S. Goodman, & Associates (Eds.), Designing effective work groups (pp. 72–119). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1986
7. ADAIR, J., Action-Centred Leadership. New York,: McGraw-Hill, 1973