

ЛИДЕРСТВОТО - ФАКТОР ЗА ЕКИПНА ЕФЕКТИВНОСТ

Надежда К. Стефанова
Стопанска академия „Д. А. Ценов”
Свищов, България
e-mail: n.k.stefanova@uni-svishtov.bg

РЕЗЮМЕ – В настоящата статия поставяме акцент върху концептуалните възгледи и основните дефиниции, които обуславят същността на понятието „лидерство” и открояват в най-пълна степен неговите специфични особености. Последователно се анализират и синтезират, някои концепции свързани с лидерството, като фокуса се поставя върху различните лидерски стилове имащи отношение към екипа и неговата дейност. На тази основа се констатира, че за да се постигне наличие на екипна ефективност е необходимо лидера да управлява съобразно нагласите и способностите на екипа, което неминуемо води до постигане на сътрудничество и по-висока във времето трудова обвързаност.

Ключови думи: екип, екипна ефективност, лидерство

LEADERSHIP - A FACTOR FOR TEAM EFFICIENCY

Nadezda K. Stefanova
Dimitar A. Tsenov Academy of Economics
Svishtov, Bulgaria
E-mail: n.k.stefanova@uni-svishtov.bg

ABSTRACT – In this article we focus on the conceptual views and basic definitions that determine the nature of the concept of "leadership" and highlight its specific features. Some concepts related to leadership are consistently analyzed and synthesized, with a focus on the various leadership styles relevant to the team and its activities. On this basis, it is found that in order to achieve team effectiveness it is necessary for the leader to manage according to the attitudes and abilities of the team, which inevitably leads to cooperation and higher work commitment over time.

Keywords: team, team efficiency, leadership

ВЪВЕДЕНИЕ

Установяваме, че в един по-общ план, е редно да обръщаме все по-голямо значение на екипа и неговата ефективност, тъй като от начина му на взаимодействие и активно участие се определя общото състояние на организацията и нейното социално развитие. Благодарение на умелото и адекватно ръководство основано на балансираност, откритост и сътрудничество, лидера предопределя успеха на екипа и неговите конкурентни позиции за организационно съвършенство.

Целта, която си поставяме е да се изследва лидерството, в т.ч. лидерските стилове обуславящи постигането на екипна ефективност.

За постигане на така поставената цел, автора си поставя следните задачи:

- Да се изясни концептуалната същност на понятието „лидерство”;
- Да се анализират основните концепции, свързани с лидерството, имащи пряко отношение към екипа и неговата ангажираност;
- Да се определи значението на лидерството (лидерския стил) като фактор за екипния успех.

МАТЕРИАЛИ И МЕТОДИ

Използвани методи на изследване са дескриптивен анализ, ситуационен анализ и синтез.

РЕЗУЛТАТИ

Екипа и неговата дейност се превръщат в основна движеща сила, от която зависи организационната ефективност. От това следва, че е необходимо да се обмисли релевантен подход, чрез който постоянно да се насърчава адаптацията, преквалификацията и ролята на членовете сред екипа. Именно лидерството като процес на повлияване успява да провокира у своите подчинени (последователи) поведение отнасящо се до ефективното постигане на поставените цели.

В този контекст анализираме някои основни концепции, свързани с лидерството, от където предопределяме по-важния образ на лидера и неговия стил на поведение, който адекватно да отговаря на съвременната междуличностна динамика и нейната ефективност.

1. ОСНОВНИ МОМЕНТИ, СВЪРЗАНИ С ПОНЯТИЕТО „ЛИДЕРСТВО”

Управленската наука винаги е улавяла пулса на промените, защото е свързана с изкуството да постигаш от и чрез другите. Нейни неизменни компоненти си остават хората, по-точно онези хора, в които в еднаква степен е заложена нагласата да се обединяват и сътрудничат, както и да се конкурират и надпреварват. За да отговори адекватно на предизвикателствата на времето, съвременният мениджмънт в своя път на развитие непрекъснато възприема нови идеи, обединява подходи, търси стратегически алтернативи. По този път обръща поглед и към лидерството. (Емилова, 2017, стр. 59-66)

Проблемът за „лидерството” е обект на постоянен научен интерес и в продължение на почти век на него са посвещавани хиляди емпирични и концептуални изследвания. (Zaccaro & Klimoski, 2001) Например, Р. Стогдил (Zaccaro S. &, 2001) е на мнение, че са налице толкова дефиниции на лидерството, колкото са хората, които се стремят да дефинират това понятие, а според У. Бенис съществуват над 350 определения. (Bennis, 1984)

“Лидерството е определяне на това, как бъдещето трябва да изглежда, насочване на хората в тази посока и вдъхновяването им, за да може това бъдеще да се случи независимо от обстоятелствата”- посочва Kotter. (Kotter, 1996, p. 25). От своя страна Cook и Hunsaker, установяват, че “Лидерството е актът на даване на посока, енергетизиране на другите и получаване на тяхната доброволна посветеност на лидерската визия” (Cook & Hunsaker, 2001, p. 491).

Други автори като Jacobs и Jaques подчертават, че “Лидерството е процесът на даване на цел (посока, която има смисъл) на колективните усилия, водещ до постигането ѝ” (Jacobs & Jaques, 1987, p. 8).

Изследователи като Schrieman и Toliver определят, че “Лидерството е процес на социално явление, в който лидерът търси доброволно участие на подчинените си в усилието да постигне целите на организацията” (Schrieman & Toliver, 1978, p. 35).

Лидерството обхваща управлението, ценностите, етиката, организационната култура, организационното поведение и междуличностните отношения. (Шейн, 2007, pp. 197-216) „Лидерството е особен случай на междуличностно влияние, благодарение на което човек или група хора правят това, което иска лидерът от тях.” (Шермерон, Хант, & Осборн, 2006, р. 287) Лидерството е групово, социалнопсихично явление, т.е. лидера е немислим без групата, сам за себе си. Лидерът е елемент на груповата структура и продукт на груповата динамика, а лидерството е система от отношения в тази структура. (Андреева Г. , Социална психология, 1983) (Стоянов, Човекът в организацията. Психологически анализ. , 2008)

Според Бас, лидерството се класифицира като: характеристика или личностна черта (умение за лидерство); прилагателно име (вид ръководно или управленско качество); упражняване на власт или овластяване; процес на оказване на влияние, мотивиране, вдъхновяване, ентузиазизиране. Най-общо казано, той определя „лидерството като „предизвикване на промяна у последователите, създаване на представи за целите, които могат да бъдат преследвани, и снабдяване на последователите с начини за постигането им”. (Bass & Bass, 2008)

За да се определи лидерството е важно да се разбере, че (Northaus, 2008, стр. 2):

- лидерството е процес;
- с лидерството се упражнява влияние;
- лидерството се случва в контекста на групата;
- с лидерството се реализират целите.

На практика може да се обобщи, че основните характеристики на успешния лидер в настоящето и бъдещето са: вдъхновение, предвиждане и работа с цел да се определи визия, създаване на доверие, уважение и съпричастност, сплотеност и творческа култура, непрекъснат процес на обучение. (Holsapple & Singh, 2004, р. 244) С други думи, ефективния лидер създава такава организационна култура, която позволява на различните служители в различни ситуации, а в зависимост и от условията на обкръжението и техния потенциал, способности, умения и знания, да водят останалите в желаната посока. (Hill, 2008, pp. 123-129)

Без да претендираме за изчерпателно обобщение по отношение на понятието лидерство, може да се каже, че то притежава следните особености, които го характеризират (Асенов, Дилков, & Емилова, Основи на управлението, 2017):

Лидерството е явление от света на отношенията между хората в групата.

Първо, когато възникне обща работна задача, групата реагира като излъчва лидер.

Второ, лидерството е групова функция и не може да бъде по независим начин различна от културата (в смисъл на роли и норми), която групата установява на основата на съзнаваните и несъзнавани приноси на участниците и обмяна между тях, чрез психичния им живот. 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 и участниците и груповата задача. И четвърто, лидерството за разлика от управлението (мениджмънт) не поддържа стабилност, чрез балансиране, а удържа тревогата от неизбежния етап на нестабилност (криза) съпътстващ трансформацията и развитието.

От всичко казано до тук, можем да коментираме, че направеният дефиниционен анализ на понятието „лидерство”, дава ясна представа за управленската роля на лидера и неговото поведение спрямо подчинени (последователи) в една или друга ситуация. Независимо от обстоятелствата лидерството е процес на повлияване в контекста на групата и нейната динамика, който процес има за цел да насочи подчинените към лидерска визия, основаваща се на доверие, сплотеност и непрекъснато саморазвитие предопределящо по-добрите във времето резултати. Трябва да отбележим, че лидерът въз основа на умения и способности успява да създаде организационна култура, която в повечето случаи има благоприятно отражение върху последователите и техния потенциал за развитие.

Днес, повече от всякога, лидерството апелира към проектиране на работа, включваща изграждането и запазването на екипния дух, като за целта е необходимо да се познават както личностните характеристики, така и лидерските умения обуславящи по-важния стил на поведение, имащ съществено отношение към процеса на взаимодействие по съответната дейност на организационното представяне.

2. ЛИДЕРСКИЯТ СТИЛ - КРИТЕРИИ ЗА ЕКИПНА ДЕЙНОСТ

Понятието „лидерски стил” се дефинира като съвкупност от черти, поведенчески тенденции и характерни методи на даден индивид, който заема лидерска позиция (Law, 2009). Конструктът се разглежда и като съвкупност от предпочитания, ценности, вярвания и норми. (Köhne & Whittaker, 2010) Съгласно друга дефиниция той представлява относително стабилни модели на поведение, демонстрирани от лидерите, (Eagly, Johannesen-Schmidt, & Engen, 2003) както и съвкупност от методи, прилагани от лидера в процеса на взаимодействие с членовете на групата. (Перакис, 2006, стр. 163-176)

Лидерските стилове представляват адекватното за ситуацията поведение на лидера, което се определя от неговите лични и професионални качества, характер, опит. (Blanchard & Kenneth, 2010)

За целите на настоящата разработка анализираме някои по-важни концепции на лидерството - Моделът на Вруум и Йетън; Континуум на лидерското поведение според Танънбаум и Шмид; Модела на ситуационното лидерство на П. Хърси и К. Бланчард; Съвременната теория за трансформационното лидерство на Джеймс Барнс; Лидерството за промени или преобразуващия лидер; Модел на лидерството на Дж. Колинс „Йерархия на петте нива”, които от една страна обуславят образа на лидера и неговото поведение, а от друга имат пряко отношение към развитието на екипа и неговата ефективност.

Изследователи като Вруум и Йетън (Vroom & Yetton, 1973) разглеждат лидерството в значителна степен като ръководство, т.е. интересуват се предимно от формалните му, „цивилизационни” аспекти и се опитват да го изяснят на основата на теориите за управленските решения. За тях добро лидерство е това, което предполага оптимална степен на участие на подчинените в процесите на вземане на решение. Авторите изследват как съчетанието на факторите, свързани с личността на лидера, с подчинените и със ситуацията, обуславят различни равнища на въпросната оптималност във всеки конкретен случай. Едни от най-широко известните и приети резултати от модела на Вруум и Йетън са класификацията на типовете ръководство и опитът им да я обвържат с идеите си за участие в решаването.

Следващата класификация, която разглеждаме е на Танънбаум и Шмид дефинираща три групи фактори, които определят стила на лидерството (Ellis & Dick, 2000, стр. 108) (Gordon, 1993, стр. 365-366):

- човешки – ценностна система, етика, доверие в подчинените, умения за работа при неопределеност;
- последователски – свободна воля и потребност от независимост, готовност за участие в колективно вземане на решения;
- ситуационни – тип организация, групова ефективност, характер на решаваните проблеми, дефицит на времето.

Според Танънбаум и Шмид ефективни са лидерите, които се адаптират като делегират правомощия. Те отчитат своите способности, способностите на подчинените и целите, които трябва да се постигнат. Лидерите не трябва да се придържат стриктно към някакъв стил, а да бъдат гъвкави, за да се справят с различни ситуации. От техния могат да се изведат четири основни лидерски стила. Те са формулирани според източника на пълномощията на лидера – формалната власт и според личностните му качества, определящи поведението. Поставайки поведението на лидера в този континуум се получават следните стилове:

- нареждащ (директивен) - идентифицира проблема; обмисля варианти за решение; съобщава окончателното си решение на подчинените за изпълнение;
- представящ (мотивиращ) - сам взема решението, но не просто го съобщава, а се стреми да го обясни, да убеди подчинените, така че те да го приемат;
- консултиращ (подкрепящ) - идентифицира проблема; представя го пред подчинените; консултира се с тях за възможните решения; оповестява окончателното решение;
- обединяващ (присъединяващ) - формулира проблема и ограниченията при решаването му; привлича подчинените да участват в решаването на проблема като изцяло поделя (делегира) властта за вземането на решения с подчинените.

Интерес представлява модела на ситуационното лидерство според П. Хърси и К. Бланчард (Hersey & Blanchard, 1993). Той обръща голямо внимание на ситуационността на лидерската ефективност. Един от ключовите фактори на ситуационността на модела е зрялост на последователите, която се определя от способностите и желанието на хората да изпълняват поставената от лидера задача. Зрялостта включва две съставляващи. Първата съставляваща – професионална – това са знания, умения и навици, опит, способности. Високото ниво на тази съставляваща означава, че на последователя не са му необходими заповеди и директиви. Втората съставляваща – психологическа зрялост – съответства на желанието за изпълняване на работа или мотивираност на работника.

В рамките на този модел се определят четири основни лидерски стила, всеки от който най-добре съответства на определено ниво на зрялост на последователите: посочващ, убеждаващ, участващ, делегиращ.

Посочващ стил е най-добър в случай на ниска зрялост на последователите. Лидерът е принуден да проявява висока директивност и контрол на работниците, помагайки по такъв начин на хората, не можещи и не искащи да вземат за себе си отговорност по работа, да премахнат несигурността в това, че работата ще е завършена.

Убеждаващ стил е най-добър в условията на умерено ниска зрялост на последователите. Ръководителят използва този стил помага, чрез обяснения да повярват във възможността за изпълнение на заданието.

Участващ стил е най-добър при умерено висока зрялост на последователите. Способни към работата, но не искащи да я изпълняват, подчинените се нуждаят от партньорство от страна на лидера, за да са по-мотивирани за изпълнение на работата. Предоставяйки на такива хора възможност да участват във вземането на решения на своето ниво, ръководителят използва този стил, за да предизвика при последователите желание да изпълняват заданието.

Делегиращ стил е най-добър за ръководство на високо зрели последователи. Стилът се характеризира с незначителна директивност и поддръжка на работниците. Това позволява на последователите, можещи и искащи да работят, да вземат върху себе си максимална отговорност за изпълнение на заданието. Този лидерски стил способства за развитие на творческия подход към работа.

От съвременните теории все по-важно значение придобива съвременната теория за трансформационното лидерство, която се свързва с теорията на историка Джеймс Барнс. Трансформационното лидерство предполага, че независимо от първоначалните различия в интересите си, индивидите са склонни да се обединят за постигането на висши цели. Или реализирането на тези висши цели изисква сериозна промяна в интересите и поведението както на лидера, така и на подчинените. (Graen, 1976, pp. 1201-1245)

Според Барнс лидерството възниква, когато индивидите във взаимодействието помежду си и в това, с ръководителя си, повишават нивото на своята мотивация за извършване на съответната дейност. По този начин трансформационното лидерство апелира към моралните ценности на последователите, мобилизирайки енергията им за реформиране на институциите. Динамичността на този тип лидерство се изразява в това, че лидерът

създава мотивация, формира ценности и организира дейността на последователите си така, че да се постигнат основните цели.

Все по-важно значение придобива лидерството за промени или преобразуващия лидер (Асенов А. , Нови тенденции в теорията на лидерството. KSI Transactions on Knowledge Society, 2010), който има много общо с харизматичното лидерство, но се трактува по друг начин. Лидер – реформатор мотивира последователите чрез повишаване нивото на съзнателността им във възприемане важността и ценността на поставената цел, предоставянето им на възможности да съвместят своите лични интереси с общата цел, създаване на атмосфера на поверителност и убеждение на последователите в необходимостта от саморазвитие. Лидер – реформатор – това е преобразовател, а не спасител, зад него стоят реални неща. Той води последователите от резултат към резултат, а не от обещание към обещание, той ориентира хората към труд, а не към дивиденди, целта му е не да промени света, а да се промени в света чрез развитие.

В теорията и социалната практика изключителен интерес предизвиква и теорията на Джим Колинс за лидерството от пето ниво (Колинс, 2003, стр. 29).

Основната теза в изследването на Колинс е, че организационната трансформация се базира на лидерството от пето ниво. Фокусът се поставя върху глобалните цели като се притъпяват желанията и нуждите на собственото егo. Друга характерна черта за 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.

От изложеното до момента прави впечатление, че разгледаните по-горе концепции за лидерството до известна степен се намират в непосредствена зависимост една от друга, тъй като представените в тях специфични умения, компетенции и адаптирани способности разкриват в най-пълна степен облика на съвременния лидер и неговото поведение при управлението на екипа и неговата дейност.

В най-общи линии лидерският стил основаващ се на умения за работа при неопределеност; групова ефективност; адаптация, чрез делегиране на правомощия; висока или незначителна директивност; партньорство; мотивация; убеждаване на последователите в необходимостта от саморазвитие, успява да отговори на съвременните предизвикателства като стимулира и развива индивидуалния потенциал при постигането на конкретните цели, а това от своя страна допринася за оптималност и ефективност сред членовете на екипа, тяхното благополучие и бъдещи резултати.

3. ЗНАЧЕНИЕ НА ЛИДЕРСТВОТО (ЛИДЕРСКИЯ СТИЛ) ЗА ПОСТИГАНЕ НА ЕКИПНА ЕФЕКТИВНОСТ

Ефективността на екипа (Христова, Христов, & Христов, 2006) е въпрос, който вълнува не само мениджъра и участниците в екипа, но и цялата организация. Тя се отнася до постиженията на екипа и можем да я определим като степен, в която той постига конкретни резултати, които предварително са дефинирани, знаят се от екипа и от другите екипи и отдели в организацията.

Ефективността на екипа е променлива величина, тъй като е функция от различни фактори. Факторите на екипната ефективност, които предопределят успеха или провала на екипа са:

- Атмосфера в екипа - Добрите отношения, уважението между членовете и активното участие на всички в екипната работа са важни предпоставки за екипна ефективност.
- Справяне с конфликт - Откритата дискусия, доверието между членовете и правилния подход в конфликтни ситуации често пъти е предпоставка за по-висока ефективност.
- Лидерство - Умелото ръководство на екипа от един или повече негови членове почти винаги предопределя успеха или неуспеха в постигането на общата цел.

- Мотивация - Ако членовете на екипа са истински мотивирани да работят, екипът може да положи значителни усилия за постигане на високи цели.
- Професионално и личностно развитие - Добре би било, ако членовете на екипа усещат, че не просто постигат определени организационни цели, но и се развиват в личностен и професионален план. Това би било полезно както за самите служители, така и за екипната им работа.
- Цели на екипа - Един екип би бил много по-ефективен, ако членовете му вземат пряко участие в определянето на целите му и периодически оценяват постигнатото.
- Вземане на решение - Ако екипа има изработен ясен механизъм за вземане на решения, в който не доминира единствено мнението на един или двама, то ползите от екипната работа биха били много по-големи, а ефективността - значително по-висока.
- Сътрудничество - Този фактор на ефективността разкрива, каква е интерактивността в екипа по повод на изпълнение на общата задача и общата цел. Когато хората си сътрудничат, крайните резултати ще са далеч по-високи, отколкото, ако всеки работи индивидуално, сам за себе си.
- Комуникация - Общуването ражда идеи, дава решения, изглажда недоразумения - накратко повишава ефективността на екипа;
- Критика - От това дали в екипа се критикува на принципна или на личностна основа се предопределя и прогреса или застой на един екип. Конструктивната критика е полезна и желана за работата в екип;
- Постигане на целите - Често пъти всичко остава на заден план, когато целта на екипа е осъществена. Не успее ли да постигне екипът целта си обаче, се обезмисля и целия труд и време по неговото създаване.

Факторите на екипната ефективност разкриват дали екипът се справя със своята цел, а именно: доколко е в състояние да промени организационната ефективност и конкурентоспособност, има ли капацитет да обогати професионално и личностно участниците в него; и доколко може да създаде свой конкурентен екипен продукт. (Христова, Христов, & Христов, 2006) .

Определянето на посоката на екипа, предложена от лидера, е решаващ фактор за успех и помага да се увеличи максимално ефективността и да се направи значителен принос за организацията. (Изкуството да бъдеш лидер на екип)

Големите корпорации като Deloitte, PriceWaterhouseCoopers, Google, Amazon признават факта, че лидерството на 21-ви век е различно от всичко, което са научили и изпитали досега. Техните мениджъри са лидери. Те се учат и са любопитни, измислят и общуват, те са добри коучове, създават приобщаваща екипна среда, показваща загриженост за успеха и благосъстоянието, добри комуникатори и подпомагат развитието на другите. 95% от обучаващите се организации планират или да увеличат или да запазят настоящите си инвестиции в развитие на лидерството.

Мениджърите имат най-голямо влияние върху своите екипи, тъй като те представляват поне 70% от вариацията в ангажираността на екипа, тяхната лична ангажираност и обучение.

На практика, в бъдеще работата ще се определя от:

- Резултатите и проблемите, които работната сила решава, не дейностите и задачите, които те изпълняват;
- Екипите и взаимоотношенията, с които хората се ангажират и мотивират, а не подчинени, които контролират;
- Инструментите и технологиите, които едновременно автоматизират работата и помагат на работната сила, за да се увеличи производителността и повиши стойността за клиентите;
- Интегрирането на развитието, ученето и нови преживявания в ежедневието (често в реално време) работен поток. (Коучинг за лидери и лидерство на промяната)

С основание се счита, че за да оцелеем в XXI век имаме нужда от ново поколение лидери, а не от мениджъри (Емилова, 2017).

Докладът на Deloitte за глобалните тенденции в човешкия капитал за 2021 г. изследва продължаващата роля на работниците, за да помагат на компаниите не само да оцеляват, но и действително да процъфтяват по време и след пандемията. Ръководителите в доклада идентифицират „способността на своите хора да се адаптират, преквалифицират и поемат нови роли” като най-високо класиран елемент за справяне с бъдещи смущения, като 72% го определят като най-важен или втори по важност фактор.

Организацията трябва да обмисля подход, който да третира развитието на работната сила като стратегия за изграждане на организационна устойчивост. Именно екипите се превръщат в движещата единица на организационното представяне. Екипите могат да се учат и адаптират по-бързо от отделните работници, тъй като екипи от мотивирани хора се предизвикват взаимно да излязат с по-добри и по-креативни идеи. В случая трябва да се създаде среда, която да насърчава развитието на екипа, да споделя възможностите им за обучение и да усъвършенства квалификацията им. (2021 Human Capital Trends)

В теорията и социалната практика няма единен подход за изграждане на екипна ефективност (Хаджиев К. , 2012), но е важно е да се отбележи, че функциите на управлението не могат да се осъществят без следните лидерски поведения - оказване на емоционална подкрепа на последователите, изграждане и запазване на екипния дух, мотивиране и решаване на конфликти. (Паунов, Организационно поведение, 2006)

В подкрепа на казаното до тук е редно да отбележим, че демонстрирането на емпатия допринася за положителните взаимоотношения и организационната култура, а също така води и до добри резултати. Емпатията може да не е съвсем ново умение, но има ново ниво на значение и от последните проучвания става ясно как емпатията се превръща в лидерска компетентност, която се развива и демонстрира сега и за в бъдеще в работата.

Лидерството изисква фина комбинация от много различни умения, за да се създадат условия за ангажираност, щастие и представяне на служителите, а съпричастността оглавява списъка с това, което лидерите трябва да демонстрират пред тях. (Forbes)

Благодарение на доверието, което лидерът получава от страна на членовете на социалната група той може успешно да оказва влияние върху формираните междуличностни отношения и успешно да ги променя в желаната посока. По такъв начин лидера може да предотвратява възникването на конфликтни ситуации между членовете на социалната група, а ако те вече са възникнали – да съдейства за тяхното успешно решаване. (Асенов, Емилова, & Дилков, Основи на управлението, 2017)

Лидер може да е всеки член на екипа, който е способен да въздейства върху членовете на екип, така че те да споделят общи цели и ценности, за да постигнат определени резултати. В успешните екипи лидерството е споделено, като ролята на лидер се изпълнява от онзи член, който е най-полезен за екипа и конкретната ситуация. Разбира се възможно е един и същ член на екипа да изпълнява ролята на лидера. Това предполага той да умее да използва различни лидерски стилове, които са подходящи за ситуацията, потребностите на екипа и уменията на неговите членове. (Куртева, 2021)

Независимо от формата на управление, дистанционна или традиционна, лидерството като фактор за екипна ефективност се основава на ясни цели, балансираност и взаимно сътрудничество. Постигането на оптималност и ефективност във всяка една ситуация предопределя доброто съчетание между: лидер (лидерски умения) - подчинени (последователи) - конкретна ситуация, което само по себе си е предпоставка за личностно, екипно и организационно развитие. Предвид несигурността и високата степен на неопределеност, с която се характеризира съвременната бизнес среда се придържахме от една страна към схващането заложено в *Континуума на лидерското поведение според Танънбаум и Шмид* според, който „лидерите не трябва да се придържат стриктно към някакъв стил, а да

бъдат гъвкави, за да се справят с различни ситуации” (Ellis & Dick, 2000) (Gordon, 1993), а от друга приемаме, че съвсем релевантен на нашето съвремие се явява *Трансформационния стил* на поведение, който успява да инициира определено поведението у своите подчинени (последователи) към по-доброто бъдеще на трудовия процес като им дава възможност да споделят своите виждания и да дават лични предложения относно трансформацията (промяната) в начина и процеса на работа, а това само по себе си „създава мотивация, формира ценности и организира дейността на последователите си така, че да се постигнат основните цели” (Graen, 1976). Но, за да бъдат постигнати основните цели е необходимо подчинените да имат желание и да притежават определени знания, умения, способности, с които да допринасят за изпълнението на конкретната работа т.е. тук все по-важно значение придобива зрелостта на подчинените в професионално и психологическо отношение и съответната директивност прилагана от лидера, което е широко застъпено в *Модела на ситуационното лидерство според П. Хърси и К. Бланчард*.

На фона на казаното до тук, можем да определим, че ефективността на екипа е динамично явление, от което се предопределят конкурентоспособните възможности на всяка една организация. В действителност въз основа на редица проучвания се разбира, че няма универсален стил, с който да се постига и подобрява екипния дух, но в повечето случаи лидерството отчитайки съвременните предизвикателства, трябва да се осъществява според ситуацията и да допринася за емоционалната подкрепа и взаимното сътрудничество при изпълнението на конкретните цели и задачи.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение, могат да се направят следните изводи.

Направен е концептуален анализ на понятието „лидерство” и неговите отличителни особености, от където следва, че лидерството е процес на повлияване, който процес успява да създаде ясна лидерска визия и приобщаваща екипна среда.

Представени са някои основни концепции свързани с лидерството, които внасят известна насоченост относно образа на лидера и неговото адекватно влияние предвид бързо променящите се бизнес обстоятелства.

Изследвайки груповата динамика и нейния успех, се потвърждава схващането, че именно лидерството (лидерския стил) е решаващ фактор за формиране и поддържане на екипна ефективност.

ЛИТЕРАТУРА

1. Асенов, А., Дилков, Ц., & Емилова, И. (2017). *Основи на управлението*. Свищов.
2. Андреева, Г. (1983). *Социална психология*. София.
3. Асенов, А. (2010). *Нови тенденции в теорията на лидерството*. *KSI Transactions on Knowledge Society*. София.
4. Емилова, И. (2017). "Новите реалности в управлението": Сборник с доклади от международна научна конференция по случай 50 години катедра „Управление и администрация“. *Лидерството – движеща сила в мениджмънта*. Варна, „Наука и икономика“.

5. Колинс, Д. (2003). *Пътят към величието*. София: Класика и стил.
6. Куртева, Г. (2021). *Предизвикателства на лидера при дистанционно управление на екипа*. Бургас: БСУ.
7. Паунов, М. (2006). *Организационно поведение*. София: Сиела.
8. Перакис, М. (2006). *Лидерски стилове при български и гръцки мениджъри – междукултурен сравнителен анализ*. Годишник на СУ „Св. Кл. Охридски“, Книга Психология, 93.
9. Стоянов, В. (2008). *Човекът в организацията. Психологически анализ*. . Враца.
10. Хаджиев, К. (2012). *Нови измерения на екипния подход*.
11. Христова, Т., Христов, Т., & Христов, С. (2006). *10-те златни правила за работа в екип*. София: Сиела.
12. Шейн, Э. (2007). *Организационна култура и лидерство*. Питер.
13. Шермерон, Д., Хант, Д., & Осборн, Р. (2006). *Организационно поведение*. Питер.
14. Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. Free press. 4th edition.
15. Bennis, W. (1984). *Leaders*. New York: Harper Perennial.
16. Blanchard, & Kenneth. (2010). *Leading at a high level*. New Jersey.
17. Cook, C., & Hunsaker, P. (2001). *Management and Organizational Behaviour. McGraw-Hill Companies, Inc, Third edition*.
18. Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M., & Engen, v. (2003). *Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men*. Psychological Bulletin, 129(4).
19. Ellis, S., & Dick, P. (2000). *Introduction to Organizational Behaviour*. McGraw-Hill Publishing Company.
20. Gordon, J. (1993). *Organizational Behaviour. Allin and Bacon*.
21. Graen, G. (1976). *Role-making processes within complex organizations. Handbook of industrial and organizational psychology*.
22. Hersey, P., & Blanchard, K. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Gfh.Ed. Prentice Hall, Inc.*
23. Hill, L. (2008). *Къде ще намерите утрешните лидери?* . Харвард.
24. Holsapple, C., & Singh, M. (2004). *Holsapple, C. Singh, M. Моделът на знаничта верига : Дейности за конкурентоспособност*. Springer.
25. Jacobs, T., & Jaques, E. (1987). *Leadership in Complex Systems In: J. Zeider (Ed.), Human Productivity Enhancement: Organizations, Personnel, and Decision Making, NY: Praeger, Vol. 2.*

26. Köhne, L., & Whittaker, M. (2010). *Male vs. Female Leadership Styles – Is There a Difference? In: Armbruster, T., Leadership – Strategy, Styles and Change.*
27. Kotter, J. (1996). *Leading Change, Harvard Business School Press.*
28. Law, J. (2009). *A Dictionary of Business and Management (5th ed.). Oxford.*
29. Northaus, P. (2008). *Лидерство, теория и практика. . Белград.*
30. Schrieman, C., & Toliver, O. (1978). *Behling. Leadership Theory: Some Implications for Managers. MSU Business Topics, Summer.*
31. Vroom, W., & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision Making. Pittsburgh: UP Press.*
32. Zaccaro, S., & Klimoski, R. (2001). *The Nature of Organizational Leadership An. San: CA: Jossey-Bass.*
33. (н.д.). Изтеглено на 16 юни 2022 г. от Forbes: <https://forbesbulgaria.com/2021/10/12/empathy-one-of-the-most-important-leadership-skills/>
34. *2021 Human Capital Trends.* (н.д.). Изтеглено на 16 юни 2022 г. от Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/human-capital/lu-hc-trends-2021.pdf>
35. *Изкуството да бъдеш лидер на екип.* (н.д.). Изтеглено на 16 юни 2022 г. от МЕНИДЖЪР: <https://manager.bg/liderstvo/umenieto-da-bdesh-lider-na-ekip>
36. *Коучинг за лидери и лидерство на промяната.* (н.д.). Изтеглено на 20 юни 2022 г. от https://innercompass.bg/%D0%BB%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE_%D0%BD%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D1%8F%D0%BD%D0%B0%D1%82%D0%B0/