

НОВИ ИЗМЕРЕНИЯ НА ЕКИПНИЯ ПОДХОД

Доц. д-р Кристиян Хаджиев
НБУ, София ул. Монтевидео № 21

Резюме: В студията по концептуално нов начин се изследват **измеренията** на екипния подход в контекста на новите изисквания. Извеждат се аргументи, които подчертават стратегическата роля на екипа като феномен на груповата динамика. Идентифицират се причините, които налагат използването на екипния модел в социалната практика. Анализират се видовете екипи през призмата на непосредствените резултати (динамика на кривата), както и необходимите условия за трансформиране на групите в ефективни екипни структури. Детайлно се изследват принципите, които преодоляват вътрешното организационно късогледство и минимализират риска, свързан с промяната. Извеждат се общите подходи за екипна ефективност, систематизирани в осем практики, които мениджмънтът реално прилага в бизнеса. Изследват се **специфичните измерения** (характерни особености) на лидерството в екипна среда. Анализират се новите (интегративни) подходи към лидерството, новата парадигма през призмата на лидерските роли, функционалния модел на Джон Ейдър, лидерството от „пето ниво“ на Джим Колинс, концепцията на Майлс и Симс за самолидерството и ситуационния лидерски модел на Хърси-Бланчард, като се идентифицират зависимости, свързани с фазите, през които преминава изграждането на екипа.

Ключови думи: философия на екипа, динамична (екипно базирана) и статична (йерархична) организационна структура, крива на екипните резултати, синергитичен ефект, вътрешно организационно късогледство, целево-адаптивна организация, нова парадигма за лидерство, харизматично лидерство, трансформационно лидерство, трансакционно лидерство, лидерство от „пето ниво“ функционален лидерски модел, ситуационен лидерски модел, самолидерство, ефективно лидерство.

NEW DIMENSIONS OF TEAM APPROACH

Assoc. Prof. Kristiyan Hadjiev, PhD
New Bulgarian University

Abstract: The article explores the philosophy of the team approach in a conceptually new way. It studies the strategic role of the team from a group dynamics perspective and justifies its importance in social practices. Various types of teams are analyzed in view of immediate results, as are the conditions necessary to transform groups into effective team structures. The principles used to overcome the internal organizational shortsightedness and risk minimization are thoroughly examined.

Key words: philosophy of the team model, group dynamics perspective, group thinking, high performance organization, high performance curve

Екипите са неделима част от съвременния мениджмънт. В продължителен период от развитието на управлението фокусът е върху установяването на устойчива среда, 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 промени са комуникационните и информационните 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. Това налага преоценка на редица, смятани за безспорни досега, схеми на управление и генериране на нови отправни точки и организационни решения.

В света на бизнеса акцентът все по-често се поставя върху *необходимостта от работа в екип на консултантска основа като базов фактор за организационна ефективност*. Екипът е естествено допълнение към индивидуалната инициатива и реализация, тъй като включва по-голяма съпричастност към общите постижения. Независимо от всеобщото признание за необходимостта от екипи в управлението подсъзнателно този феномен е силно подчиняван от мениджмънта на големите организации. Това на практика е непреодолима бариера за реализиране на екипния потенциал.

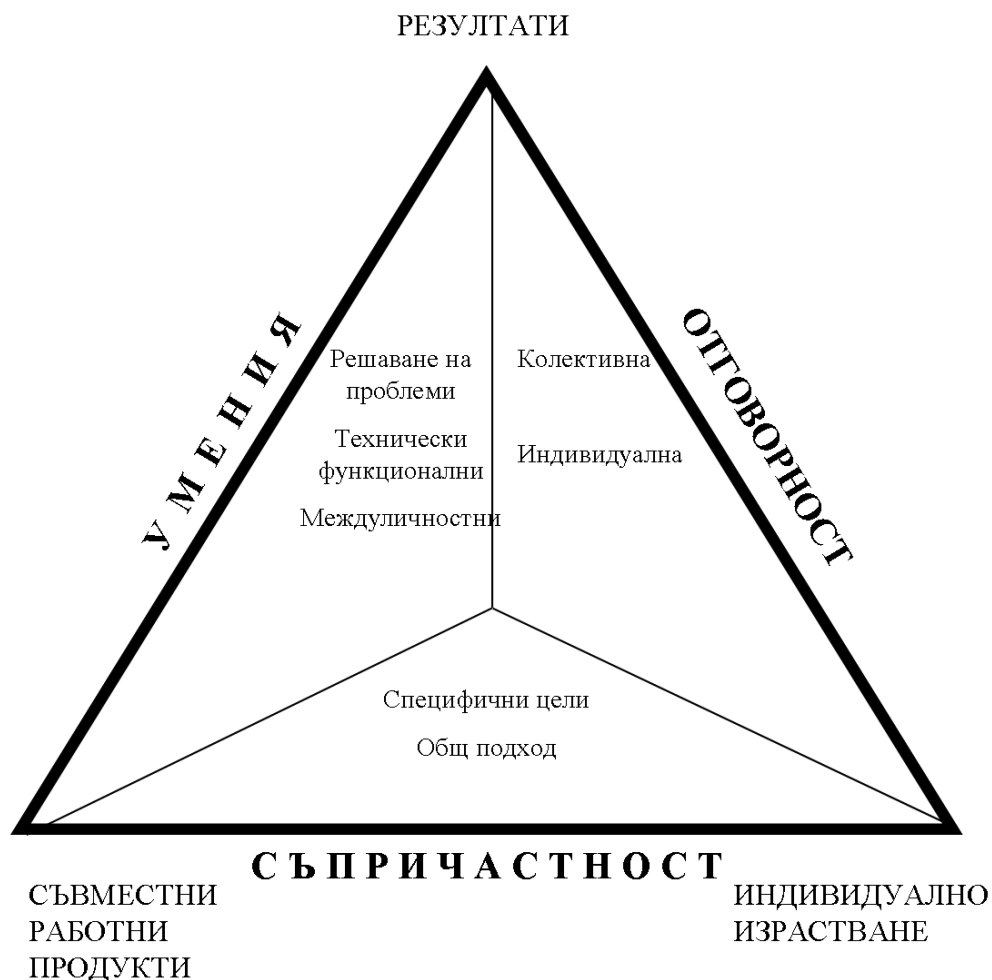
Объркването по отношение на причините, които изграждат екипа обяснява само част от многото пропуснати възможности. В студията по концептуално нов начин се изследват **измеренията** на екипния подход в контекста на новите изисквания. На фигура 1 е представена концептуалната рамка на екипа през призмата на Каценбах и Смит¹. Ъглите на триъгълника идентифицират различните категории резултати (ползи) от екипа, т.е. това, което той постига, а страните и вътрешността – основните елементи и изисквания, необходими това да се случи.

Истинските екипи са дълбоко съпричастни към своите цели, задачи и методи. Философията им произтича от фокуса върху колективния работен продукт, индивидуалното израстване и договорените резултати. Екипът е пряко следствие от предизвикателството за организационна ефективност.

I. Потребност от екипи

Екипите – истинските екипи не просто групите, които ръководството нарича “екип” – са основа за постигане на организационна ефективност, независимо от големината им. Във всяка ситуация, изискваща комбинирането в реално време на множество умения, опит и проницателност, екипът винаги реализира по-високи резултати от сбора индивиди, функциониращи в условията на ограничени работни роли и отговорности, т.нар. **синергитичен ефект**. Екипите са по-гъвкави в сравнение с организационните групи, по-производителни и адекватни на динамичните бизнес промени.

¹ Вж. Katzenbach, J. & Smith, D. The wisdom of teams. Creating the high – performance organization. Harvard Business School Press, 1993, p. 15.



Фигура 1. *Философия на екипа през призмата на Каценбах и Смит*

Потребността от използване на екипи възниква поради простата причина, че е невъзможно да се извърши промяна чрез рутинни действия. Пример в това отношение е Моторола, която пушна на пазара уникален клетъчен телефон с невероятни размери и качествени характеристики, разработен изключително на база екип. В 3М екипите са критични за осъществяването на фирмената цел, а именно – качествени иновационни пробиви. Новият организационен подход на General Electric се основава на самоуправляващи се екипни структури. Тези примери не са някакъв уникален феномен. Изводът, който се налага, е, че в света на бизнеса е необходимо развитието на екипното сътрудничество поради връзката между екипите, промяната в индивидуалното поведение и високата организационна ефективност.

Днес никой не се съмнява в настъпването на нова ера, чиито високи нива на ефективност изключително зависят от изискванията на клиента, тоталното качество, постоянните иновации, овластяването на работната сила и партньорството с доставчици и потребители. Всичко това изисква специфични поведенчески промени в цялата организация, които са трудни и непредсказуеми за индивида. Екипите са адекватният модел в съвременния мениджмънт. Тяхната роля непрекъснато нараства и то без алтернатива в създаването и поддържането на целево-адаптивни организации.

Промяната винаги е предизвикателство за управлението. Тя е основен фактор при избора на стратегически решения и реорганизации. Глобалните

промени прекрояват бизнеса. Така например границите на съвременните организации на практика много трудно могат да бъдат идентифицирани². В този тип компании доставчиците и потребителите не са външни, а съставна част от организацията. Като пряко следствие вътрешните организационни функции се размиват. Екипи управляват проекти, чрез които реализират пробиви и иновации. Основната промяна, която мотивира този тип организации да използват екипния подход, е че стратегическите цели в съвременната динамична среда и непрекъснат натиск за промяна, не могат да се постигнат чрез рутинни действия в една статична организационна структура. Това определя и потребността от използване на екипи в управлението за реализиране на специфичните цели на фирмената стратегия и постигане на конкурентно предимство³.

От позициите на направения анализ нека обобщим причините, които налагат използването на екипи в управлението. **Първо**, те обединяват в една група от специалисти с допълнителни умения и опит, които по правило превишават тези на включените в екипа индивиди (синергитичен ефект). Тази комбинация от умения и ноу-хау позволява на екипите да отговарят на предизвикателствата в бизнеса като нововъведения, качество и услуги на потребителите. **Второ**, при съвместното дефиниране на целите и методите екипите установяват общи ценности и норми, които поддържат решаването на проблемите и инициативите в реално време. Екипите са гъвкави и адекватни на промените в бизнес средата. В процеса на работа те могат да преразгледат своите цели и методи на база нова информация и предизвикателства много по-бързо и ефективно в сравнение с индивидите, които са в “паяжината” на по-широки организационни връзки.

Трето, екипите осигуряват уникално **социално измерение**, което подобрява икономическите и административните аспекти на дейността. Истинските екипи не се развиват, докато хората в тях не преодолеят бариерите пред изграждането на доверие и сигурност в способностите на всеки един от участниците. Това допълнително стимулира екипа да реализира целта, независимо от индивидуалните и функционални виждания. Преодоляването на тези бариери е всъщност начинът, по който групите стават екипи. Усилията в процеса на работа се увеличават, когато са налице високи нива на съпричастност към екипните цели.

Накрая, екипите преодоляват синдрома “**групово мислене**”, който е разрушителен по отношение качеството на вземаните решения. Това се обуславя от факта, че ролите, функциите и основните насоки са предварително договорени и възприети от членовете на екипа.

В контекста на глобални промени екипите са единственото средство за постигане на конкурентно предимство и високи резултати. Фактически организационните модели на бъдещето – мрежови, пулсиращи, кръгови, не йерархични, плоски и т.н. – се основават на екипния принцип в управлението, а не на индивидуалния. Когато мениджмънтът търси съответствие между ресурси и резултати, най-ефективната форма е екипната. Това на практика не означава, че индивидуалното развитие не е обект на изследване. Предизвикателството е в балансирането на персоналните роли в рамките на екипа, а не фаворизирането на някои от тях.

² Вж. **Drucker**, P. The coming of the new organizations. // Harvard business review, 1988, p. 36.

³ Вж. **Пенчев**, Р. Управление на проекта. НБУ-ЦДО 1998 г. , с. 29.

Въпреки всеобщото признание за необходимостта от екипи в управлението в теорията и социалната практика съществуват известни **негативни нагласи по отношение прилагането на екипния подход**. Три основни причини обясняват тези съпротивителни сили и нежелание – липса на убеденост, че екипите са единствената алтернатива, индивидуален дискомфорт и риск и „слабата” организационна култура.

1. Липса на убеденост. Все още съществуват ръководители, които вярват, че екипите са приложими изключително в непредвидими ситуации, а в устойчива среда са неефективни, тъй като членовете им губят време в непродуктивни срещи и дискусии и всъщност генерират повече конфронтация отколкото конструктивни резултати. Други смятат, че екипите вероятно са от полза само от гледна точка на социалните връзки между хората и неадекватни, когато се отнася до работа, производство и решителни действия.

От една страна, мениджмънтът има правилно, позитивно разбиране за екипите, но в практиката не успява да го приложи. Например ръководителите на екипи формулират общи цели, но те не са нито реалистични, нито общи. От друга страна, популярността на термина “екип” носи известни неточности. Мениджмънтът го използва, без да се съобразява с неговото специфично значение и в необходимия контекст. Като следствие от това се наблюдава известно объркване по отношение на дейността на истинския екип. Това не е просто всяка група хора, които работят съвместно при постигането на общи цели. Цялата работна сила на една организация например не е екип най-малкото поради факта, че членовете ѝ не са в състояние да работят **пряко** един с друг. Тези потенциални уточнения са изключително съществени. Целта при екипния подход е да се изградят **общи критерии от ценности и норми**. Те стимулират поведения като: съобразяване с гледната точка на другите, осигуряване на взаимна подкрепа и признание на индивидуалните постижения. В практиката развитието на подобни ценности са изключително стойностни. Те са важен фактор за екипните и организационните резултати. Екипните ценности и норми сами по себе си не са единствено условие за осигуряване на ефективност. В известен смисъл и групите развиват подобни култури. Основната характеристика, която разграничава истинските екипи от псевдоструктурите, е изключителният фокус върху резултата, а не към перфектността на изпълнение на дейностите. Неразбирането и пренебрегването на тези съществени характеристики отчасти обясняват липсата на убеденост в потенциала и необходимостта от екипи в управлението.

2. Индивидуален дискомфорт и риск. Дискомфортът, който изпитват някои мениджъри, произтича от факта, че те трудно могат да бъдат част от екип, на който не са лидери. Работата в екип е рисковано начинание и допълнителен “товар” по отношение на индивидуалното развитие. Различните подходи за постигане на екипните цели например (във фазата на сработване) могат да предизвикат конфликтни ситуации или спорове. Следователно не са изненада негативните нагласи и безпокойство на индивидите, които трябва да се включат в даден екип. Това не е защото екипът или екипната работа се изключват от нашата култура. Повечето индивиди имат ценности, които фаворизират индивидуалността пред груповите форми. Персоналната отговорност и инстинкт за самосъхранение остават правило, споделяната отговорност, базирана на доверието в другите, е изключение.

3. Слаба (неадекватна) организационна култура. Негативните нагласи, по отношение на екипите, обхващат организации със слаби култури. Този тип

Кристиян Хаджиев

компаниите фокусират върху вътрешната политика или външните публични връзки и не развиват съпричастност към набор от цели, които балансират очакванията на служителите, потребителите и акционерите (т.нар. заинтересовани страни). Подобно поведение не предполага взаимно доверие, отговорност и работа в екип на консултантска основа. Съществува изградено очакване, че всяко решение трябва да бъде взето отгоре. Неизбежно това влияе на индивидуалната несигурност и е естествена бариера да се инвестира в екипния подход.

Ако организациите нямат адекватни културни нагласи, преходът от индивидуално базирани управленски структури към екипно ориентирани на практика е невъзможен. Разбира се, някои екипи винаги ще успяват – независимо от очакванията, но те ще са изключение.

Екипите не са решение за всяка съществуваща или бъдеща потребност на организацията. Съществуването на екипа има стойност само когато е проектиран на база конкретни цели и адекватна културна нагласа. Екипът не е абстрактно понятие.

Необходимостта от адекватна реакция на промените изисква прилагането на екипния подход в управлението. В този смисъл ръководителите от различно ниво е необходимо да притежават специфични знания и умения.

Всъщност “екип” е термин, който предизвиква различни възприятия. Това по необходим начин налага да се дефинира понятието. Най-често екипът е отъждествяван със спортната практика (колективните спортове) като резултат от персонален опит или с изпълнението на краткосрочни проекти. За съжаление тези разбирания не разкриват същността на истинския екип.

В доклада не се дискутира семантиката на термина “екип”. Групите, които адекватно реагират на промените, могат да бъдат наричани по много начини – “ефективни групи” или “съвършени кадри”. Всеки е свободен да използва терминологията, която най-точно отразява индивидуалните нагласи. Основната причина да се представи дефиниция, е всъщност пряк резултат от необходимостта да се изследва философията и потребността от екипи в управлението. Фокусът се поставя върху това, което екипите вършат, а не върху факта, как се наричат.

В основата на дефиницията, която се предлага, лежи фундаменталното предположение, че екипите и организационната адаптивност са неразривно свързани. Истински съпричастният екип е най-продуктивната единица, която мениджмънтът има на разположение. Екипът осигурява резултати и развива специфична култура при постигането на общи цели. Това е от изключителна важност за обособяването на екипа.

На организационно ниво критичен фактор при изграждането на ефективни екипи е наличието на адекватна култура. Тя е в основата при реализирането на екипния потенциал, специфичните общи цели и фирмената стратегия. Възприетите норми и практики осигуряват основното направление на екипните усилия.

В контекста на направените бележки *екипът се дефинира като малка група от хора с допълнителни умения, които са свързани пряко при постигането на специфични общи цели и уникални резултати чрез подход, за който се държат взаимно отговорни.*

Ако се извадят фразите “**специфични общи цели**”, “**уникални резултати**” и “**взаимна отговорност**”, то това определение може да се отнася и до групите.

От дефиницията произтичат пет основни елемента на екипите:

1. Малък брой. Всъщност екипите се състоят от двама до двадесет и пет човека. Числеността зависи от мисията, специфичните цели, използвания подход, допълнителните умения и взаимната отговорност. Съобразяването с тези пет аспекта на екипа е абсолютно необходимо при неговото формиране. “Малък брой” е по-скоро прагматично указание. Теоретично и по-голяма група от хора могат да станат екип, но обикновено те се разпадат на подекипи. Големите групи са изправени пред логични спорни въпроси като конфронтация и по-комплексни противоречия, които пречат на интензивното споделяне на гледни точки. Като резултат от това големите групи имат склонност да се основават на по-неясни цели, които обикновено са изказани от йерархичните лидери, които разглеждат екипните ценности като средство за реализиране на техните индивидуални планове. Многобройните групи могат да функционират като разширени екипи, резултатите на които се стимулират от очакванията на висшия мениджмънт. Тогава, когато се нарушат ценностите на екипната работа, групата се връща към формална йерархия, структура, политика и процедури.

2. Допълнителни умения. По необходимост екипите трябва да развиват набор от допълнителни умения. Те могат да бъдат групирани в три категории:⁴

- Технически и функционални умения (екзистенциални);
- Умения за вземане на решения в непостоянна среда. Екипите функционират в условия, които са комплексни и динамични с висока степен на риск и несигурност. Това налага, те да притежават способности за идентифициране и решаване на проблеми, които са предпоставка за инициране на промени и постигане на предварително договорени резултати;
- Междудличностни умения. Комуникативността е едно от основните изисквания в тази категория. Договарянето на общи цели и взаимно разбирателство е невъзможно без ефективно общуване и конструктивни конфликти в екипа. Това включва поемането на риск, непреднамерена критика, обективност, активно слушане, поддръжка и признаване на индивидуалните постижения.

Фундаментална грешка при селекцията на екипа е игнорирането на индивидуалните умения. Невъзможно е да се сформира екип без известен екзистенц минимум от допълнителни умения, особено технически и функционални. Парадоксално е, че все още много мениджъри изграждат екипи на база индивидуална съвместимост или формална позиция в организацията.

Обща грешка при селекцията на екипа е и прекомерното наблюдаване върху индивидуалните умения. Нито един екип не притежава в началото всички необходими умения, особено междудличностни. Екипите са средство за персонално обучение и развитие. Техният фокус върху резултата по естествен начин ги мотивира да определят пропуските в уменията и специфичните нужди за развитието на членовете в екипа. С изключение на някои технически и функционални умения, когато съществува известен потенциал, динамиките на екипа развиват нови допълнителни умения. Всъщност предизвикателството за всеки потенциален екип се основава в намирането на верния баланс между селекция и развитие.

⁴ Вж. **Katzenbach, J. & Smith, D.** The wisdom of teams. Creating the high – performance organization. Harvard Business School Press, 1993.

3. Специфични общи цели. Екипите развиват своите насоки и съпричастност чрез моделирането на специфични общи цели. Предположението, че екипът не може да “притежава” своята цел, ако ръководството участва при формулирането ѝ, е невярно. Реално екипите, които напълно самостоятелно развиват своите цели, са изключение. Фактически екипите формират целите си в резултат на възможности, предоставени обикновено от страна на ръководството. Участието на мениджмънта в този процес е необходимо условие и при дефинирането на непосредствените резултати. Това придава легитимност и идентичност на екипа, тъй като неговите специфични цели съответстват на стратегическите фирмени приоритети. Всъщност мениджмънтът определя границите и **целевия обхват** на екипа, но достатъчно гъвкаво, на практика с възможности за промяна в насоките, което допълнително мотивира екипите да развият набор от специфични цели и реална съпричастност⁵.

Екипите инвестират огромно количество време и усилия за изследване, формулиране и постигане на съгласие за целта, която им принадлежи колективно и индивидуално. Фактически истинските екипи никога не спират тази “целева дейност.” С търпение и изключително внимание те периодично преразглеждат своите цели и ”договора” със средата (т.е. дали целите са в една посока с изискванията на бизнес обкръжението). Непосредствен резултат от тези допълнителни усилия е, възможността на екипите да реагират бързо и адекватно на промените.

Специфичните цели са неделима част от организационните. Трансформирането на организационните цели и директиви в специфични и измерими цели е първата стъпка при истинските екипи. Специфичните цели, като например постигането на нулеви дефекти с едновременно намаляване на разходите, налагане на пазара на нови продукти и т.н. са в основата на екипното предизвикателство поради следните причини. **Първо**, те дефинират екипния работен продукт (резултат), който е средство за реализиране на стратегическите фирмени цели. **Второ**, специфичните цели улесняват комуникациите и конструктивните конфликти в екипа. Когато целите са ясни, дискусиите в екипа се фокусират върху начините за тяхното постигане или промяна, а когато са противоречиви и нереални, подобни усилия са напразни. **Трето**, специфичните цели поддържат екипния фокус върху резултата, а не върху перфектността на изпълнение на дейностите и операциите. **Четвърто**, те моделират конструктивно поведението в екипа, като индивидуалният статус и персоналните цели остават на заден план. **Пето**, ангажират членовете на екипа със стратегическите фирмени цели. Очакваният резултат е неразделна част от прогреса в организационно отношение.

Организационните цели и специфичните екипни цели са в корелативна връзка. Комбинацията е съществена за организационната ефективност и поддържането на екипите във времето.

4. Общ подход. Екипите се нуждаят и от развитието на общ подход за постигане на целите. Освен социалните, той трябва да съдържа икономическите и административните аспекти от дейността. За да се отговори на това предизвикателство, всеки член на екипа трябва да извърши еквивалентно количество реална работа. На практика това става чрез преговаряне, взаимни компромиси и наличие на общи интереси. В основата на формирането на общ

⁵ Вж. **Waterman**, R. Management the adhocracy. Knoxville. TN: Whittle, 1990.

подход е постигането на съгласие по отношение на спецификите на дейността. В този процес екипът се договаря по отношение на методите на работа, разписанието, уменията, които трябва да се развият, и начините на вземане на решения.

Често много екипи третират социалните аспекти на работа като несвързани с непосредствените резултати. В истинските екипи всеки член има различна социална роля в зависимост от ситуацията. Когато индивидите методологизират дадена дейност, особено в бизнеса, всеки от тях има силни и слаби страни, различно образование, таланти и предразсъдъци. Единствено чрез взаимно разбиране как да се приложат тези човешки ресурси за постигане на конкретни резултати, групата може реално да развие и постигне съгласие по отношение на екипен подход, адекватен на целта. В основата на подобни продължителни взаимодействия е процесът на изграждане на съпричастност, при който екипът изследва методите на работа, като при необходимост ги променя в зависимост от изискванията на бизнес средата. Фактически това установява социален договор между членовете, който ги свързва с целта, направлява и мотивира да работят съвместно.

5. Взаимна отговорност. По своята същност екипната отговорност подчертава два критични аспекта на екипа – съпричастност и доверие. В процеса на сформирание на екипа неговите членове изпитват чувство на несигурност. Истинските емоции се прикриват и всеки се придържа към определена линия на поведение. Вроденият индивидуализъм е сериозна пречка, която екипът трябва да превъзмогне. Взаимните обещания и отговорност не могат да бъдат принудителни. Те имат тенденция на растеж като следствие от развитието на екипната цел. Отговорността се усилва с течение на времето. Следователно доверието и съпричастността са непосредствен резултат от съвместната работа. Те осигуряват показателен тест за качеството на екипните цели и методи, които са необходимо условие за отговорността. Те са в основата на процеса на формиране на екипна принадлежност, чиято цел е да се изградят общи критерии от ценности и норми.

Изследваните основни елементи моделират концептуалната рамка (философията) на екипния подход. Те установяват твърди стандарти и са необходимо условие за реализирането на устойчиви екипни резултати. Няма закон, който да принуждава организациите да формират екипи. Това е свободен избор. Въпрос на философия, свързана с прогреса.

II. Видове екипи. Крива на екипните резултати

В зависимост от избора, пред който се изправят групите, потенциалът, който притежават, както и включените рискове, Каценбах и Смит разграничават следните **видове**:⁶

1. Работна група. Не всяка група е екип. Членовете на групата нямат специфични общи цели и резултати, които да изискват екипен подход и взаимна отговорност. Те си взаимодействат основно за споделяне на информация, най-добри практики, перспективи и вземане на решения в процеса на постигане на индивидуалните цели на членовете на групата. Разграничаването, което се

⁶ Вж. **Katzenbach, J. & Smith, D.** The wisdom of teams. Creating the high – performance organization. //Harvard Business School Press, 1993.

прави обикновено, се основава на т.нар. контактност. При непосредствен контакт и възможност за пряко общуване – малка група. Когато не са налице тези условия – голяма група. Оптималният размер от гледна точка на ефективността е от пет до седем човека, тъй като в този обхват се изпитва максимална удовлетвореност. При по-малки от посочения диапазон групи нараства индивидуалната отговорност, при повече от него се увеличават конфликтите и притесненията от изказването на лично (персонално) становище. Работната група е организационно структурирана или формално. Другите групи, които се формират на база междуличностни отношения, имат неинституционализиран характер и се определят като неформални. Изводът, който се налага, е, че ефективните работни групи (пет – седем човека) имат потенциала да се трансформират в екипи, но при наличие на редица условия като специфични общи цели и резултати, единен подход и екипни ценности и норми.

2. Псевдоекип. Това е всяка група, при която фокусът върху резултата не е основна цел и реално не го постига. Псевдоекипите са най-слабите и неефективни структури от всички групи. Взаимодействията са некоординирани, целите са нереалистични и противоречиви, а това минимализира тяхната полза. В псевдоекипите сумата от цялото е по-малка от потенциала на индивидуалните части.

3. Потенциален екип. Това е група, чийто фокус е върху резултата, но все още съпричастността по отношение на целите и общите методи на работа са на ниско ниво. Потенциалните екипи изобилстват в организациите. Ключовото развитие по отношение на непосредствените резултати е между потенциалния и истинския екип, но всяко движение нагоре е сериозно предизвикателство, което изисква общи усилия и време.

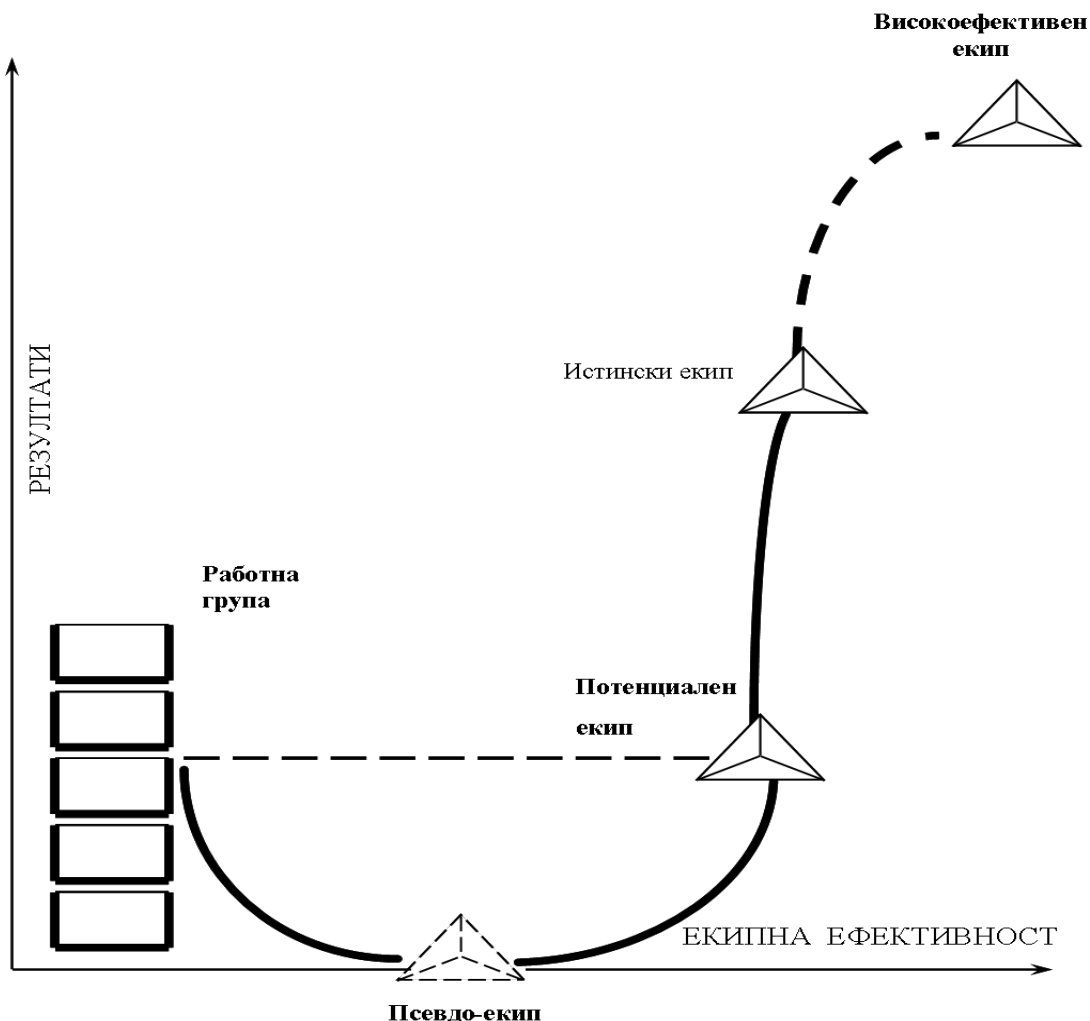
4. Истински екип. Това е малка група от хора с допълнителни умения, които са свързани пряко при постигането на специфични общи цели и уникални резултати чрез подход, за който се държат взаимно отговорни. Истинските екипи са основна градивна единица на ефективните организации.

5. Високоефективен (целево-адаптивен) екип. Това е група, която отговаря на всички условия на истинските екипи, но в допълнение нейните членове са дълбоко съпричастни към устойчивото организационно развитие. Тази съпричастност, обикновено е надекипна. Тя надминава всички разумни очаквания на мениджмънта. Високоефективните екипи са перфектна възможност и отличен модел за всички истински и потенциални екипи.

По концептуално нов начин класификацията е представена графично на фиг. 2 като крива на екипните резултати⁷. Тя разкрива важни връзки и възможности. **Първо**, работните групи притежават широк набор от потенциални резултати. Реално те са алтернатива на екипа в много ситуации. **Второ**, ключовото развитие по отношение на резултатите от дейността е между потенциалните и истинските екипи. **Трето**, пунктираната линия между истинския и високоефективния екип идентифицира изключителната персонална съпричастност като необходимо условие за постигане на високи резултати. **Накрая**, пунктираната линия, която свързва работната група и потенциалните екипи, символизира новите нива на ефективност, следствие на избора. Под тази линия са рисковете и разочарованията от псевдоекипите. Преодоляването на

⁷ Цит. произв., р. 22.

тези негативни динамики е в основата при трансформацията от работна група в истински екип.



Фигура 2. Крива на екипните резултати

III. Избор между работна група и екип. Общи подходи за екипна ефективност

Възниква естественият въпрос – защо екип, а не работна група? Таблица 1 представя основните разлики между работна група и екип.

В социалната практика много големи корпорации прилагат в управлението метода на ефективните работни групи – алтернатива, която притежава реалистичен бизнес смисъл. В типичните работни групи индивидуалните роли и отговорности са в основата на резултата. Не съществува обаче вътрешно очакване за реализиране на общи цели освен във формалните области на отговорност, свързани със споделянето на информация, формиране на основни ценности и вземането на критични решения. Колкото по-отворени и конструктивни са работните групи, толкова по-високи са и нивата на организационна ефективност.

Таблица 1. *Разлика между работна група и екип*

Работна група	Екип
Силно изразени лидерски роли	Споделени лидерски роли
Индивидуална отговорност	Индивидуална и взаимна отговорност
Целта на групата е идентична с организационната мисия	Специфична цел, формулирана от екипа
Индивидуални работни резултати	Колективни работни резултати
Осигурява ефективни дискусии	Дискусии с отворен край, насочени директно за решаване на проблеми
Измерване на ефективността – индиректно, чрез общите организационни резултати	Измерване на ефективността – директно, чрез непосредствените екипни резултати
Дискутира, решава, делегира	Дискутира, решава и извършва съвместно реална работа

Екипният подход изисква някои принципни промени в нагласите и фирмената култура. Конфликтите например са необходима предпоставка в процеса на формирането на екипа. Наивно е да се твърди, че групите от индивиди изграждат своите перспективи, ценности и очаквания по отношение на специфични общи цели и методи без конфликтни ситуации. Най-голямото предизвикателство, свързано с конфликтите, е, те да са конструктивни и функционални. Истинските екипи, за разлика от групите, се справят с тези проблеми чрез открито общуване и лоялност. Мотивацията в тази посока произтича от очакванията, че по този начин ще се реализират по-високи резултати.

Индивидуалните различия, персоналният нарцисизъм, неконструктивните конфликти и инерцията в бизнеса разсейват екипния и груповия потенциал. Това създава условия за приплъзване назад по кривата и формиране на псевдоекипи.

В теорията и социалната практика няма единен подход за изграждане на екипна ефективност. Съществуват обаче общи правила, които преодоляват вътрешното организационно късогледство, минимализират риска, свързан с промяната, и придвижват работната група по кривата на екипните резултати. Обобщено това са **осем практики, които мениджмънтът реално прилага в бизнеса.**

1. Установяване на направление. Членовете на екипа дефинират общи цели и очаквания, свързани с работата. Това обаче е само една част от процеса. Необходимо е всеобщо съгласие по отношение на начина, по който ще бъде постигнат крайният резултат. Съгласуването на целите е “тясното” място в екипа. Винаги ще съществуват различия в мненията и приоритетите. Това налага да се разработят механизми за обсъждане на гледните точки за намиране на общи интереси и направления. Става в комплексна среда, където много променливи са неизвестни е трудно да се специфицират крайните цели. Това поставя допълнително ударение върху способността на екипа да импровизира в

процеса на договаряне на целите. Установяването на общо направление е необходимо условие за реализиране на екипния потенциал.

2. Изборът на членовете на екипа е на база умения и потенциал, а не на личности. Екипите трябва да притежават допълнителни умения, класифицирани в три различни категории: 1) технически и функционални; 2) решаване на проблеми; и 3) междуличностни. Ключовият въпрос за потенциалните екипи или работни групи е да намерят правилния баланс между членовете, които притежават необходимите умения, и тези, които ще ги развиват чрез обучение. Формалното обучение не е единственият начин за изграждане на екипни умения. В този смисъл най-адекватна е стратегията “точно навреме”, която идентифицира специфичните нужди от обучение.

Вземането на стереотипни решения в процеса на набиране (т.е. изключително на база личностни характеристики) е общ проблем при формирането на екипа. Комбинацията от умения и потенциал осигурява колективен климат, който намира основен израз в сътрудничеството и успешното развитие на екипа. Генерират се и се изпитват нови идеи, а продуктивността на екипа надхвърля индивидуалните усилия на други изпълнители, които работят самостоятелно и независимо. Сътрудничеството е необходимо условие, което трансформира една група в екип. Това налага внимателна оценка на уменията и потенциала на участниците и при необходимост да се наемат нови. Твърде често съществува презумпцията, че персоналният работен статус автоматично осигурява членство в екипа. Вместо това селекцията трябва да се базира на следните изисквания:

- Новите участници трябва да бъдат на професионално ниво на вече ангажираните;
- Да бъдат в състояние да работят при високите стандарти на екипа при възможно най-кратко време за въвеждане в работата;

За да се постигнат тези две условия предварително трябва:

- Да се анализират внимателно изискванията за съответната длъжност;
- Да се осигури обективна информация за уменията и потенциала на кандидата;
- Да се изследват нагласите на индивида за работата в екип;
- Да се оцени адекватно наличната информация.

Посочените изисквания предотвратяват вземането на прибързани и стереотипни решения в процеса на набиране на нови членове. Те са предпоставка за придвижване по кривата на екипните резултати.

3. Конструктивни първи работни срещи и действия. Първоначалните впечатления винаги имат основно значение. Във фазата на сформиранието участниците в екипа изпитват чувство на несигурност. Всеки е много внимателен към сигналите на другите за потвърждаване или разсейване на съществуващите в момента позиции и интереси. Лидерът на екипа придобива особен статус. Той трябва да наложи своя авторитет пред останалите членове на екипа. В зависимост от неговото представяне те могат да го приемат или бойкотират. На този етап се създават приятелски връзки, групи по интереси, някои членове са с по-голяма популярност и т.н. Непосредственият резултат от конструктивните работни срещи е осъзнаването, че целостта и единството на екипа е предпоставка за общия успех, а не индивидуалността.

4. Установяване на правила и норми на поведение. Всички истински екипи развиват правила на поведение (етичен и морален кодекс), които са в

основата на постигането на задачите и целите. Най-критичните правила се отнасят до присъствието (например, без прекъсвания за телефонни разговори) дискусиите, поверителността, аналитичния подход, ориентацията към краен резултат, конструктивното противопоставяне и приноса.

Тези правила формират екипната принадлежност. Непосредственият резултат е установяването на общи критерии от ценности и норми. Целта е да се изгради позитивна и творческа работна атмосфера, при която както формалните, така и неформалните срещи на екипа да са ефективни и конструктивни.

5. Установяване на междинни цели в съответствие с непосредствените цели и задачи. Продуктите са крайният резултат, определен от предназначението на екипа. Те са насочени към удовлетворяване потребностите от възвръщаемост за съответната предметна област и обусловени от смисъла на съществуването (мисията).

Междинните цели са средството, чрез което се получава крайният продукт (резултат). Те са дефинирани в съответствие с количествените и качествените цели на екипа.

Високоэффективните екипи разработват, т.нар. “план на контролните точки”.⁸ Той показва как междинните резултати водят към постигането на крайната цел. На практика той формира концептуалната рамка на екипа. По същество този план представя стратегията на екипа, като посочва логическата последователност на развитие (междинни състояния).

Конкретната методика за съставяне на плана включва следната последователност:

- Постигане на общо съгласие по отношение на крайната цел;
- Генерират се варианти на контролни точки чрез подхода “мозъчна атака”;
- Обсъждат се алтернативи;
- Генерират се предложения за пътища на резултатите. Експериментират се различни варианти;
- Изчерпват се логическите зависимости, като се започва от крайната цел;
- Построява се окончателната схема на плана.

Разработването на плана на контролните точки е приоритет на ръководството, тъй като е пряко свързан със стратегията. Той е стабилна концептуална схема за комуникиране между членовете на екипа.

6. Адекватна информационна осигуреност на екипа. Информацията е витален ресурс за екипите. Тя дава възможност на високоэффективните екипи, адекватно да реагират на промените във външната среда, като рedefинират своите цели. Новата информация предизвиква потенциалните екипи и работните групи да се придвижват по кривата на екипните резултати.

7. Увеличаване на ефективността чрез сътрудничество и конструктивни конфликти. Сътрудничеството е важна характеристика на екипния подход. То се възприема като общи усилия за общото благо. Сътрудничеството предполага, че участниците в екипа са предразположени да споделят своите умения и информация с другите членове. Високоэффективните екипи, за разлика от потенциалните и работните групи, насочват всичките си ресурси към своите колеги, които са в затруднение, за да им осигурят практическа и морална подкрепа.

⁸ Пенчев, Р. Управление на проекти. НБУ – ЦДО, София, 1988.

Сътрудничеството на практика се реализира, когато екипът дефинира своите цели и специфични резултати. От този момент нататък екипът трябва да разработи механизми, чрез които да даде възможност на участниците в него да работят съвместно по време на вземането на решение и оперативния процес.

С нарастването на сътрудничеството екипът се научава да използва конфликтите конструктивно и позитивно. Конфликтът често се възприема като отрицателна характеристика, която трябва да бъде избягвана. В много случаи обаче високоефективните екипи намират начини да канализират конфликтни мнения в синтез от идеи, които съдържат най-добрите компоненти от всички изразени позиции. Повечето екипи, които демонстрират високи творчески способности, са в състояние да използват конфликта като средство за прогрес.

8. Използване силата на обратната връзка, признанието и мотивацията. Анализът на представянето на екипа е функция на обратната връзка. Този термин се отнася до информационните потоци, които измерват приемливостта на резултатите и целите. Според кибернетиката съществуват два типа обратна връзка – отрицателна и положителна. Отрицателната обратна връзка сравнява качеството на резултатите с целите. Тя е известна още като корективна обратна връзка. Положителната обратна връзка измерва дали целите на екипа отговарят на изискванията на външната среда, т.нар. усилваща обратна връзка.

Използването на двата типа връзки на практика показва, че не е достатъчно да се измерват резултатите само с постигнатите цели. Екипната ефективност е в пряка зависимост от това, дали самите цели са правилно поставени и легитимни.

Периодичните анализи на представянето на екипа са важни за развитието на неговите компетенции. Те обхващат обективна и безпристрастна информация. Реалистичното оценяване на пропуснатите възможности и неадекватни действия води до постигане на високи нива на екипна ефективност.

Мотивационният процес е друго съществено условие, което влияе на екипното представяне. Финансовите средства и специфични потребности не са единствените стимулиращи фактори. Мотивацията на екипа се формира и на база индивидуални очаквания, общо признание, както и от характера на самата работа.

Потенциалните екипи и работни групи не могат да се трансформират във високоефективни без поемането на рискове, които включват конфликти, откритост, конфронтация, доверие, взаимозависимост и много усилия. Истинските екипи използват конфликта като средство за синтез на идеи и прогрес. По аналогичен начин взаимната отговорност изисква доверие, което се изгражда много трудно. И накрая, потенциалните екипи включват членове, които трябва да развиват допълнителни умения след като са интегрирани в екипа. Това е сериозно предизвикателство, което изисква интензивна работа и съпричастност.

Осемте практики, обобщени в изложението, са ефективно средство за постигане на екипна ефективност и устойчиви резултати. Те прибавят определена стойност в процеса на формиране на екипна принадлежност.

Изводът, който се налага, е, че всеки екип трябва да намери уникален подход към собственото си предизвикателство за ефективност. Това е причината, поради която екипната философия за брой, умения, цел, подход и отговорност са повече **дисциплина**, отколкото дефиниция. На тази база

потенциалните екипи трябва да поемат всички рискове, за да се придвижат нагоре по кривата екипните резултати.

Високоэффективните екипи са основната градивна единица на целево адаптивните организации⁹. Естествено те не са единственото условие за реализирането на такива амбиции, но са важна част от пъзела, тъй като поддържат динамики, които отразяват поведението и ценностите, необходими за постигането на устойчиви резултати.

IV. Специфични измерения на лидерството в екипна среда

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. То 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 неосъзнавани 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 лидерският статус и да се осъществи лидерският 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 ефективният лидер трябва да е способен да се приспособява към променящите се обстоятелства и да прилага най-подходящите към конкретните условия методи за управление.

⁹ Вж. **Katzenbach, J. & Smith, D.** The wisdom of teams. Creating the high – performance organization. Harvard Business School Press, 1993.

Таблица 2 идентифицира основните различия между лидер и ръководител.

Таблица 2. Основни различия между лидер и ръководител

РЪКОВОДИТЕЛ	ЛИДЕР
Назначава се официално.	Издигането му става от членовете на екипа.
Може да няма авторитет.	Без авторитет не може да бъде лидер.
Свежда интересите и задачите на организацията до изпълнител.	Регулира междуличностните отношения.
Изпълнява планирано своите действия. Действията са му стабилни и устойчиви.	Действа импровизирано. Влияе се от настроенията на екипа.
Счита, че служителите му са длъжни да се подчиняват и по-малко се вслушва в тях.	Умее да накара екипа си да го следва с желание и вътрешна убеденост.
Държа на дистанцията между него и подчинените му.	Отнася се с екипа си като с равни.
Държа на традиционното и не е склонен към радикални промени.	Новатор. Уважава новите идеи.
Не е склонен да признава, че някои от подчинените му са по-добри от него.	Признава заслугите на всеки член от екипа.
Отговорността му е конкретна.	Отговорността му е неопределена.
Стреми се да се хареса на висшестоящите.	Стреми се да се хареса най-вече на екипа, с който работи.
Не е склонен да признава грешките си.	Публично признава грешките си.
Когато ръководителя не съвпада с лидера, подчинените реализират само част от възможностите си.	При наличие на лидер членовете на екипа могат да реализират пълния си потенциал.

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 екипа 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 истински¹⁰ изисква от лидера да делегира права, което на практика означава, че той трябва да поеме реални рискове. 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.

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 дава 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**¹¹:

- **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.

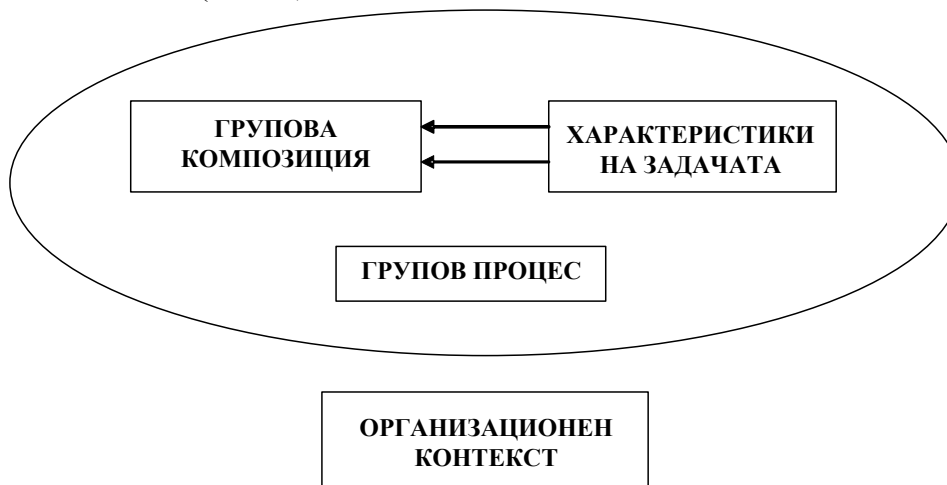
Всяка от тези роли съответства на определено лидерско качество и намира отражение в конкретна управленска практика. Общото между тях е

¹⁰ Вж. Каменов, К., Хаджиев, К., Асенов, А. (2004). Човек. Екипи. Лидери. С.: с. 125.

¹¹ Вж. Covey, St. 2006. The 8th Habit Personal Workbook: Strategies to Take You from Effectiveness to Greatness: Free Press, NY.

доверието, на базата на което се гради цялата система от взаимоотношения в една организация. Стивън Коуви, 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.“¹²

Според **Hackman** има три основни **детерминанти на екипния успех**, които са свързани със задачата, социалните (междупличностните) отношения и индивида¹³. (Фиг. 3)



Фигура 3. Детерминанти на екипния успех

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:

- **Трансакционно** – 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

¹² Covey, St. 2006. The 8th Habit Personal Workbook: Strategies to Take You from Effectiveness to Greatness: Free Press, NY:77.

¹³ Вж. **Hackman, J.R.** (1990). Groups that work (and those that don't). San Francisco: Jossey-Bass.

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 да 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 и някои негативни измерения. Таблица 3 идентифицира връзката между етика и харизма.

Таблица 3. *Характерни черти на етичния и неетичния харизматичен лидер*

Неетичен харизматичен лидер	Етичен харизматичен лидер
Използва властта за лични интереси.	Използва властта в интерес на другите.
Интересува се само от своето лично виждане.	Изгражда визия в съответствие с потребностите и нагласите на членовете на екипа.
Пресича критиката по свой адрес.	Анализира критиката и извлича от нея уроци.
Изисква точно изпълнение на своето решение.	Стимулира творческия подход към работа.
Комуникира само в една посока: от себе си надолу.	Стимулира отворената и двупосочна комуникация.
Нечувствителен към потребностите и нуждите на последователите.	Обучава, развива и поддържа членовете на екипа.
Придържа се към външни морални стандарти за удовлетворение на своите интереси.	Придържа се към вътрешни морални стандарти за удовлетворяване на организационни и обществени интереси.

Изследванията на средата в екипа по категоричен начин установяват, че невинаги 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 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 функционират организацията или екипът. 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 очакваното¹⁴. Трансформационното и трансакционното 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.

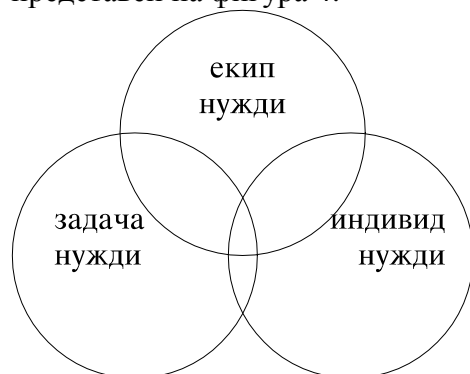
Изводът, който се налага, е, че новите теории за лидерството са интегративни. Те изследват повече от една характеристика на лидерството, като включват отличителни черти, поведение, процеси на влияние и ситуационен контекст.

Спецификата на лидерството в екипна среда намира конкретен израз във **функционалния модел** на Джон Ейдър, един от най-големите авторитети по проблемите на лидерството. Той разделя лидерските функции на три части:

1. Задача
2. Екип
3. Индивид

¹⁴ Вж. Каменов, К., Хаджиев, К., Асенов, А. (2004). Човек. Екипи. Лидери. С.: с. 204.

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. Схематично моделът е представен на фигура 4.



Фигура 4. Модел на лидерство на Джон Ейдър

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 изпъква 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.

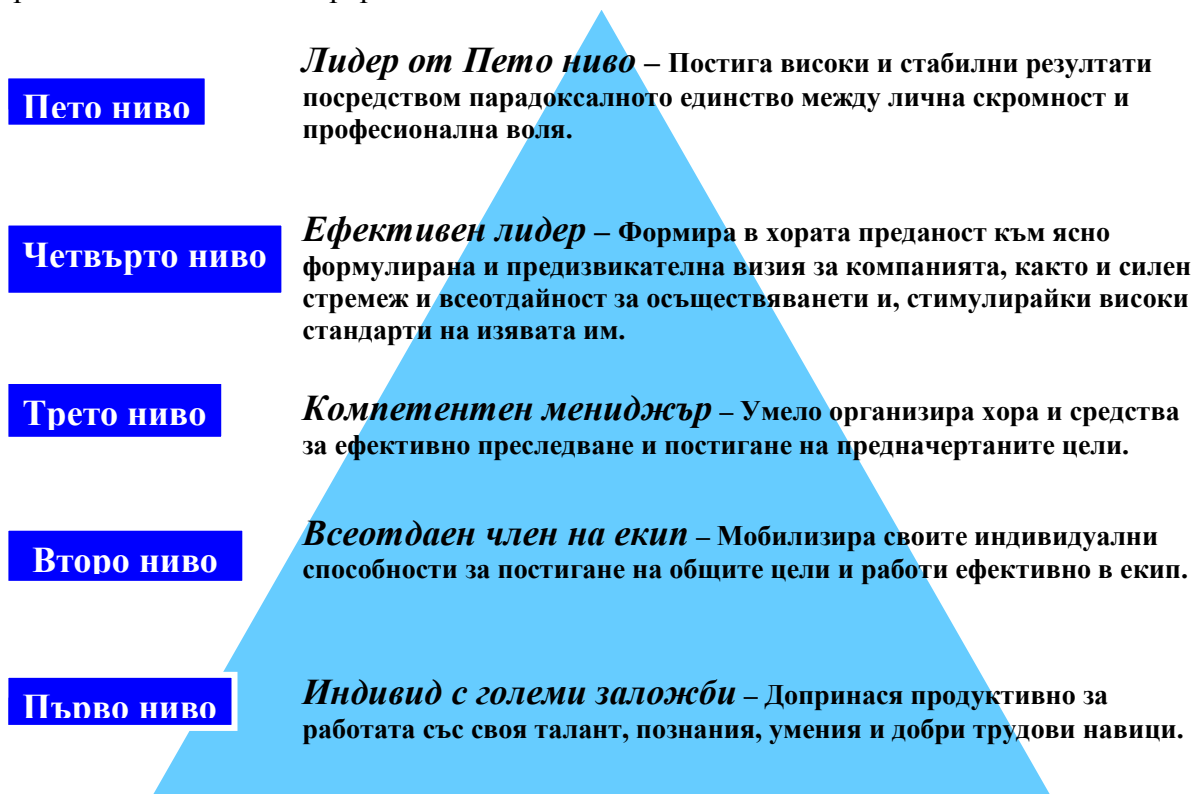
Ефективният лидер фокусира усилията си не само върху фактора, който в момента е на преден план, а и върху останалите два фактора, като непрекъснато балансира вниманието си и приоритетите.

Според концепцията на Майлс и Симс на лидерите се приписват много големи качества и се преувеличава тяхната роля¹⁵. 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.

В теорията и социалната практика изключителен интерес предизвиква теорията на Джим Колинс за лидерството от пето ниво. Терминът „Пето ниво“ определя най-високото стъпало в йерархията от способности на

¹⁵ Вж. Доралийски, А. (1998). Основи на стопанското управление. НБУ – ЦДО. С.: с. 104.

ръководителя на организацията или екипа. На фиг. 5 е представена диаграмата на Колинс за йерархията на петте нива.¹⁶



Фигура 5. Модел на лидерство на Джим Колинс „Йерархия на петте нива”

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 егo. Това на практика не означава, че лидерите от *Пето ниво* нямат лични интереси. В действителност те са невероятно амбициозни хора, които обаче насочват своите усилия изцяло в името на институцията. Те са себеотрицателни и всеотдайни, като проявяват удивителна скромност, разбиране и толерантност. *Петото ниво* е най-високото в йерархичната скала на лидерските способности. За този тип лидери е характерно парадоксалното единство между лична скромност и професионална воля. В този смисъл те са интересен за проучване образец на дуализъм: обикновени, но и силно волеви личности. Те са подчертано амбициозни, но в името на организацията, а не по отношение на самите себе си. Лидерите от *Пето ниво* са *фанатично* ориентирани към постигане на стабилни резултати. Те са твърдо решени да направят каквото е необходимо, за да трансформират организацията, независимо колко драстични или трудни са решенията, които им се налага да вземат.

Лидерите от *Пето ниво* винаги търсят заслугата за успеха във фактори, извън самите тях. Когато обаче нещата се развиват негативно, те обвиняват единствено себе си, като поемат изцяло отговорността. За сравнение

¹⁶ Вж. Колинс, Дж. (2003). Пътят към величието. Класика и стил. С.: с. 29.

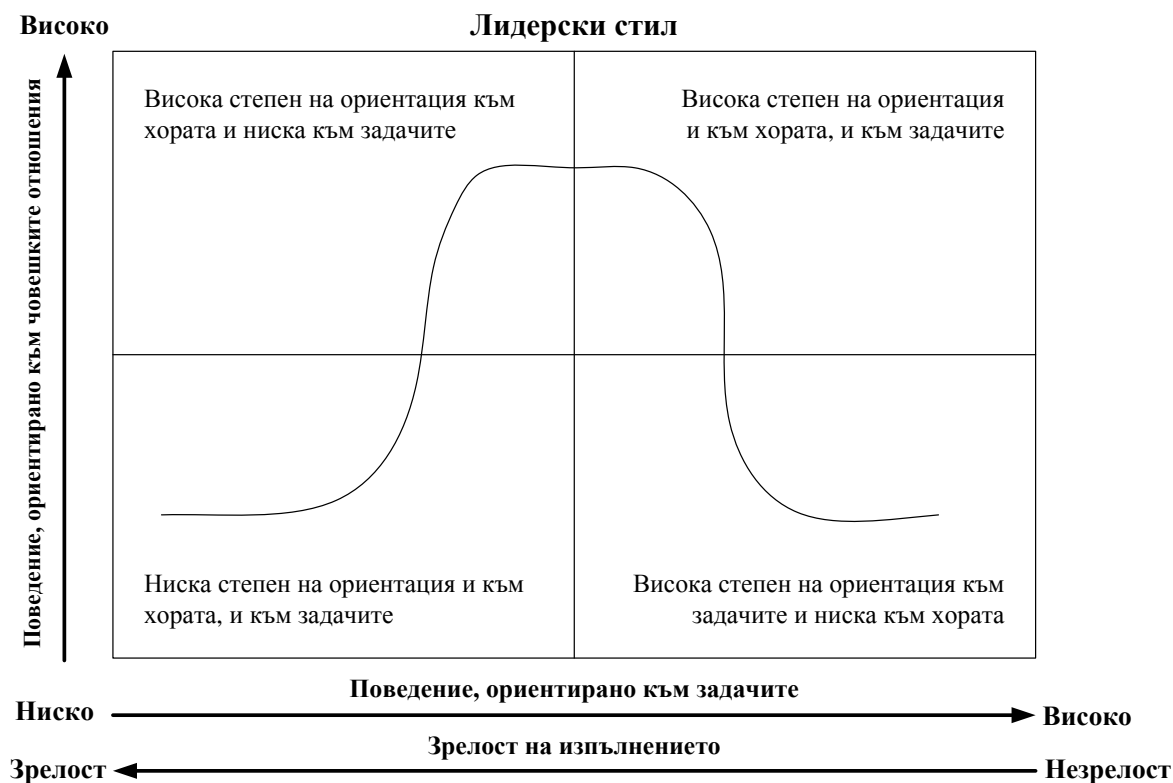
традиционните ръководители често правят тъкмо обратното, като си приписват изцяло заслугата за успеха и обвиняват екипа за лошите резултати.

Друга характерна черта на лидерите от *Пето ниво* е, че те инвестират в развитието на потенциала на членовете на управленския екип, като ги подготвят за постигане на още по-високи резултати в бъдеще, докато егоцентричните лидери от *Четвърто ниво* често обричат на провал своите наследници. Егоизмът е качеството, което кара човек да мисли, че той е на прав път, докато всъщност върви по шаблона.

Една от най-опасните моди в съвременната организационна практика е, тенденцията да се привличат за ръководители на екипи известни лидери, като се пренебрегва вътрешният потенциал. Привличането на такива лидери на ключови позиции влияе негативно при прехода от добро към устойчиво и възходящо развитие. В изследването на Колинс десет от единадесетте лидери на водещи компании са издигнати отвътре. Проучването не си поставя за цел да открие лидерството от *Пето ниво*. Тази концепция се създава на базата на огромното количество убедителни и доказуеми данни. Обект на изследване са абсолютно всички организации, които влизат в класацията на сп. „Форчън 500” от нейното създаване през 1965 г. досега или общо 1400 компании. Изводът, който се налага, е, че моделът е емпиричен, а не идеологически.

Теорията на Джим Колинс на практика поставя под съмнение голяма част от съвременните „модерни” виждания за мениджмънта – от култа към свръхчовека в ролята на ръководител на екипа до информационните технологии като универсално решение. Чрез нея посредствените трудно ще се трансформират в компетентни, но лидерите могат да постигнат съвършенство.

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 изменят своя управленски стил според ситуацията. На фигура 6 е представен ситуационният лидерски модел на Пол Хърси и Кенет Бланчард.



Фигура 6. Ситуационен лидерски модел на Пол Хърси и Кенет Бланчард

Авторите на модела идентифицират четири лидерски подхода, които представляват различни комбинации от **директивно** (ориентирано към задачите) и **подкрепящо** (ориентирано към човешките отношения) **управленско поведение**, от които се избира във всяка ситуация.

Директивното поведение се определя 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 ръководителят 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 ръководителят 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 екипът 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, са 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 традиционния 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.