



ЛИДЕРСТВО, РЪКОВОДСТВО И ЕКИПНОСТ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

гл. ас. д-р **Милен Емилов Динков**¹
Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов

LEADERSHIP, MANAGEMENT AND TEAMWORK IN THE ORGANIZATION

Head Assist. Prof. Milen Emilov Dinkov, PhD
D. A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov

***Анотация:** Лидерството се счита за един от ключовите фактори, от които зависи успехът на една организация, функционираща в условия на несигурност. Въпреки големият брой изследвания в тази област, съществуват редица въпроси, явления и взаимоотношения между „променливите”, които следва да бъдат анализирани и коментирани. Постиженията на екипа, а и на организацията като цяло, от една страна се предопределят до голяма степен от ръководните решения, но от друга, от действията на лидера. Въпросите за техните качества и роля в организацията се дискутират непрекъснато. Изградени са множество теоретични образи за перфектния ръководител и лидер, който да допринесе за най-добрите резултати. Въпреки това, все още не може да се даде категоричен отговор кой от тях е по-ефективен със своите решения.*

***Ключови думи:** лидерство, лидер, ръководител, екипност, организация*

***Abstract:** Leadership is considered to be one of the key factors on which the success of an organization operating under conditions of uncertainty depends. Despite the large number of studies in this area, there are a number of issues, phenomena and relationships between the "variables" that should be analyzed and commented. The achievements of the team and of the organization as a whole, on the one hand, are largely predetermined by the leadership decisions, but on the other by the actions of the leader. Questions about their qualities and role in the organization are being discussed continuously. Many theoretical images of the perfect leader and leader have been built to contribute to the best results. However, it is still not possible to give a definite answer as to which one is more effective with their decisions.*

***Key words:** leadership, leader, manager, teamwork, organization*

Потребността от екип е твърде подценявана, независимо че има всеобщо признаване. Многобройни са примерите за личности, които жънат успехи в рамките на своя екип, но извън него те претърпяват провал. Екипът се е утвърдил като най-важният инструмент на човешката еволюция. Поради тази причина е необходимо да се обръ-

¹ Милен Емилов Динков, Главен асистент д-р, Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов, тел: 0899191646p e-mail: m.dinkov@uni-svishtov.bg

ща все по-голямо внимание на важността на екипа и по-точно на неговото развитие, качества, опит, квалификация, поведение, мотивация, на неговия подбор и постижения. Екипът е система за професионалното и човешкото самопознаване, личностен растеж и създаване, интегриране на умения и ресурси, автентично себеизразяване и самоутвърждаване, анагажиране с процеса на организационното развитие. В него се обединяват всички необходими и взаимно изключващи се качества, които не бихме могли да открием в нито един човек. Той е онзи инструмент, с който организацията поддържа или увеличава своя успех, а не отделната личност. Екипната работа си остава най-голямото конкурентно предимство, защото е едновременно толкова могъща и толкова рядко срещана [9, 7].

Едно от най-важните условия за създаване на екип е готовността за екипна работа. Но неговото изграждане не е лесно, тъй като възникват редица проблеми, затрудняващи този процес. Обединяването на хора с различна квалификация, образование и качества се оказва от една страна непосилна задача, но от друга, се явява плюс, понеже всички членове на екипа ще се конкурират, балансират и допълват едновременно.

Когато става дума за екипна атмосфера, всеки предпочита тя да е приятелска, задружна и сплотена. Тя се отнася до взаимоотношенията между участниците в екипа по отношения на общата работа, общата задача и общата цел, които екипът трябва да постигне. Екипната работа се върши от всички заедно и едновременно, защото тя е по-мощна и комплексна от обичайното. Зависимостта и съпричастността между участниците, когато работят за изпълнение на общата цел, е важна отличителна черта на екипа. Но не трябва да се гледа на екипа като на универсален метод за решаване на всички възникнали предизвикателства, а той трябва да се използва в случаите, когато проблемите са сложни и е необходимо да се изработи групово решение по проблема.

Може да се каже, че постиженията на екипа се предопределят до голяма степен от ръководните решения и действия от една страна, и от действията на лидера, от друга. Едно от най-важните правила в мениджмънта гласи: „Ще съдят за вас по вашите действия, не по вашите думи, а вашите действия ще бъдат примерът, който вашият екип ще следва”[11, 33]. От друга страна, решаващият фактор, който разграничава сплотения и успешен екип от средно добрия, е поведението на лидера. Лидерите на сплотените и ефективни организации показват поведение, в което се открояват четири характерни черти – компетентност, загриженост, уважение и съпричастие[10]. Всичко това ни дава основание да твърдим, че от ръководителя и лидера в екипа зависят както настроенията на работещите в организацията, така и качеството на тяхната работа.

„За да отговори адекватно на предизвикателствата на времето, съвременният мениджър в своя път на развитие непрекъснато възприема нови идеи, обединява подходи, търси стратегически алтернативи. По този път обръща поглед и към лидерството”[8, 59]. Лидерството е една от често дискутираните области в управленската теория и практика, а редица традиционни схващания за качествата и поведението на лидерите се поставят под въпрос. Независимо, че са налице голям брой изследвания в тази област, съществуват редица въпроси, явления и взаимоотношения между „променливите”, които следва да бъдат анализирани и коментирани. В нарастващата сложност на света, в който живеем днес, предизвикателствата и възможностите пред лидерите, както и пред тези, които са заети с тяхното развитие, са изключително големи. Разглеждайки отделните концепции, по мнението на някои изследователи лидерството е един от най-изучаваните и най-малко разбираните феномени[15, 3]. По



данни на В. М. Bass „думата „лидерство” за първи път се използва в текстове за политическо влияние и контрол на английския парламент през първата половина на деветнадесети век“ [14, 19-31]. Лидерството може да се разглежда като водачество, което „представява способността да убеждаваш другите да се стремят ентузиастично към постигане на поставените цели“ [7, 316]. Някои наши автори считат, че „лидерството е способност да се влияе върху индивиди и групи хора, подтиквайки ги да работят за достигане на някаква цел“ [1, 261]. От друга страна, някои автори [12, 51] считат, че лидерство предполага не само способност да въздействат с идеите си и примера си на останалите, то съдържа и един втори елемент – морален елемент, предполага позитивни морални ценности. От това следва, че може да се разграничи тясно и широко значение на понятието за духовно лидерство: а) тясното е на морален лидер, който задава чрез поведението си определени образци на поведение и има последователи, хора, следващи тези образци; б) широкото предполага лидер, задаващ морални, идеологически, познавателни ориентири, който обединява голяма група от хора около общи идеи, знания, ценности, задава рамките на отношението сакрално, профанно, въплъщава в себе си най-висши ценности и възприемането на тези ценности обединява хората около общи правила на поведение и възприятия на света. С право може да се каже, че „лидерът е материализиран, персонафициран израз на единството на цели, мисли, интереси, чувства на групата и като такъв се превръща в опора за нейните членове“ [3, 70]. Лидерът би заработил заедно със своя екип, за да се реализират във възможно най-голяма степен поставените цели.

От така представените отделни концепции се вижда, че 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 различно от културата (в смисъл на роли и норми), която групата установява на основата на съзнаваните и несъзнаваните 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) съпътстваща трансформацията и развитието [5, 13].

Анализирайки различните авторски виждания по отношение на лидерството може да се обобщи, че лидер е този, който се опитва да упражнява влияние върху другите заради определен резултат. Независимо от това, че определенията се различават помежду си, повечето от тях съдържат компоненти, които могат да се определят като „основни” и „често повтарящи се”: субект, който упражнява лидерството; обект, към когото е насочено то; действие, което в общия случай се описва като оказване на влияние; мотив за действието, който най-често се задава като постигане на цел. Лидерството обичайно се класифицира като процес на мотивиране, наставничество, набор от роли, характеристика или черта на личността, като прилагателно (вид ръководно или изпълнителско качество); вдъхновяване, менторство и пр. Лидерството може да бъде проявено в различни сфери и социални структури – в бизнес организации, в политически формации, в семейството, на улицата и др.

При дефиниране и изследване на лидерството възникват много въпроси, най-често свързани с възникването на лидерството, т.е. дали лидерите се раждат с него, вродено ли е, има ли модел, който може да се следва и да се учим от него на лидерство. При някои хора лидерските качества се проявяват още в ранно детство и често

хората казват за някого, че е роден лидер. Лидерските качества често се формират още преди дадена личност да застане пред вратите на фирмата или компанията. Тяната способност да управляват е вече формирана от множество фактори и опит в техния живот до този момент [13, 21]. Но лидерските качества подлежат и на придобиване, като за тази цел е необходимо следното:

- да имаме някого за пример за подражание, който да ни вдъхновява и в него да виждаме истинския лидер;
- да си направим самооценка на притежаваните от нас качества и кои нови такива искаме да придобием;
- да установим необходимите ресурси за изграждане на нови качества;
- да установим какви действия е необходимо да предприемем;
- да набележим критерии, по които след определен срок да установим степента на развитието си;
- да се освобождаваме от всички стари схващания и мнения и да сме готови за нови знания.

От друга страна, всеки може да има лидерски умения, но това не означава, че той става за лидер. Лидерските качества са заложили във всеки човек дори и ние да не осъзнаваме това, и в определена ситуация те могат да се проявят. Лидерът може да бъде или да не бъде официалният ръководител на групата, но за оптималният вариант се съвпадението на тези две фигури в управлението. Ако не съществува такова съвпадение, ефективността на дейността на групата в много голяма степен зависи от отношенията, които ще възникнат между официалния ръководител и неофициалния лидер [2, 258].

Ефективността на лидерството зависи от много фактори, от които по-важни са следните:

- организацията, от която е част съответният лидер;
- последователите, на които се стреми да влияе;
- методите, които той използва, за да влияе не другите“ [2, 258].

Пътят към успешното лидерство може да е от една страна, дълъг, но може и да е много къс. Процесът на мобилизиране потенциала на организацията в посока лидерство, т.е. устойчив растеж, може да отнеме различен период от време.

„Най-простичко казано лидерът задава посоката и целите пред своя екип и води екипа към постигането на тези цели. За да постигне това, лидерът трябва да създаде *визия* за бъдещето и да притежава *уважението* и *доверието* на своя екип, за да следва този екип доброволно своя лидер“ [11, 33]. Лидерът е връзката между неговия екип и останалите части на организацията – той е лицето на екипа. С добрата работа идва и уважението. Доверието се гради с години и се създава с честност и откритост, и най-важното нещо при него е да няма разминаване на думи с действия. Доверието е най-добрата реакция, която може да инспирира лидера. Доверието се печели посредством взаимна активност от действия, мисли и механизми за вземане на решения. Тук е важно да добавим, че хората могат да простят някои неща (при наличието на изградено доверие), но рядко прощават дори за дребни неща, когато доверието отсъства [6, 103].

От така изложеното може да направим извода, че шансовете за успех на организацията, които виждат потенциала в лидерството и стратегиите за неговото развитие на всички организационни равнища, са значително по-големи, от колкото на техните конкуренти.



Въпреки изобилието от разнообразни текстове върху лидерството, не съществува еднозначно установено определение за него [16, 2]. Това може да произтича от факта, че съществува известна трудност свързана с превода на думата „*lead*“ от английски език, при опитите да се даде точна дефиниция. Така например, в превод на български език тази дума има две значения като едното е „*ръководител*“, а другото е „*лидер*“. Това веднага налага уточнението, че те са коренно различни, независимо от тяхното взаимно използване. От друга страна, сложността се увеличава, когато се добави и думата „*мениджър*“, която също е често използвана и популярна. Често се предпочита да се използва „*мениджър*“ вместо „*ръководител*“ за да се избегне погрешно тълкуване. Но като цяло може да се каже, че „*лидерство*“, „*ръководство*“ и „*мениджмънт*“ са термини, които се смесват, използват се като синоними, но изборът при превод на едното или другото значение зависи главно от контекста на самия текст. Всичко това изисква да се направи сравнение между *лидер* и *ръководител* за да се открият особеностите в тяхното значение, функции и задължения, с цел по-прецизната им употреба.

„Ръководителят е официално назначено лице, чиято функция е да организира колектива за достигане на цели, поставени пред него от определена институция, докато лидерът е лице издигнато от групата, за да я организира при решаването на определени задачи. Ролята на ръководителя е да свежда обществените интереси до изпълнителите, като ги съчетава с личните им интереси. Лидерът няма такава функция. Ръководството се регламентира по формален път, докато лидерството – по неформален. Степента на стабилност, устойчивост и постоянство при двете социални роли също се различават. Ръководството в значително по-малка степен се влияе от груповите настроения и изменчивост, докато лидерството е зависимо в голяма степен от тях. Различни са властта, отговорностите и основните средства за въздействие на ръководителя и лидера. Властта на ръководителя е нормативно утвърдена, неговата отговорност е официална, а средствата му за въздействие – с висока степен на задължителност и обезпечени с административни санкции. Авторитетът на лидера се крепи само на личните му качества, отговорността му е твърде неопределена, средствата му за въздействие са изключително социално-психологични на базата на наказващото и възнаграждаващото поведение, социалния натиск и пр.” [5, 13]. С право се твърди, че между ръководителя и лидера съществуват значителни различия, произтичащи от тяхната функционална роля в управлението [2, 258]. Ето защо, лидерите и ръководителите са различни типове хора, те са различни психологически личности и имат различни ориентации към работата. Ръководителите са склонни да разглеждат работата като възможен процес, включващ взаимодействие между хора и идеи, създаване на стратегии и вземане на решения чрез преговори, сключване на сделки с използване на награди и наказания. Поради тази причина те действат в условия на ограничен избор. Като психологически тип те често се определят като „...*упорито работещи, аналитични, толерантни и почтени. Имат силно чувство за принадлежност към организацията и са много горди с увековечаването, и подобряването на статуквото... Но мениджърите се фокусират предимно върху същността, съдържанието на всекидневните проблеми*” [17, 36-56]. От своя страна, лидерите се отличават с висока степен на активност от гледна точка на целите. За да провокират промяна в нагласата на своите подчинени, лидерите използват именно целите като основно средство. Обратно на тях, ръководителите гледат на целите не като на средство, а като на необходимост. Но въпреки различията, *ръководството е продължение на лидерството с формални средства.*

По данни на М. Армстронг, английските изследователи Креч и Крачфийлд определят четири степени на възприемане на ръководителите от техните подчинени:

- ръководителят трябва да се възприема като „един от нас”. Той споделя определени характеристики с членовете на групата си и не е аутсайдер;
- ръководителят трябва да се възприема като „повечето от нас”. Той трябва да обединява в себе си до определена степен нормите и ценностите, които са централни за групата. Той може да повлияе на ценностите, но може да се провали като ръководител, ако се отклони много от тях;
- ръководителят трябва да се възприема като „най-добрият от нас”. Той трябва да демонстрира, че е експерт в задачите, които стоят пред групата и притежава в най-голяма степен способностите, необходими за изпълнение на тези задачи, за да накара групата да заработи целенасочено заедно. При това, не е абсолютно задължително той да има по-голям опит от другите във всички аспекти, но непременно трябва да покаже, че може да насочва този опит за постигане на резултатите;
- ръководителят трябва да оправдава очакванията на последователите си – той трябва да спечели уважението и сътрудничеството им. Тези очаквания са различни в зависимост от групата, но някои от тях са всеобща валидност – да е прям, честен, справедлив, общителен, загрижен за подчинените си и др. [4, 101-102].

От така направеният сравнителен анализ става ясно, че един ръководител може да бъде и лидер, но може и да не бъде. Самата управленска позиция не е повод да се каже, че ръководителят е добър лидер. Ако той притежава не само ръководна, но и лидерска компетентност, която да изявява в своята работа, то той би бил наистина и добър лидер. Трябва да се подчертае, че за да бъде една личност лидер, тя определено трябва да има и ръководни умения, но за да е ръководител, то това не означава директно, че е и лидер. Успешният ръководител действа фокусирано, като насочва внимание към ключови области с правилните средства и усилия; той е видим и достъпен за служителите, като им дава нужната подкрепа, за да изпълняват ежедневните си работни задачи; той е открит и честен в комуникацията си със служителите; той е експерт в управлението на бизнеса и предприема мерки сега за успеха на бизнеса в дългосрочен план. Ръководителят олицетворява компанията и нейната култура, и към него очакванията са най-високи.

В заключение следва да се отбележи, че въпросите за качествата и ролята на лидера и ръководителя в една организация ще се дискутират непрекъснато. Има изградени множество теоретични образи, различни теории за изграждане на перфектния ръководител, като при всички целта е този реален вече ръководител да допринесе за най-добрите резултати в организацията, а самият той да се реализира на по-висока позиция. Най-важното условие е един ръководител да изгради доверие в хората относно важността и необходимостта от достигане на определени цели, но и да бъде харизматична личност. Организацията трябва да вижда в него гарант за достигане на резултатите; да умее да работи успешно в условията на силна конкуренция; да работи за прогреса на компанията си; да се грижи за състоянието и развитието на хората, с които работи; да изгражда добри партньорски отношения с клиентите на компанията, да ги насърчава и поддържа, подчинените да го следват с желание и убеждения, а не със заповеди. С тези си качества всеки съвременен ръководител би успял във всяка една организация и същевременно би се превърнал и в лидер в очите на всички зад него.



Използвана литература:

1. Ангелов, А. Основи на мениджмънта. С. Тракия – М. 1998.
2. Андреева, М. Основи на управлението. ИК „СТЕНО“, Варна, 2003.
3. Андреева, М. Управление на персонала. Велико Търново, 1995.
4. Армстронг, М. Управление на човешките ресурси. 1993.
5. Асенов, А., С. Стоянова. Лидерство в управлението. Фабер. 2013.
6. Борисов, Б. Комуникация – матрицата на успеха. // *Национална сигурност: духовенство и лидерство. Институт по теория и практика на лидерството „Стефан Стамболов“*, 2013.
7. Донъли, Д., Гибсън, Д., Иваничевич, Д. Основи на мениджмънта. С, 1997.
8. Емилова, И. Лидерството – движеща сила в мениджмънта. Новите реалности в управлението. ИУ – Варна, 2017.
9. Ленсиони, П. Петте основни слабости при работата в екип. София, 2006.
10. Марков, К. Лидерство и формиране на екипи. ИК НВУ „В. Левски“. 2014.
11. Пийлинг, Н. Брилянтният мениджър: Онова, което знаят, правят и казват най-добрите мениджъри. София, 2006.
12. Проданов, В. Духовно лидерство, сигурност, мека сила. // *Национална сигурност: духовенство и лидерство. Институт по теория и практика на лидерството „Стефан Стамболов“*, 2013.
13. Собчър, М., Д. Брант., Формирането на лидери: Избрали ли сте подходящите лидери?, София, 2009.
14. Bass, B. M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 1990, Vol. 18 (3).
15. Burns, J. M. *Leadership*. Harper & Row, NY. 1978.
16. Stewart, J. Transformational leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*. Vol. 54.
17. Zaleznik, A. Managers and Leaders: Are they different? // *Contemporary Issues and Leadership Research*. Oxford: Westview Press. 1993.