

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА НА ЛИДЕРА ПРИ ДИСТАНЦИОННО УПРАВЛЕНИЕ НА ЕКИПА

проф. д-р Галина Георгиева Куртева
Бургаски свободен университет

LEADER'S CHALLENGES IN REMOTE TEAM MANAGEMENT

Prof. PhD Galina Georgieva KURTEVA,
Burgas Free University

Abstract: Managing virtual teams and involving management in the organization of their activities is becoming a major issue and task in the new business reality. This is necessary not only to increase the adaptability, knowledge, skills and abilities of human resources, but also to find new integrated people management models that will accordingly make businesses more resilient to challenges, more social and more competitive. The study presents the specifics of the work of the modern leader in terms of the need to change his management style, taking into account the impact of virtuality.

Key words: leader, team, virtual team.

Въведение

Динамичното развитие на информационните и комуникационни технологии през последните години даде силен тласък на световната глобализация. Това се отразява не само на начина, по който живеем и общуваме, но и на начина, по който работим. Организациите трансформират своята дейност, инициират промени, експериментират нови подходи на работа. Често традиционните организации изживяват метаморфоза и се превръщат във виртуални организации. Цифровите технологии дават възможност за по-ефективни стопански дейности без пряк контакт между участниците в тях, работното място вече няма граници. Някога екзотичното изискване към служителите за работа във виртуален екип сега вече е доминираща всекидневна дейност. Предимствата на виртуалната работа позволяват при някои дейности многократно да се увеличи производителността с минимални разходи. Барьерите, който поставят времето и дистанцията, се преодоляват с развитието на технологиите. Разширява се достъпа до експерти от цял свят. Управлението на виртуални екипи и участието на мениджмънта в организацията на тяхната дейност се превръща в основен проблем и задача. Новата бизнес реалност налага не само повишаване на адаптивността, знанията, уменията и възможностите на човешките ресурси, но и намиране на нови интегрирани модели на управление на хора, които съответно да направят бизнеса по-устойчив на предизвикателствата, по-социален и по-конкурентен. В разработката се представя спецификата на работата на съвременния лидер от гледна точка на необходимостта да промени своя стил на управление, отчитайки влиянието на виртуалността.

Лидерството и мениджмънтът са две специфични, но допълващи се системи на поведение. Всяка от тях изпълнява собствени функции и типични дейности. И двете са необходими за просперитета на организацията в условията на динамично променя-

щата се бизнес среда. Развитието на управленската наука в значителна степен е отговор на едно от най-значимите явления на миналия век, а именно появата на големите компании и икономически образувания. Без добър мениджмънт в тях би настъпил хаос, застрашаващ съществуването им. Професионалният мениджмънт спомага за реда и съгласуваността на ключови параметри за всеки бизнес като качество на произведената продукция, печалба от продажбите, пазарен дял.

При изясняването на лидерството като феномен е полезен паралелът между него и мениджмънта. За редица изследователи основната отлика е резултат от интерпретацията на лидерството като процес с по-изявени емоционални компоненти. Лидерът е винаги въодушевен, проявява творчество и динамизъм, има „вкус“ към риска и промяната, докато за мениджъра са характерни по-скоро ефективността, планирането, контролът, формалните процедури и др. В този контекст е и мнението на Котлър, че мениджмънтът е свързан със справянето със сложни ситуации и внасянето на ред в организациите, особено що се отнася до качество и доходност [20,70-102]. Лидерството пък е свързано с внасяне на промени с цел постигане на желано бъдещо състояние. Успешните организации имат нужда и от лидерство, и от мениджмънт, но според Котлър много организации в днешно време страдат от прекалено много мениджмънт и твърде малко лидерство.

Bennis и Nanus [21,13-34] разграничават лидерството от мениджмънта, като посочват, че мениджърите правят нещата правилно (например организират и създават ред), докато лидерите правят правилните неща (например развиват стратегии и визии и помагат на организацията да се адаптират към промяната).

Според Каплан и Нортън, лидерството се смята за дейност на по-високо ниво от мениджмънта и ефективността ѝ зависи от харизмата на лидера [15,71-90]. От тази гледна точка мениджмънтът по-скоро набляга на контрола, системите и процесите за сметка на възпитанието на креативност, адаптивност и учене, което е във фокуса на лидерството.

Друга разлика се прави по отношение на времевите хоризонти. Лидерството е свързано със създаване на визии за бъдещето, докато мениджмънтът се стреми да се справя с настоящето и с миналото [19, 117].

Немалко психолози са убедени, „че лидерите и мениджърите са различен тип личности“, т.е. има лидери по природа (ген) и мениджъри по природа. Има личности с подчертани мениджърски качества и други, които са родени лидери. Това обаче не означава, че едните не могат да израснат като лидери, а вторите нямат възможности да усвоят принципите и правилата на успешното управление. Всеки човек може да се развива и като мениджър, и като лидер, на всеки едното се отдава по-лесно от другото, а заемането на което и да е йерархично равнище в мениджмънта след най-ниското в една организация (израстването в кариерата) изисква от всеки двете умения. [1,12-13]

Естествени са предпоставките за практическата значимост на лидерството в съвременните условия – нарастващата глобализация в развитието на икономиката, динамиката и силно изразени амплитуди, остра и мащабна война между производителите. Бързата смяна на технологиите, огромната надпревара в международен мащаб, непостоянството на пазарите, демографските промени са част от факторите, които също допринасят за това. Мащабните иновации от своя страна са повече от необходими, за да оцелее един бизнес и да се конкурира ефективно в новата обстановка. Няма написано ръководство за успех, което да е приложимо във всяка организация или да е осъществимо от всеки човек. Понятието „лидер“ търпи много промени през годините. В близкото минало думата „лидер“ се асоциира с негативния оттенък на определения

като „началник“, „шеф“, „човекът с власт“. Качества като суров характер, надменност, надмощие и незаинтересованост към личността на служителите е нещо типично за „лидерът“ на миналия век. Но тяхното поведение е оправдано от гледна точка на спецификата на бизнессредата тогава. Задачата на ръководителя на новото време е да помогне на тези, които работят лошо, да работят по-добре, и на тези, които работят добре, да работят отлично.

Лидерството може да се дефинира и като процес, и като качество [12, 442].

Като процес, лидерството е използване на доброволно (непринудително) влияние за поставяне на групови или организационни цели, мотивиране на поведението към достигане на тези цели и подпомагане оформянето на груповата или организационна култура [13,578].

Като качество, лидерството е съвкупност от характеристики, приписвани на личности, които са възприемани от останалите като лидери. Това умение има три основни съставки: 1) разбиране, че мотивацията на хората се променя с течение на времето, 2) способност да вдъхновяваш и 3) способност да създаваш климат за мотивация [16,370]. Оттук следва, че лидерите са хора, които могат да влияят върху поведението на останалите без да разчитат на принуда.

От тези определения става ясно, че лидерството и ръководството са свързани, но също така се и различават. Затова една личност може да бъде мениджър, лидер, и двете, или нито едното. В идеалния случай ръководството и лидерството се допълват.

Тъй като идеите за лидерството и мениджмънта са доста противоречиви, Bass [9] предлага да не се прави рязко разграничаване между двете неща, а по-скоро те да се представят като два аспекта на един континуум – от мениджмънт към лидерство. Той класифицира мениджмънта като транзакционен, а лидерството като трансформационно. Според него това е така, защото при мениджмънта фокусът е към управлението на ежедневните системи и процеси, като нуждата да се предоставя обща визия за бъдещето, за да се мотивират работниците е сравнително малка. При трансформационната част на континуума, която се отнася към лидерството, основната задача на лидерите е да вдъхновяват хората да работят за постигане на споделена визия на бъдещето. В контекста на концепцията за самообучаващата се организация на Питър Сендж [4,295] при реализацията на тази основна управленска задача лидерите трябва да се изявят като:

- *Дизайнери на политиките и стратегиите*. Тази роля е ключова за всеки лидер, защото от него се изисква да успее да превърне политиките и стратегиите в споделен стремеж на цялата организация.
- *Учители*. В тази си роля лидерите могат да помогнат на членовете на своята организация да получат коректна и ясна представа за реалността, защото притежават качеството да диагностицират състоянието и да отхвърлят лъжовните представи.
- *Стюарди (служещи)*. В ролята на стюард лидерът обслужва визията и има задачата да я управлява за благото на другите. В тази си роля лидерите не налагат собствената си визия, а по-скоро се учат да се вслушват в другите и да се променят, ако е необходимо. В тази си роля лидерите осъзнават, че от тях се изисква „служене“ в интерес на организацията.

Изпълнението на тези роли изисква от лидера да умее:

Първо: Да формулира нова визия. Това означава да стимулира индивидуалното мнение на служителите в организацията; да стимулира комуникацията със служителите; да съчетава вътрешните и външните аспекти на визията; да разграничава позитивна и негативна визия.

Второ: Да отхвърли остарелите ментални модели. Това означава да формира хипотези и тяхната проверка; да развие умения както да изслушва, така и да убеждава, да се откаже от отбранителните позиции и да умее да разграничава декларираните от използваните ментални модели.

Трето: Да мисли системно, т.е. да е способен да вижда не само събитията, но и тенденциите, както и причините за промяна на тези тенденции.

Притежаването на тези умения е предпоставка за формиране на лидерски стил, ориентиран към успешна реализация на стратегията. Критичните ситуационни фактори, влияещи върху лидерската ефективност са [2,182]:

1) фактори от страна на мениджъра – ценностна система, доверие в подчинените, лични предпочитания и чувство за сигурност;

2) фактори от страна на подчинените – потребност от независимост, готовност да поемат отговорност, търпимост към неяснотата, интерес към разглеждания проблем, разбиране на целите, познания, опит и очаквания;

3) характеристики на задачите и изискванията на работното място на подчинените – работата, изискваща точни и подробни инструкции, предполага стил на ръководство ориентиран към задачите и обратно работата, изискваща висока степен на автономност от страна на изпълнителя предполага ръководен стил с висока ориентация към работника.

4) организационни фактори – тип на организацията, база на властта на ръководителя, групова ефективност, естество на проблема и времеви ограничения.

При отчитане влиянието на тези фактори се търси стил, подпомагащ хармонизацията на поведението на персонала с изискванията, произтичащи от промените в условията, при които организацията функционира. Постигането на тази хармонизация при съвременните условия се затруднява и от днешното предизвикателство все по често да се управлява дистанционно поведението на персонала на организацията. Точно липсата на пряк контакт с хората е бариерата, която трябва да се преодолее, за да изпълни своята роля лидера, а именно да ги мотивира да погледнат отвъд индивидуалната им задача, да осъзнаят, че те са част от всички, участващи в процеса на реализация на една по-голяма цел, успеха на цялата организация.

Ако се опитаме да идентифицираме проблема, тук трябва да започнем със систематизиране характеристиките на екипната работа, да подчертаем ролята на лидера при създаване на условия за ефективна екипна работа и да уточним спецификата на тази роля при дистанционното управление на екипа.

Изложение

Екипна работа

Съвременните организации са устроени така, че в тях се разчита на групите. Индивидът е важен и неговото поведение определя крайните резултати, но ключовият елемент от структурата на организацията е групата. Тя е насочващия източник на поведението на индивидите при осъзнаването на обществените ценности и норми. Чрез групата поведението на индивида се активизира, увеличава се пригодността му, удовлетворението от труда му става по-пълноценно, постигат се резултати, които са по-големи, отколкото, ако той работи отделно. Същевременно, участвайки в групи, индивидите могат да задоволяват важни свои икономически, статусни потребности, както и потребности от безопасност, сигурност и приятелство. В този контекст и психологията определя групите в организацията като специфични психологически групи [5,38], защото хората си взаимодействат помежду си, възприемат се един друг на психологическа основа и се осъзнават като група. От тази гледна точка, в рамките

на една организация може да съществуват няколко психологически групи. Всеки член на конкретна психологическа група получава специфични задачи, които са съгласувани със спецификата на задачите на останалите членове и изпълнението им позволява групата да извърши работата, за която е създадена. Психолозите разграничават апатични, ератинни и консервативни групи в организацията. Апатичните групи са съставени от хора с малка или много ниска квалификация, които се стремят да работят индивидуално, всеки сам за себе си, помежду им липсва солидарност, моралът е нисък. Членовете на ератинната група са също с малка квалификация, но интеракцията помежду им е много голяма и това формира една силна група. Тя се възприема от ръководителите обикновено като непредсказуема, макар че имат силен авторитарен лидер. Членовете на консервативната група са с много висока квалификация, с чувство за групова принадлежност и с голяма съпричастност помежду си. Това е стабилна група, придържа се към ценностите и традициите в компанията, например такава е групата на топмениджърите.

Процесът на сформирание и развитие на група може да бъде описан като последователност от няколко етапа:[16,337]

Първи етап: Ориентация (Формиране на групата). Този етап се характеризира с неяснота и несигурност около целите, лидерството, атмосферата, нормите и пр. Акцентът на този етап е върху въпросите: кои са членовете на групата, какво трябва да върши групата, какво ѝ е необходимо, за да го свърши. Поради високата несигурност, на този етап отношенията в групата са хладно любезни. Изразяването на чувствата се избягва и потиска. Наблюдава се усилена комуникация, всички търсят възможности да се опознаят, за да се ориентират в своите роли, права и задължения, както и в груповите цели и пр. Процесите на вземане на решение в групата се доминират от най-активните членове. Всеки сам за себе си прави оценка на своята работа и работата на другите, като избягва да споделя своето мнение с останалите. В случай, че формалният лидер не наложи своевременно своя авторитет, обективната необходимост от ръководство на групата не води до утвърждаване на един или повече такива.

Втори етап: Конфликти и предизвикателства. Това е периода на изпитание за съществуването на групата. Враждебността в групата достига своя връх. Текущото е активно. Протичат битки по повод на целите; взаимното изслушване е на много ниско ниво, а конфликтите са чести и по различни поводи. Решения се вземат на база баланса на силите. Борбата за власт е изострена. Членовете на групата се опитват да оценят мястото си в структурата на групата.

Трети етап: Сплотяване на членовете на групата. Групите, преминали през втория етап, обикновено го дължат на някой от своите членове (не на лидера), който е предизвикал общността да разреши вътрешните си противоречия в името на изпълнение на някаква задача. Нараства близостта вътре в групите и откритостта на изразяваните чувства. Въпросите относно авторитета и властта намират бързо своето неемоционално решение, основаващо се на фактическа групова дискусия. Цари атмосфера на увереност и удовлетвореност. Оценката за работата се обективизира. Усеща се духа на отборността (екипният дух), защото всеки от членовете на групата е възприел правилно своята роля.

Четвърти етап: Илюзии. С разрешаването на основните проблеми членовете на групата изпитват облекчение и придобиват чувството, че най-трудното е отминало. Преди този преходен и сравнително кратък период, вследствие на потисканите до мо-

мента лични недоволства в името на груповата работа са се натрупали вътрешни напрежения, които ще напомнят за себе си по-късно.

Пети етап: Загуба на илюзии. Нереалистичното чувство за хармония, доминирало в края на предходния етап, започва да се топи. Може да се появят конфликти между групите по повод на индивидуални силни и слаби страни. Ангажираността спада до известна степен, а безпричинните отсъствия и критичния дух нарастват.

Шести етап: Приемане. Препятствията между 4 и 5 етап са подобни на тези между 2 и 3 етап и съответно начинът на преодоляването им е подобен. Следователно, някой влиятелен в групата нейн член ще предизвика останалите, за да разрешат вътрешните конфликти. Атмосферата става открита и конструктивна. Хората говорят свободно. Налице е ангажираност към целта. Изслушването и обменът на информация са на висота, а конфликтите се разрешават своевременно. Решенията се вземат оптимално – групово (при разпределяне на ресурсите) и индивидуално (при необходимост от експертно познание). Чувствата се споделят открито и в конструктивен дух. След това структурата на групата може да стане по-гъвкава и подгрупите могат да си разделят полето на дейност и да работят съвместно, без при това да се заплашва целостта на групата. През този последен етап, достигането до който е индикатор за зрялост на групата, се извършват и последните настройки в съотношенията на властта и влиянието на групата.

Ефективността на вече създадената група се измерва чрез нейния успех в достигането на целите ѝ. Но в действителност всяка група има множество цели. Те не винаги съответстват на целите на отделните членове в групата. Следователно, необходимо е понякога групата да жертва достигането на своите цели заради индивидите и обратно. Също така, някои цели на групата могат да противоречат на други групови цели, при което е необходимо да се правят компромиси (по отношение на време, ресурси, резултати, приоритетност) при реализацията на отделните групови цели. Следователно, ефективността на една група не може да бъде определена чрез измерване само на степента на удовлетворяване на нейните членове, или само чрез достигането на груповите цели, или само чрез съдействие от страна на групата за организацията като цяло. Нейната цялостна ефективност трябва да бъде определена като се оцени съвкупността от постиженията във всички тези направления. *Когато тези постижения са следствие не само от личните възможности на индивида, като част от групата, а и от взаимодопълващите се възможности на другите в групата, можем да говорим за наличието на екипна работа в групата.* Основните характеристики на екипа [3,5-16] са: ясно дефинирани цели и задачи; и структурни характеристики на екипа, в т.ч.: размер на екипа; състав на екипа; роли и статус в екипа; и норми на екипа.

Основна характеристика на екипа са *целите*. Членовете на една група също имат цели, но когато групата се е превърнала в екип, нейните цели са общи за всички, те са възприети от всички. В този контекст, важна предпоставка за успешното представяне на екипа е неговите цели от една страна и задачите на отделните членове, от друга страна да бъдат ясно дефинирани.

Размерът на екипа е друга характеристика на екипа. Той се определя като минималния възможен брой членове, които са необходими за реализацията на целите на екипа. Практиката показва, че твърде малкият и твърде големият брой на членовете на екипа влошава комуникациите, трудно се постига съгласие, сплотеност и т.н., поради това размерът на екипа трябва да бъде съобразен със състава на екипа, задачите и ролите на неговите членове.

Специфична характеристика за екипа е неговия *състав*. Той се формира като комбинация от индивиди с допълващи се умения, компетентност и опит. Съчетаването на уменията се асоциира с избор на членове с разнообразна, но подходяща квалификация за изпълнение на задачите на екипа. Чрез съчетаването се постига колективно привнасяне на ключови умения и компетентност в усилието за постигане на общите цели. Екипът трябва да съчетава хора с три вида умения [8, 150] – технически, умения за разрешаване на проблем и вземане на решения, умения за междуличностно обслужване.

Всеки член на екипа изпълнявайки своите задължения в определен период от време реализира определена поведенческа *роля* очаквана роля, изпратена роля, разбрана роля и осъществявана роля. О гледна точка на предназначението на им ролите се разграничават на функционални и социални. Функционалните роли произтичат от дейностите, които членовете на екипа изпълняват и следователно са свързани преди всичко с тяхната квалификация и компетентност. Социалните роли могат да се определят като съвкупности от поведения, които се очакват от членовете на екипа от страна на останалите членове на екипа. Социалните роли са натоварени с очаквания за начин на взаимодействие и поведение в общността на екипа. Ролите в екипа трябва да са ясно разпределени, балансирани, по възможност да съответстват на характера, уменията и квалификацията на членовете на екипа и да се възприемат от тях.[3, 5-16]

Друга характеристика на екипа е статусът му. Членовете на един екип може да имат формален и социален статус. Формалният статус се свързва със съвкупността от права и задължения, произтичащи от заеманата длъжност в организацията. Социалният статус се определя като социалният ранг на личността в екипа. По-детайлното определение на социалния статус го асоциира с относителния ранг на индивида и оценката за индивида от страна на екипа. Статусната структура трябва да е ясна и да се възприема от членовете на екипа. Ролевата структура и статусната структура на екипа не са постоянни. Те следва да се променят в съответствие с необходимостта и етапите на развитие на екипа.

Специфична характеристика на екипа са неговите нормите. Те се определят като очаквани модели на поведение, които са формално или неформално установени от екипа. Те моделират поведението и улесняват взаимодействието в екипа чрез дефиниране на очаквани или приети начини на реакция в определени ситуации. Нормите се отнасят единствено за поведенчески модели, които се считат за важни от повечето членове на екипа. Нормите трябва да се приемат от членовете на екипа. В този смисъл нормите е необходимо да се формират чрез консенсус или споразумение. Нормите се основават на ценностите на екипа, както и формират ценности. След като се възприемат, нормите стават задължителни за екипа. Нормите трябва да са ясни и лаконични. Членовете на екипа трябва да са информирани за санкциите /стимулите при нарушаване/ спазване на нормите на екипа.

Развитието на групата като екип зависи както от нагласата на хората в групата, така и от поведението и характеристиките на лидера на групата. В съответствие с целта на настоящата публикация, последващото изложение се ограничава само до разглеждането на ролята на лидера.

Ролята на лидера при управление на екипната работа

Причината да съществува един лидер е необходимостта да се изпълни определена задача, да реализират конкретни резултати *чрез екипа*. В този смисъл лидерът трябва да спечели доверието и сътрудничеството на екипа; да накара екипът да работи така, че да постигне договорените цели; да извлече максимум от уменията, талан-

та и енергията на всеки член от екипа. В това отношението бихме могли да разграничим две групи лидерски роли: целеви и социални. Задачите на лидера при изпълнение на целевите роли намират израз в дейности по: дефиниране на целите, задачите и проблемите на групата; събиране и даване на факти и мнения; изясняване, обобщаване и анализиране на идеи; предлагане на решения за постигане на целите на екипа. Задачите на лидера при изпълнение на социалните роли се асоциират с дейности по: хармонизиране на отношения; преодоляване на конфликти; подкрепа и поощряване на участието на всички членове; създаване и поддържане на позитивна и творческа атмосфера; предприемане на действия за укрепване на екипната сплотеност и за прогрес на екипа. Това 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. За да се създаде условия за успешна екипна работа, лидерът трябва да въздейства целенасочено върху поведението на отделните членове в потенциалните екипи, за да се наложи съответната атмосфера, сплотеност, подкрепа, доверие, ангажираност. [3, 5-16]

Атмосферата в екипа е характеристика на междуличностната динамика на екипа и е фактор за успешното представяне на екипа. Позитивната атмосфера в екипа се асоциира с добри, близки и приятелски отношения, удоволствие от работата в екипа, наличие на приятна и неформална обстановка, откритост, уважение между членовете на екипа, активно участие в работата на екипа, чувства на признание към и значимост на членовете на екипа. Атмосферата в екипа е функция преди всичко на неформалната структура (отношения) на екипа.

Сплотеността е характеристика на дадена общност, при което чувството на принадлежност към общността е по-силно от индивидуалните различия и мотиви. Според друго определение сплотеността е привлекателността на групата за нейните членове, която произтича от способността на групата да удовлетвори [4; 292] потребностите на членовете на групата. Разграничават се социална и инструментална сплотеност. Емоционалната сплотеност се определя като чувство на принадлежност към съответна общност, което се основава на емоционалната удовлетвореност на индивидите от участието им в екипа. Инструменталната сплотеност се определя като чувство на принадлежност към общността, което произтича от взаимната зависимост на членовете на екипа във връзка с тяхната убеденост, че целта не може да се постигне чрез самостоятелна действия. Фактори, повишаващи сплотеността: лично привличане, положителна оценка на групата от външни лица, съгласие с груповите цели, често и интензивно взаимодействие, малък размер на групата, слаба статусна диференциация, стабилност на членството, сходства между членовете, обща заплаха или враг. Фактори, намаляващи сплотеността: голям размер на групата, несъгласие с целите, вътрешногрупова конкуренция, доминиране на един или повече индивиди (останалите се чувстват неразбрани и губят интерес към групата), неприятни преживявания като следствие от членството в групата (наказания, лоши резултати).

Друга характеристика на междуличностната динамика в екипа е *подкрепата*. Подкрепата е ключова предпоставка за изграждане на сътрудничество в екипа. Подкрепата в екипа е както между членовете на екипа, така и от страна на ръководителя/

лидера към членовете на екипа. Техниките за стимулиране на подкрепящо поведение в екипа, които се могат да се използват в практиката са: създаване на възможности за взаимно опознаване на членовете на екипа чрез организиране на социални събития, толериране на поведенчески модели на сътрудничество, демонстриране на внимание и позитивно отношение към членовете на екипа, публично признаване приноса на членовете на екипа и други.

Доверието се определя най-общо като реципрочна вяра в намеренията и поведението на индивидите (подход „давам и вземам“). Склонността към доверие се възприема като личностна характеристика, представяща общата готовност на индивида да се доверява на другите. Ключовите фактори за изграждане и поддържане на доверие в екипа са: комуникации (чрез информиране, обратна връзка и откровеност), подкрепа (чрез помощ, съветване, насочване и съпричастност), уважение (чрез делегиране на правомощия за вземане на решения и активно слушане), честност (чрез обективност при оценяване и признание за резултатите), предвидимост (чрез последователност и изпълнение на обещанията), компетентност (чрез специфични знания и умения в конкретна област).

Ангажираността, определяна като степента, в която индивидът се идентифицира с организацията (респ. екипа в настоящия контекст) и възприема нейните цели (респ. екипните цели) също е характеристика на екипа. Ангажираността може да бъде емоционална (емоционалната принадлежност към и идентифициране на индивида с организацията), устойчива (свързана със съображенията на индивида за ползите от принадлежността към организацията и потенциалните загуби от напускането ѝ) и нормативна (основана на чувството за задължение към организацията). Редица изследвания показват положителна корелация между ангажираността на индивида като член на даден екип, удовлетвореността от труда и производителността му.

Успешният екип обикновено е следствие от работата на добър лидер, който притежава освен персонални качества и конкретни умения, които би могъл да овладее в практиката. От многобройните изследвания в областта на лидерството могат да се изведат някои идеи и насоки в помощ на обучението на лидерите за придобиването на такива умения:

- Развитие на умение за приложение на системното и стратегическото мислене;
- Изграждане у ръководителите на обща идейна рамка от целеви ориентации за въздействие върху подчинените;
- Формиране на умения у ръководителите да анализират по-задълбочено основанията за действията си спрямо подчинените;
- Формиране на убеждения у ръководителите, че богатият репертоар от тактики за въздействие върху поведението на подчинените ги прави по-успешни;
- Създаване на готовност у ръководителите да се справят с предизвикателствата, които произтичат от индивидуалните различия между подчинените.

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 в 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. Когато обаче ситуацията е свързана и с работа от дистанция, предизвикателствата към лидера се мултиплицират, защото неговото поведение трябва да бъде адекватно на виртуалността.

Работа от дистанция

Работата от дистанция и в различно време не е новост в организационната теория и практика. Тя възниква през последните три десетилетия. През 80-те и 90-те години на 20-ти век редица компании в САЩ (Моторола, Дженерал Електрик и др.) въвеждат саморегулиращи се екипи. В тези нови структури традиционните основни функции на мениджмънта (планиране, организиране, ръководство и контрол) се прехвърлят върху екипа. Основната цел е да се намали бюрокрацията и да се увеличи ефективността. Еволюционното развитие на тази организационна технология в условията на информационното общество и икономиката на знанието е работата от дистанция, при която членовете на екипа са физически разпръснати и използват телекомуникационни канали за осъществяване на основния обмен на информация помежду си. Поради това този вид екипи се наричат още дистанционни или разпръснати. Като основни предимства на работата от дистанция можем да посочим:

Гъвкавост – намиране на работната сила там, където се локализира бизнеса и привличането ѝ в организацията без разместване на административната структура, без промяна на работното пространство и други съпътстващи усложнения при географски центрираните екипи. Свързването на хората се осъществява директно според задачите им, а не според наличните на място организационни ресурси.

Продуктивност – осигуряването на по-лесен достъп до ресурси, да се работи 24/7 по задачите, без да се ангажират хората извън дневния цикъл на работа.

Трансфер на знания – международните виртуални екипи са източник на директен достъп до информация, практики и идеи, които иначе не биха били възможни или биха били много по-скъпи.

Разбира се при този начин на организация на работата се проявяват недостатъци, които не се срещат при обичайния начин на работа:

Замърсяване на комуникацията – колкото и да сме свикнали вече с използването на дистанционни средства за предаване на информация, мисловните ни модели все още са настроени към директното живо общуване. Това често води до недоразбиране на посланията, получени по индиректни носители – телефон, скайп, мейл и др.

Намалено влияние на ръководителя – липсата на непосредствен и постоянен контакт между ръководителя и ангажираните специалисти често води до намаляване на качеството, неангажираност и липса на доверие, рефлектиращи върху цялостния резултат на екипа.

Поддържане на компетентността – въпреки че работата от разстояние позволява да се наемат висококвалифицирани специалисти там, където са те, обучението и налагането на стандарти на работа често са пречка за реализация на желаните резултати.

Възникването на дистанционните или виртуални екипи е пряко следствие от действието на два фундаментални фактора: глобализацията в бизнес средата и революционното развитие на технологиите. [6,45-46] Глобализацията предполага нов подход на взаимодействие и синергия между държавите по света и адекватни организационни стратегии, които се концентрират върху намирането на нови конкурентни решения на световния пазар. Като реакция на тази еволюция възниква виртуалната екипна среда. Глобализацията е термин, използван по-широко през 60-те години на 20 век и се свързва с икономическото развитие на индустриалните държави. В този период организационните усилия основно се свързват с икономии от мащаба. През 90-те години на 20 век се лансира нов подход към потребителите, който включва персонализирани и иновативни продукти. Непосредственият резултат е организационната про-

мяна и динамичното въвеждане на системи за управление на качеството и анализ на процесите. Глобализацията придобива нови измерения през 21 век на базата на технологичното развитие и разпадането на традиционните организационни граници. Организациите се фокусират върху основната си дейност с висока добавена стойност. Те пренасочват производствените си звена извън националните граници в непосредствена близост до необходимите ресурси, потребители и пазари. Фрагментацията на производството нарушава традиционния модел за вертикална организация и го трансформира в глобална мрежа, която предполага използването на виртуални връзки. Аутсорсингът, като бизнес стратегия се превърна в основна движеща сила на интернационализацията успоредно с технологичното развитие, информационните и комуникационни технологии, облачните услуги и софтуерните приложения. Новите технологии са другата фундаментална движеща сила за внедряването на виртуалните екипи в организационната практика. Тази динамика се свързва и с развитието на интернет и еволюцията на технологиите. Информационните и комуникационни технологии въздействат на икономическите и социални процеси като променят организацията на работната среда, темпа и начина на комуникация. [6,48]

В теорията няма единна дефиниция на термина „виртуален екип“. Някои автори (Гасман и фон Зедвитц; Лийндерс и екип) поставят фокуса върху физическото разпределение и степента на виртуалност [11,243-262]. Факт е обаче, че членовете на виртуалните екипи могат да работят на едно място, но да присъстват по различно време [18, 69-92]. Това, което ги обединява като дефинитивна характеристика е прилагането на информационните и комуникационни технологии в работните и междуличностни процеси. Хертел и екип анализират и разграничават различни форми на организация при работата от дистанция – виртуални групи, виртуални екипи и виртуални общности [14, 69-95]. Характерно при „виртуалните групи“ е, че индивидите работят дистанционно, като всеки един се отчита на конкретен мениджър. За разлика от тях, членовете на *виртуалните екипи* взаимодействат по между си в процеса на реализирането на общи цели. *Виртуалните общности* са по-големи единици, в които членовете участват чрез интернет пространството. Те имат общи цели, роли и норми. Една от основните разлики от виртуалните групи и екипи е, че тези общности не са включени в организационната структура и в повечето случаи са формирани като инициатива на някои от членовете. Пример в това отношение са проектите с отворен код.

От гледна точка на организацията на работа „виртуалните екипи“ могат да се разграничат като функционални и екипни. Членовете на *функционалните екипа* са географски раздалечени. Тези екипи са част от една организационна структура, но с цел оптимизация на процесите, опростяване на управленската структура или поради други фактори членовете му са локализирани на различни места. Такива най-често са екипи в големи организации, които поддържат офиси в различни точки, но работещите в тях са подчинени на функционален мениджър, разположен в централата на организацията. Често международните компании избират този начин на работа, което може да доведе до ситуация прекият ръководител на маркетинг мениджър на автомобилна компания в България да е позициониран в Берлин. Тогава маркетинг мениджърът де факто не е подчинен на изпълнителния директор на представителството, с когото работи в един офис. Функционалните виртуални екипи се срещат много често в областта на обслужването на клиенти, като понякога се прилага принципът „следване на слънчевата светлина“ – т.е. членове на екипа се активират в различни точки на земното кълбо, в зависимост от придвижването на границата на деня, за да могат да

гарантират 24/7 достъпност на услугата, която трябва да предоставя екипът им. *Проектни виртуални екипи* най-често се създават с цел постигане на конкретен резултат и се разпадат след завършване на работата по проекта. Членовете им принадлежат трайно към други екипи в организацията, но за определен момент от работния си живот са прикачени към проектния екип и стават част от две структури. Към проектни екипи е често срещана практика да се прикачат хора, които не са част от организацията и които също трябва да бъдат интегрирани в работата по начин, който позволява максималното използване на ресурсите им. По този начин се организира работата при разработване на продукти и услуги, изграждане на вътрешни системи в организацията, въвеждане на промени или постигане на друг резултат, който има ясни параметри за завършеност и срок за реализация. Този начин на организация на работа може да е основният за компанията, особено когато дейността ѝ е структурирана на проектен принцип (ИТ, консултантски, маркетинг и рекламни и др. компании).

Едно от предизвикателствата за мениджмънта в организации, които използват виртуални екипи или са принудени да организират работата си от разстояние е преосмислянето на утвърдените лидерски модели, които са изградени основно на традиционни форми на комуникация. Новите форми на комуникация на свой ред налагат нов тип лидерство.

Ролята на лидера при управление на виртуалния екип

При управлението на екип във виртуална среда, както и при традиционното управление на екипи, на фокус са процесите, свързани с формулирането и възприемането на визията от екипа, реализирането на конкретни цели и резултати, мотивацията и удовлетвореността на членовете на виртуалния екип, както и постигането на оптимално представяне на екипно и индивидуално ниво. Това налага лидерите във виртуалната среда да осигуряват необходимите материални, когнитивни и социални ресурси, съгласно приоритетите на екипа и целите за ефективност.

Така както лидерите на традиционните екипи и лидерите на виртуални екипи демонстрират способности, които са в непосредствена зависимост от теориите на характерните черти (отличителни характеристики), ситуационната (съответствие на лидерски стил с изискванията на външната среда) и поведенческата сложност (конкретно поведение, различни лидерски стилове и влияние) [22, 237-260]. Трябва обаче да се отбележи, че лидерите на виртуални екипи се нуждаят от конкретни умения свързани с виртуалността при участието им в когнитивни, емоционални и поведенчески процеси [6, 248]:

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

Компетенциите за ефективно лидерство във виртуален контекст могат да бъдат разгледани и през призмата на нивата на управление. Висшият мениджмънт, който формулира политиките и целите е необходимо да притежава комуникативни умения и способности за изграждане на екипи. Основната роля на ръководството е да поддържа необходимия организационен баланс между виртуалните екипи, корпоратив-

ната стратегия, индивидуалните назначения, йерархията и структурата. Респективно компетенциите за формиране на екипни структури чрез делегиране на власт и права за вземане на решения са екзистенциални за висшия мениджмънт и не толкова важни за средните управленски нива, където комуникационните умения са фундаментални. Екипните мотивационни умения са релевантни за ниските нива, тъй като лидерите балансират работните, междуличностните и социално-емоционалните процеси, като дискутират проблеми и предложения. Основната роля на това ниво е реализирането на екипните цели и стимулиране на участниците да фокусират усилията си върху резултата, а не върху перфектността на изпълняваните дейности.

Лидерите, управляващи от дистанция са изправени и пред предизвикателства, свързани с различните локации и часови зони, специфична екипна култура и размити организационни граници. Това са сериозни динамички и източник на проблеми в екипната кохезия. Това налага придобиването на допълнителни компетенции (знания и умения) от страна на лидерите на виртуални екипи. Основни характеристики в тази посока са нови нагласи и нива на културна интелигентност, вътрешна отговорност, етични принципи и способности за изграждане на комуникационни мрежи. Ключовите компетенции в областта на виртуалното сътрудничество, социализацията и комуникациите включват такива критични елементи като способности за ефективно управление на онлайн дискусиите, персонализиране на виртуалната екипна работа, използване на различни медийни канали и адекватна оценка на постигнатите резултати, както в рамките на екипа, така и извън неговите граници. Комуникационните умения на лидерите са фундаментални във виртуалната екипна среда.

Лидерски стил при управление на виртуални екипи

Лидерският стил може да се дефинира като съвкупност от черти, поведенчески тенденции и характерни методи на даден индивид, който заема лидерска позиция [15].

Съществуват разнообразни класификации на лидерското поведение за въздействие върху членовете на екип, така че той да постигне общите си цели. Например:

Транзакционен стил – ако този стил може да се опише с едно изречение, то би било „Аз ти давам нещо X, а в замяна ти ми даваш Y“. Заплащането за извършена дейност е в основата на този стил. Характерното за него е, че лидерът дава нареждания и като завършек на свършената работа предлага бонуси или санкции според качеството на работа на служителите. Позитивни характеристики са яснотата на задачите, защото те са разпределени от лидера, както и реалните очаквания за крайният резултат. Тук творчеството и креативността не намират приложение.

Трансформационен стил – ролята на лидера от този тип е да вдъхновява служителите си да работят за по-добро и различно бъдеще чрез подобрения и промени в начина на работа. Хората от екипа са поощрявани да дават идеи и предложения за „трансформация“ на работата. Това води до доверие и уважение от страна на работниците към лидера. Този стил не се среща в организации, където прилаганите от години процеси и начин на работа са считани за успешни и най-ефективни.

Ориентиран към хората стил („лидер-слуга“) – типичното за този стил е, че лидерът поставя нуждите на останалите пред своите собствени. Тяхното мото е „първо помогни, после води“. Вместо фокусът да бъде върху развитието на служителите чрез поощряване да бъдат по-самостоятелни в изпълнението на задълженията си, лидерът от този тип може да се характеризира с изказването „С какво мога да помогна?“. Такава всеотдайност увеличава морала в екипа и води до изключително доверие

между служителите и ръководител, което е предпоставка за добри резултати в работата и по-позитивна професионална среда. Лидерите от този тип не се създават, те са такива по рождение – не всеки човек може да поставя нуждите на хората около себе си пред своите собствени всеки ден.

Демократичен стил – този стил също така да се нарече „партисипативен“. Въпреки че лидера е на по-високо стъпало в йерархията на дадена организация, мнението и активното участие на всеки от екипа е от значение при вземане на решение. Демократичните лидери не дават нареждания от позицията на „аз съм шефа“, а поощряват екипната работа. Това повишава чувството на удовлетвореност и самочувствие сред работниците, което мотивира служителите да работят по-усърдно за по-добро развитие и бъдеще не само в личен план, но и на организацията.

Автократичен стил – лидерите от този тип упражняват абсолютна власт. Те взимат всички решения и диктуват не само какво трябва да се свърши, но и как да бъде направено. Решенията се взимат бързо и стратегически, което води до пълна информираност на служителите спрямо приоритетите на екипа. Често пъти хората се чувстват игнорирани, потиснати, в някои крайни случаи дори обиждани, оскърбявани, което води до чести отсъствия от работа и текучество на персонала.

Бюрократичен стил – лидерите от този стил следват стриктно написаните правила и регламенти като в замяна очакват и същото от служителите си. Креативност и промяна са непознати понятия за този стил. Процесите и начина на управление остават непроменени, дори при смяна на персонала.

Делегиращ стил – лидерът на изпълнява ръководната функция, а тя е поета от целия екип. Лидерът предоставя необходимите ресурси и материали за изпълняване на служебната дейност, но не следи за изпълнението ѝ. Характерно за този стил е, че служителите имат пълна свобода на действие и решенията се взимат от тях. Тъй като лидерът не присъства като ръководител, мотиватор и ментор в служебния процес, това води до ниска мотивация сред служителите, дори хаос ако екипът не е организиран и в състояние да се „самоуправлява“. Във виртуална среда делегирането има три различни степени на проявление: (1) споделяне на проблеми с лидера и генериране на общи решения (контролирана власт); (2) необходимост от информация за вземане на решение; и (3) индивидуално вземане на решение без участието на лидера (пълна власт). [6, 263]

Харизматичен стил – харизматичните лидери не се създават, те са такива по рождение. С чар и усмивка вдъхват ентузиазъм и мотивират служителите си да постигат не само общата цел, но и да се развиват. [10] Този тип лидери стимулират своите подчинени към независимост на мисленето. Отличават се с решителност, готовност за поемане на рискове и прилагането на нетрадиционни методи на действие. Поддържат отворена комуникация с членовете на екипа и лесно получават тяхното доверие и уважение. [7, 251-252].

Спецификата на условията, създавани от виртуалната среда, обаче предопределят и особеностите в поведението на лидера спрямо екипа. Влиянието на лидера върху резултата чрез усилията на екипа, работещ във виртуална среда би могло да се разгледа в контекста на теорията на *път – цел* [23,369-370] на Мартин Евънс и Робърт Хаус. Опорните точки при интерпретиране на приложимостта на теорията при избора на лидерско поведение са следните:

Първо: Теорията описва лидера като фацилитатор (подпомагащ) или водач, който въздейства върху мотивацията на подчинените да преодоляват различните бариери при постигането на желаните резултати от реализация на стратегията. Ключовият момент в теорията е начинът, по който лидерът оказва въздействие върху пътищата, които лежат между поведението на подчинените и целите. Лидерът може да повлияе върху възприемането на промените в стратегията и върху поведението на персонала, водещо до успешна реализация на стратегията посредством:

- осъзнаване и насърчаване чрез възнаграждения на онези потребности на подчинените, върху които лидерът има някакъв контрол;
- възнаграждение за постигане на целите;
- стимулиране на усилията на подчинените за постигане на целите;
- съдействие при отстраняване на бариерите пред постигане на целите;
- подобряване на възможностите за лично удовлетворяване на подчинените.

Второ: Изборът на начин на въздействие зависи от два ситуационни фактора (вж фиг. 1):

- Променливи, извън контрола на подчинените, като структура на задачата, властта и работната група. Тук следва да отбележим, че промените в следствие на условията на виртуалност се отразяват именно върху тези променливи.
- Променливи, които са част от личностните характеристики на подчинените (локус на контрол, опит и способности). Личностните характеристики определят начинът, по който подчинените интерпретират средата и лидерското поведение.

Трето: Ситуацията, определена от тези две групи променливи, е основание лидерът да избере едно от четирите типа поведение: *директивно, партисипативно, поведение, ориентирано към хората или към постиженията.*

Лидерът с *директивен стил* казва на подчинените какво се очаква от тях, прави план за работата, която трябва да се извърши и дава специфични указания за това как да се изпълнят задачите.

Партисипативният лидер се консултира със своите подчинени и взема предвид техните предложения преди да вземе решение. Партисипативният лидерски стил се смята за демократичен стил, който положително въздейства върху ангажираността на служителите и води до повишена производителност и по-ефикасна работа. Партиципативният стил за разлика от директното управляване на хората изисква лидерът да управлява съвместно със своите подчинени.

Лидерът, *ориентиран към постижения* поставя предизвикателни цели и очаква от своите подчинени да се представят на най-високо ниво.

Лидер, *ориентиран към хората (подкрепящ)* е приятелски настроен и показва загриженост към потребностите на подчинените.



Фиг. 1. Теорията „път – цел“

Трудно е да се определи кой от гореизброените стилове е най-ефикасен при управлението на виртуален екип. Изборът на лидерски стил е в непосредствена зависимост от ефектите на виртуалността върху целите, мисията и профила на екипа. При отчитането на тези условия, лидерският стил трябва да бъде комбинация от няколко от гореизброените. Например, поощряването на служителите да споделят идеи и дават предложения за промяна е заимствано от трансформационния; от демократичния – мнението на служителите се взема предвид при решаване на проблеми; от харизматичния – с усмивка и уважение може да се постигне много и като се добави и иновативното виждане, може да се каже, че това е образът на идеалния и ефективен лидер. При отчитане на сложността на средата, създавана от виртуалността излиза необходимостта лидерското поведение да бъде ориентирано към логистично координиране на изпълняваните дейности и задачи. Това изисква използването на мотивационен импулс, адекватен на специфичните ситуационни детерминанти. Интересното е, че лидерите, управляващи екипа дистанционно не просто се интересуват или разчитат на самите качества, а по-скоро се държат по начин, който стимулира поведението за моделиране на ролята. В екипен контекст този метод се използва като мотивационен инструмент, който има силен ефект върху индивидите. И четирите лидерски стила според теорията „Път-цел“ имат своите предимства и са подходящи в ситуации на дистанционно управление на екипа, само ако лидера правилно оцени работната среда, отчитайки виртуалността и хората, които ръководи.

В заключение, можем да отбележим:

Основните предпоставки за развитието на виртуалните екипи в управлението е функционирането на организациите в среда с висока степен на неопределеност, бурното развитие на информационните и комуникационни технологии и глобализацията в бизнеса.

Виртуалните екипи еволюират по естествен начин от традиционните. Основната причина за все по-честото формиране на виртуални екипи в структурата на организацията е напредването на телекомуникационните технологии, увеличаване на мащаба на функциониране на компаниите, усложняване на процесите, които се случват в тях, и търсенето на максимална ефективност на вложените средства. Основните бариери за работа във виртуален екип са породени от различията в културите, неразбиране ролята и значението на комуникациите и информационните технологии за ефективното им функциониране. Предизвикателствата са свързани с трудности в управлението на екипа от разстояние и изграждане на доверие и адекватни междуличностни отношения.

Комуникацията се възприема като основна управленска компетентност, както за лидера, така и за членовете на виртуалния екип. С напредване на новите технологии се налага преосмисляне на утвърдените лидерски модели, които са изградени основно на традиционни форми на комуникация. Новите форми на комуникация на свой ред налагат нов тип лидерство.

Лидерите трябва да имат технологичен и практически опит, както и силни междуличностни и лидерски умения, за да водят успешно виртуалния екип. Предизвикателствата, с които се сблъскват, техниките за разрешаване на конфликти, лидерските компетенции, от които се нуждаят, компетенциите, които екипът трябва да притежава, са много различни от тези, участващи при работа с традиционни екипи.

Лидерският стил при управление на виртуални екипи трябва да съчетава индивидуалните характеристики на лидера и изискванията на ситуацията, в която протича извършваната от него професионална дейност.

Литература

1. Аврамов, В., (2003), Лидерство и мениджмънт, Университетско издателство Стопанство, София
2. Куртева, Г., (2015), Организационно поведение, изд. Експрес, Габрово
3. Ламбовска, М., (2013), Концепция за екипа и екипните характеристики. сп. „Бизнес посоки“, бр. 1, изд. Флат, Бургас
4. Милчева, Г., (2011), Стратегическо управление, Авангард Прима
5. Смит, Х., Уейкли, Дж., (1992), Психология на организационното поведение, ИУ, Варна
6. Хаджиев Кр. (2021), Управление на виртуални екипи. Теория и методология. изд. НБУ
7. Хаджиев, К., [2011], Теория на организацията, Издателство на Нов Български университет, София, 2011
8. Христова, Т. Т. Христов, (1998), Организационно поведение, ИК „ТедИна“ Варна
9. Bass, В.М. (1985), Leadership and performance Beyond expectations. NY: Free Press
10. Boogard, K. (2019) What Kind of Leader Are You? Common Leadership Styles (and Their Pros and Cons). Извлечено от <https://www.themuse.com/advice/common-leadership-styles-with-pros-and-cons>.
11. Gassmann, O. & Zedtwitz, M., (2003). Trends and determinants of managing virtual R&D teams. R and D Management, 33(3)

12. Gordon, J., (1993), *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior* 4th ed., Carroll School of Management, Boston College
13. Griffin, R., (1990), *Management*, Houghton Mifflin Company
14. Hertel, G., Geister, S. & Konradt, U., (2005). *Managing virtual teams: A review of current empirical research*. *Human Resource Management Review*, 15(1)
15. Kaplan, R. and Norton, D., (1992), *The balanced scorecard – Measures that drive performance*, *Harvard Business Review*, 70(1)
16. Kreitner, R., A.Kinicki, (1989), *Organizational Behavior*, Richard D. Irwin, Inc., Boston
17. Law, J. (2009). *A Dictionary of Business and Management* (5th ed.). Oxford University Press.
18. Leenders, R.T.A., van Engelen, J.M.. & Kratzer, J., (2003). *Virtuality, communication, and new product team creativity: a social network perspective*. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(1-2)
19. Lieberman, S., O' Connor, J. F., (1972), *Leadership and organizational performance: A study of large corporations*, *American Sociological Review*, 37(2)
20. Meindl, J.R. Ehrlich, S.B. and Dukerich, J.M (1985), *The romance of leadership*, *Administrative Science Quarterly*, 30(1)
21. Pfeffer, J. (1978), *The ambiguity of leadership*, *Leadership: Where Else can we go?* Dunder, NC: Duke University Press.
22. Pless, N. M., Maak, T. and Stahl, G. K. (2011). *Developing responsible global leaders through international service-learning programs: The Ulysses experience*. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2)
23. Robbins, St., (1991), *Organizational behavior*, Prentice – Hall, Inc.