https://doi.org/10.33919/cccnbu.24.1.1

ИНТЕГРИРАНИ УПРАВЛЕНСКИ ПРОЦЕСИ В КРОСКУЛТУРЕН ВИРТУАЛЕН КОНТЕКСТ – НОВИ ИЗМЕРЕНИЯ НА ЕФЕКТИВНОТО ЕКИПНО Е-ЛИДЕРСТВО И РЪКОВОДСТВО ПРИ ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ

Кристиян Хаджиев

Нов български университет

Резюме: В студията се изследват две основни измерения на интегрираните управленски процеси в кроскултурен виртуален контекст: е-лидерство и ръководство през призмата на дигиталната трансформация. Фокусът се поставя върху традиционните и нови парадигми за лидерството, неохаризматичните теории и специфичните особености на ефективното екипно лидерство, управленските компетенции, стилове и лидерски роли. Те имат пряко въздействие върху социалните и междуличностните отношения във виртуална екипна среда и индиректно влияние (чрез работните и технологични процеси) върху ефективността на виртуалната екипна структура. Дигиталните компетенции, емоционалната интелигентност, вътрешната мотивация, емпатията и социалните умения се идентифицират като компоненти на ефективното е-лидерство. Те са в основата на управленските процеси, свързани с проектирането и изграждането във виртуален контекст на интегрирана комуникационна структура, адаптирана към „симбиозата“ на културното разнообразие, уникални културни нагласи и ценностни мрежи, които стимулират динамични взаимодействия, сътрудничество и открити взаимоотношения в екипа. Ролята на е-лидерите е фундаментална в този процес, тъй като те използват информационните и комуникационните технологии като лост за постигане на адекватно ниво на комуникация, която създава или поддържа необходимите социални измерения.

Ключови думи: е-лидерство, виртуален екип, дигитална трансформация, нова парадигма, неохаризматични теории – транзакционен, трансформационен и харизматичен лидерски модел, екипно лидерство

INTEGRATED MANAGEMENT PROCESSES IN A CROSS-CULTURAL VIRTUAL CONTEXT: NEW DIMENSIONS OF EFFECTIVE TEAM E-LEADERSHIP AND MANAGEMENT IN DIGITAL TRANSFORMATION

Kristian Hadjiev

New Bulgarian University

Abstract: The study explores two main dimensions of integrated management processes in a cross-cultural virtual context: e-leadership and management through the prism of digital transformation. The focus is placed on traditional and new leadership paradigms, neo-charismatic theories and the specific features of effective team leadership, management competencies, styles and leadership roles. They have a direct impact on social and interpersonal relationships in a virtual team environment and an indirect impact (through work and technological processes) on the effectiveness of the virtual team structure. Digital competencies, emotional intelligence, intrinsic motivation, empathy and social skills are identified as components of effective e-leadership. They are the basis of management processes related to the design and construction in a virtual context of an integrated communication structure adapted to the symbiosis of cultural diversity, unique cultural attitudes and value networks that stimulate dynamic interactions, cooperation and open relationships in the team. The role of e-leaders is fundamental in this process as they use information and communication technologies as a lever to achieve an adequate level of communication that creates or maintains the necessary social dimensions.

Keywords: e-leadership, virtual team, digital transformation, new paradigm, neo-charismatic theories – transactional, transformational and charismatic leadership model, team leadership.

Новите технологии имат голямо значение за ефективното функциониране на виртуалния екип, но те не изключват и не намаляват значимостта на управленските взаимоотношения и процеси във и извън виртуалните екипи. Управленските взаимоотношения свързват социално-емоционалните (междуличностни) и технологичните процеси с ефективността на организационно, екипно и индивидуално ниво.

В студията се изследват виртуалните управленски процеси в кроскултурен контекст, които имат две основни измерения: е-лидерство и ръководство в условията на дигитална трансформация. Е-лидерите трябва да придобият адекватни компетенции и поведение, за да преминат от традиционен към виртуален тип на управление. Това включва не само технически и функционални компетенции, но също така и междуличностни. Според поведението си те играят различни роли в екипния процес, насочени към реализирането на общи цели.

Ефективните лидери трябва да прилагат адекватни на виртуалния контекст стилове на управление. Това налага да се идентифицират предимствата и ограниченията на виртуалността, както и позиционирането на екипа в кроскултурна среда. Освен това трябва да се вземе под внимание фактът, че лидерските стилове се възприемат различно в зависимост от ситуационните и културните характеристики.

Фокусът се поставя върху влиянието на неохаризматичните теории и новите лидерски модели. Обект на холистично (интегрирано) изследване е екипното е-лидерство, особено в контекста на висшия мениджмънт, където се създават организационните стратегии. По-конкретно се анализират адекватните лидерски стилове във виртуален и кроскултурен контекст, които балансират елементите на организационната инфраструктура и екипния дизайн (процеси, структура и системи), както и видовете решения, които създават добавена стойност за екипните резултати. Идентифицира се връзката между дигиталното лидерство и екипната ефективност, която намира конкретен израз в устойчивото организационно развитие във виртуална среда.

1. Е-лидерство и ръководство във виртуална екипна среда – същност и разграничения

Лидерството, за разлика от широко дискутираното ръководство, в известна степен е неопределено в българската литература. Между двата термина има съществени различия. Ръководството, като една от функциите на управлението, е много по-институционализиран, формален и рационален акт, който се свързва с процесите на целеполагане и вземане на решения. То не съдържа неформални компоненти.

Лидерството е функция на обстоятелствата. То представлява феномен на груповата динамика, при който в резултат на взаимодействи-

ето между членовете при изпълнение на дадена обща дейност едно лице се издига за организиране на групата при решаване на конкретна задача. Лидерството в известен смисъл съдържа елементи на ръководство, но на практика е много по-неформално, нерегламентирано и се базира на емоционална обвързаност. То е явление на неформалните личностни отношения, т.е. няма формализирани процедури за издигане на лидера, не се предвиждат мерки за неговото административно утвърждаване. Членове на виртуалния екип приемат лидерството напълно доброволно, изграждат собствено отношение към лидера и могат всеки момент да се откажат от тази си позиция без притеснения от каквито и да е административни санкции. По своята същност лидерството е динамичен феномен – влиянието на лидера може да варира в зависимост от обстоятелствата. Различните ситуации изискват различни стилове на ръководство.

Лидерството притежава следните характерни особености: Първо, при наличие на обща работна задача, всяка група реагира като излъчва лидер. Второ, лидерството е групова функция и не може да бъде различно от културата (в смисъл на роли и норми), която групата установява на основата на осъзнаваните и неосъзнавани приноси на участниците. Трето, лидерството винаги има едно главно предназначение: то е свързано с промените в екипа – трансформацията и развитието – и основният му принос е да им придаде смисъл, който да обслужва участниците и екипната задача. Друга важна особеност е, че лидерството не може да се разглежда извън контекста на групата или екипа. Те спомагат да се определи лидерският статус и да се осъществи лидерският процес. Без участието на членовете на екипа всички водачески качества на лидера ще останат нереализирани. Традиционно лидерството води до неравномерно разпределение на властта и влиянието в групата. Изводът, който се налага, е, че ефективният лидер трябва да е способен да се приспособява към променящите се обстоятелства и да прилага най-подходящите към конкретните условия методи за управление.

Виртуалното лидерство не е нова форма на мениджмънт в сравнение с традиционното управление на екипи. В обхвата на е-лидерството са процесите, свързани с формулирането, адекватната артикулация и комуникация на визията, 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 виртуална среда да осигуряват необходимите материални, когнитивни и социални ресурси, съгласно приоритетите на екипа и целите за ефективност.

Резултатните е-лидери демонстрират способности, които са в непосредствена зависимост от теориите за характерните черти (отличителни характеристики), ситуационната (съответствие на лидерски стил с изискванията на външната среда) и поведенческата сложност

(конкретно поведение, различни лидерски стилове и влияние) (Pless 2011, 237–260).

Ефективните лидери инстинктивно фокусират своите усилия върху екипните резултати, а не върху индивидуалните постижения. За разлика от работните групи, където фокусът е върху оптимизиране на личностния принос, екипното представяне е съвкупност от индивидуалните възможности. То изисква допълнителни, полифункционални умения, цели, които дефинират общи работни резултати и подход, който обединява индивидуалните умения в едно цяло. Всичко това води до силна взаимна отговорност.

Ефективните глобални е-лидери участват в когнитивни, емоционални и поведенчески процеси и се нуждаят от конкретни умения свързани с виртуалността.

Лидерството е процес на насочване и стимулиране на екипа да постигне целите независимо от ситуацията. Лидерът съществува само поради една причина – да реализира конкретни резултати чрез екипа. В този смисъл той трябва:

- Да спечели доверието и сътрудничеството на екипа;
- Да накара екипът да работи така, че да постигне договорените цели;
- Да извлече максимума от уменията, таланта и енергията на всеки член от екипа.

Посочените три ключови акцента се конкретизират от способността на лидера да планира, организира, координира, мотивира, взема решения и контролира представянето на екипа.

Придвижването на екипа от потенциален към истински (Каменов, Хаджиев и Асенов 2004, 125) изисква от лидера да делегира права, което на практика означава, че той трябва да поеме реални рискове. Вземането на всички решения от потенциалния екип обаче не гарантира автоматично високи резултати. Лидерът трябва да прецени зрелостта на екипа и да намери правилния баланс между строгото спазване на утвърдените стандарти и самоинициативността на членовете на екипа при тяхното изпълнение. Фундаментална грешка, допускана от много лидери на потенциални екипи, е установяването на авторитарен стил на управление, придружен с твърде малко свобода за вземане на решение. Изводът е, че не съществуват стандартни методи и решения, които да гарантират правилното ръководство на екипа. Ефективното лидерство зависи от много променливи: организационна култура, екипни ценности, нагласи, естество на задачите и опит. Няма лидерски стил, който да е приложим във всяка ситуация.

2. Модели за ръководство и лидерство във виртуалните екипи – традиционни и нови парадигми за лидерството

В теорията и социалната практика съществуват различни модели и подходи при изследване на лидерството. Те могат успешно да се класифицират в две групи – традиционни и нови концепции за лидерството. Разгледани в хронологична последователност, традиционните могат да бъдат систематизирани, както следва:

1. Теории за отличителните черти – до края на 40-те години на XX век. Според този подход лидерските способности са вродени.
2. Поведенчески подход или подход на лидерските стилове – от края на 40-те до края на 60-те години на XX век, според който лидерската ефективност е свързана с лидерското поведение.
3. Ситуационен подход – от края на 60-те до началото на 80-те години на XX век, чиято базисна идея е, че всичко е относително и ефективното лидерство е повлияно от ситуацията.

Новите подходи към лидерството по същество са интегративни и се базират както на индивидуалната и групова психология, така и на систематичните усилия да се определят различните измерения на личността на лидера. Интересът се фокусира върху емоционалните и символичните аспекти на лидерството. Анализът на груповите процеси дава възможност да се идентифицират начините на влияние, както и причините които мотивират участниците да поставят екипните цели или организацията над собствения си материален интерес. Новата парадигма интегрира четири роли на лидера (Covey 2006):

Трасиране на пътя (pathfinding) – свързва в едно ценностната система на организацията и формулираните цели (vision and mission) с нуждите на всички заинтересовани (засегнати) посредством стратегически план;

Съгласуване (Aligning) – привеждане на организационната структура, системи и бизнес процеси в съответствие със заложените цели в мисията и визията за задоволяване на всички заинтересовани страни;

Овластяване (Empowering) – когато има истинско съгласуване на целите и средствата, припокриване на личните и организационните цели се получава синергия. Тя стимулира таланта, гениалността, упоритостта и търпението при постигането на общите, съгласувани и споделени цели;

Моделиране (modeling) – последната роля е ядрото на тази парадигма. Тя се отнася към изграждане на доверие, без което успехът е немислим. Асоциира се със съвестта на лидера и намира конкретен израз в организационната култура, ориентирана към изявата.

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

тях е доверието, на базата на което се гради цялата система от взаимоотношения в една организация. Стивън Коуви (Covey 2006), автор на книгата „Осмият навик: от ефективност към величие“, обобщава идеята съвсем ясно: „Когато всичко, което искаш, е тялото на един човек, а умът, сърцето и духът му въобще не те интересуват, значи свеждаш личността до предмет.“

Според Хакман (Hackman 1990) има три основни детерминанти на екипния успех, които са свързани със задачата, социалните (междуличностните) отношения и индивида (Фиг. 1).



Фиг. 1. Детерминанти на екипния успех

В процеса на изпълнение на специфичните дейности и задачи, членовете на екипа развиват социални отношения, чрез които се поддържа устойчивостта на групата. Участието в екипа възнаграждава личността посредством социалната подкрепа и придобиването на нови знания и умения (индивидуално израстване). Груповите норми се развиват несъзнателно във времето. Те се създават без външен натиск чрез взаимното влияние и взаимодействието между членовете на екипа. Те детерминират поведението на участниците в екипа. Груповите норми имат положителни и отрицателни аспекти. От една страна, те стимулират открити комуникации, взаимно уважение и са основно средство за вътрешното функциониране на групата. Строгите норми обаче в някои случаи могат да наложат конформизъм, който не стимулира организационната перспектива.

В този смисъл новата парадигма включва три вида лидерство (**с *фокус върху емоциите и ценностите, а не върху рационалните процеси***):

- Транзакционно – лидерът се концентрира върху социалните взаимодействия с членовете на екипа и включва процес на размяна

(инструментално съответствие), в процеса на мотивация и организационна промяна. Най-важна роля в интеракциите играят взаимните очаквания и оценката на способностите, компетенциите и източниците на власт на лидера;

- Харизматично – този тип лидери стимулират своите подчинени към независимост на мисленето. Те познават спецификата на областта, в която работят и привличат внимание със своите личностни черти. Отличават се с решителност, готовност за поемане на рискове и прилагането на нетрадиционни методи на действие. Поддържат отворена комуникация с членовете на екипа и лесно получават тяхното доверие и уважение. Харизматичното лидерство има силна корелационна връзка с високите нива на изпълнение.

Личностните характеристики на харизматичния лидер обобщено са:

– Поглед върху събитията и бъдещето;
– Реторични и комуникативни умения, отлично използване на метафори, алегории, речеви техники, като повторения, паузи, ритъм, чрез които се придава силен емоционален заряд на посланията.
– Имидж, умения да внушава доверие и да убеждава, изключително способен, необикновен, компетентен и артистичен;
– Индивидуалност и неформална власт.

Харизмата дава на ръководителя предимство по-ефективно да оказва влияние върху членовете на екипа. Лидерите от този тип имат висока потребност от власт и решителни действия. Тези качества развиват такива черти на харизматичното поведение като моделиране на ролята, създаване на образ, улесняване на целите.

Харизматичното лидерство има и някои негативни измерения. Таблица 1 идентифицира връзката между етика и харизма.

Изследванията във виртуална екипна среда по категоричен начин установяват, че не винаги има пряка връзка между постигането на високи резултати и харизматичното лидерство. Този тип лидерство се използва в случаите, когато членовете на екипа силно идеализират своите желания и начините на изпълнение. За бизнеса важността на харизматичното лидерство се увеличава с нарастване на необходимостта от радикални промени в организацията при критична ситуация. Негативните измерения (Yukl 1999, 285–305) се свързват със силната идентификация с харизмата на лидера, която създава лоялни, „послушни“ последователи, което от своя страна минимизира предоставянето на адекватна обратна връзка и създава предпоставки за ***групово мислене***, синдром който е разрушителен в екипна среда. Харизматичните лидери в своите крайни проявления са склонни да поляризират хората в лоялни последователи и противници.

Таблица 1. Характерни черти на етичния и неетичния харизматичен лидер

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

• Третият тип лидерство е трансформационното. Това е нов акцент в изучаването на лидерството. Този тип лидер променя в позитивна посока начина, по който функционира организацията или екипа. Посредством него се идентифицира една съществена отличителна черта на лидера, чрез която той е способен да трансформира (променя) индивидите така, че да изпълняват специфични дейности и задачи над очакваното. Трансформационното и транзакционното лидерство са две противоположни страни на едно цяло, но в теорията двата подхода се разглеждат независимо един от друг. Трансформационното лидерство е комбинация от ***харизма (идеализирано влияние), индивидуално внимание, вдъхновяваща мисия и интелектуална стимулация***. То е в основата на обновяването на традиционните бизнес организации. Трансформационният лидер развива нова визия за организацията и мобилизира служителите да я възприемат и реализират.

Трансформационните лидери се характеризират със способността да мотивират членовете на екипа като:

- Изследват работните процеси през призмата на нови гледни точки;
- „чувстват“ организационната и груповата мисия;
- постигат по-високи нива на развитие на способностите и потенциала на членовете на виртуалните екипи;

– хармонизират груповите цели и интереси с разнообразните индивидуални потребности.

Те имат умения, които ги отличават от традиционните ръководители:

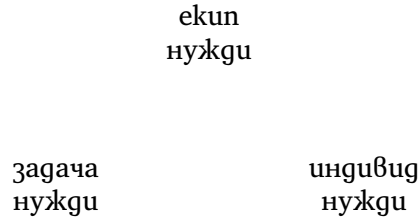
– умения за прогнозиране в динамична среда;
– въображение;
– готовност да споделят властта ефективно;
– самоанализ и самооценка.

Трансформационните лидери създават предизвикателства пред членовете на екипа, като ги стимулират с нови цели, организационна култура и системна обратна връзка. Това ангажира индивидите не само да реализират фундаментални пробиви, но и непрекъснато да развиват своите способности. Трансформационните лидери често си служат с харизматично лидерство, което всъщност е един от основните му компоненти.

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

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

Лидерът трябва да е ориентиран и към трите части. Основният принос на Джон Ейдър е не толкова в това, че разграничава трите части, а акцентирането върху тяхната взаимозависимост. Според този модел е невъзможно да бъдат удовлетворени изискванията на конкретната задача, без да се отдели необходимото внимание на нуждите на екипа и на неговите членове. По същия начин са свързани нуждите на екипа и на индивида, всяка от тях с останалите две части. Лидерът не може да работи адекватно само с една от трите части, като пренебрегва останалите две. Схематично моделът е представен на Фиг. 2.



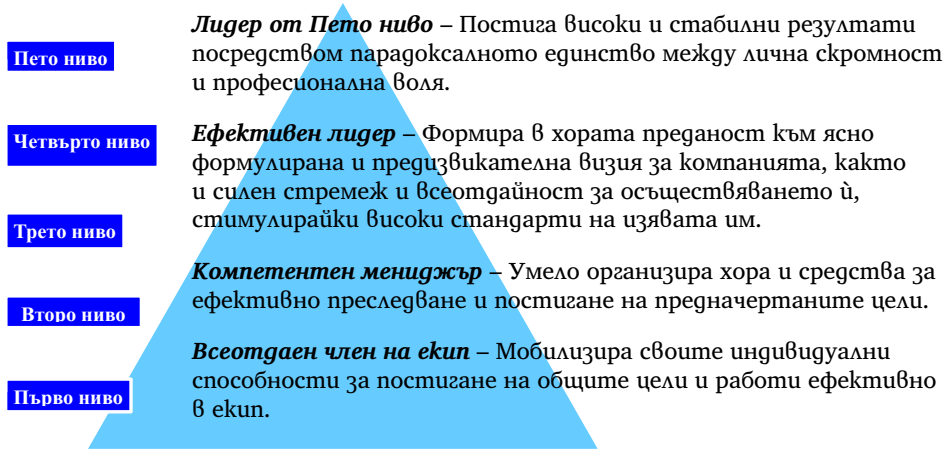
Фиг. 2. Модел на лидерство на Джон Ейдър

В основата на концепцията на Ейдър е, че не може да се третира самостоятелно нито един от факторите. В противен случай ще бъде нарушена целостта на останалите два. В зависимост от ситуацията, всяка една от трите части ще изпъква на преден план, като най-важна за конкретния момент, но всяка една може да бъде адекватно променяна само като резултат от намесата върху останалите две части. Например, ако конкретната ситуация изисква приоритет на задачите, решаването им ще бъде възможно поради потенциала, който е развит в екипа.

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

Според концепцията на Майлс и Симс на лидерите се приписват много големи качества и се преувеличава тяхната роля (Доралийски 1998, 104). Истинските екипи сами договарят своите роли и изпълняват адекватно функциите си независимо от сложността на ситуацията. Тази способност се нарича самолидерство. В основата на концепцията е тезата, че лидерските роли, които естествено възникват в екипите, са по-ефективни от формалните или традиционните. Екипната система от ценности и норми играе по-активна роля в постигането на високи нива на ефективност. Преодоляването на личностните нагласи и чувства е в основата на установяването на споразумение, свързано с взаимни очаквания и самолидерството на екипа.

В теорията и социалната практика изключителен интерес предизвика теорията на Джим Колинс за лидерството от пето ниво. Терминът „Пето ниво“ определя най-високото стъпало в йерархията от способности на ръководителя на организацията или екипа. На фиг. 3 е представена диаграмата на Колинс за йерархията на петте нива (Колинс 2003, 29).



Фиг. 3. Модел на лидерство на Джим Колинс – „Йерархия на петте нива“

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

Лидерите от Пето ниво винаги търсят заслугата за успеха във фактори, извън самите тях. Когато обаче нещата се развиват негативно, те обвиняват единствено себе си, като поемат изцяло отговорността. За сравнение традиционните ръководители често правят тъкмо обратното, като си приписват изцяло заслугата за успеха и обвиняват екипа за лошите резултати.

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

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

Теорията на Джим Колинс на практика поставя под съмнение голяма част от съвременните „модерни“ виждания за мениджмънта – от

културата към свръхчовека в ролята на ръководител на екипа до информационните технологии като универсално решение. Чрез нея посредствените трудно ще се трансформират в компетентни, но лидерите могат да постигнат съвършенство.

Ситуационните модели принадлежат към групата на традиционните лидерски концепции. Въпреки това, те са важно практично средство за анализ на лидерското поведение във виртуална среда, посредством процеса на екипното изграждане. На фиг. 4 е представен ситуационния лидерски модел на Пол Хърси и Кенет Бланчард.



Фиг. 4. Ситуационен лидерски модел на Пол Хърси и Кенет Бланчард

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

1. В етапа на сформиране зрелостта на членовете на екипа е ниска и това налага лидерският стил да е с висока ориентация към задачите.

Характерна особеност е, че участниците прикриват истинските емоции, което е предпоставка за нормални междуличностни взаимоотношения. Участниците във виртуалния екип се опитват да определят своето място в новата структура. В центъра на внимание е ръководителят на екипа. Неговото поведение е насочено към изясняване на целите и задачите на виртуалния екип.

2. Във фазата на сработване степента на зрелост е на средно равнище. Желанието на членовете на екипа да поемат отговорност се увеличава, но различията, свързани с подходите за постигане на екипните цели, са източник на конфликти и противоречия. Това налага ръководителят на екипа (лидерът) да промени поведението си, като го ориентира не само към задачите, но и към създаването на баланс в междуличностните отношения.

3. Във фазата на ефективност зрелостта на членовете на виртуални екипи е умерено висока. Това детерминира ролята на лидера, като неговото поведение се насочва предимно към отношенията в процеса на взаимодействие и в много ниска степен към екипните задачи. Наличието на общи цели и интереси води до балансиране на индивидуалните стилове. В резултат на това виртуалният екип развива чувството за обща принадлежност и изгражда вътрешни норми и ценности. Вниманието на ръководителя на екипа се концентрира главно върху специфичните техники и процедури за разрешаване на проблемите. На този етап е важен фокусът върху методите на работа в процеса на изпълнение на дейностите.

4. В четвъртата фаза зрелостта е изключително висока (максимална) и виртуалният екип е в състояние на стабилност. Лидерският стил не е ориентиран нито към една от двете части, тъй като екипът има потенциал да се самоуправлява.

Изводът е, че фазите, през които преминава изграждането на екипа е огледален образ на модела на Хърси-Бланчард, който препоръчва динамичен и гъвкав стил. Тъй като лидерството е споделено в екипна среда, това на практика създава възможности пред членовете на виртуални екипи, в зависимост от спецификата на конкретната ситуация, да изпълняват лидерски функции. В този смисъл напълно основателни са аргументите на Фидлер, че стиловете на ръководство са относително негъвкави и нито един не е универсално средство при всяка ситуация.

Лидерите трябва да наблюдават спецификите на конкретния контекст, за да прилагат най-адекватните техники и инструменти на управление. Ако работната група функционира ефективно чрез увеличаване на индивидуалния принос, ръководителят трябва да се придържа към делегиране и вземане на решение съгласно традиционния мениджмънт. Но ако ситуацията изисква екипен подход, лидерът трябва да импровизира и променя стандартите относно насоките на развитие, разпределението на ресурсите и индивидуалната компетентност. Силна-

та съпричастност на лидера към екипните цели, договорените крайни резултати и доверието в членовете на виртуалния екип са необходими условия за постигане на конкурентно предимство в среда с висока степен на неопределеност.

Ефективното лидерство (Katzenbach, Smith 1993) се базира на шест принципни насоки.

1. Адекватни и предизвикателни цели, задачи и методи. Всички екипи формулират уникални общи цели, задачи за съвършенство и подходи за постигане на конкретни резултати. Приносът на лидера в този процес е ключов. Екипите очакват лидерите без груба намеса от позициите на толерантността да формират екипната принадлежност и съпричастност към мисията, целите и подхода. Ефективните лидери се държат като реални участници в екипа, а не като ръководители. Те правят предложения, изразяват мнения, но не ги налагат. Консултират се със своите екипи и на тази база вземат решения. Това създава условия за използване на качествата и творческите възможности на всеки член от екипа.

2. Изграждане на съпричастност и доверие. Екипните лидери трябва да работят за изграждането на съпричастност и доверие във всеки индивид и екипа като цяло. Естествено, съществува разлика между индивидуалната и взаимната съпричастност и отговорност. И двете са необходимо условие за всяка група, която иска да се трансформира в истински екип. Съпричастността и доверието създават нагласата за взаимозависимост. Когато членовете на екипа работят съвместно за реализиране на общи цели, те се стимулират един друг, за да достигнат по-високи нива на съвършенство. Генерират се нови идеи, концепции и сътрудничество, които намират конкретен израз в екипното представяне.

3. Развиване на допълнителни умения. Една от основните цели на ефективните екипни лидери е да развият допълнителни технически, функционални и междуличностни умения. Те постоянно предизвикват членовете на екипа чрез промяна в назначенията и ролевите модели. Ротацията в работата е практично средство, чрез което лидерите постигат своите цели. Друга техника, предназначена за изясняване и уточняване на ролевите взаимодействия, е свързана с анализа на отговорността при вземане на решения и тяхното изпълнение. Определянето на отговорността се налага, поради факта, че членовете на екипа в различна степен са ангажирани в процеса за вземане на решения и тяхното изпълнение. Една част от членовете поемат отговорността да предложат и приемат решението, други да го осъществят на практика, а трети да контролират изпълнението му или да наложат вето. Тази техника е ориентирана към развиване на допълнителни умения, свързани с отговорността, и е подходяща за подобряване на изпълнението на целите в екипа. Но нейният недостатък е, че тя не води до изменения в междуличностната компетентност и социално-психологичния климат.

Взаимоотношенията в екипа непосредствено зависят от междуличностната откритост и съществуващия климат за решаване на проблемите. За целта лидерите използват различни техники за ефективно общуване. Развиването на е-комуникативни умения например намалява недоразуменията в екипа. Конкретно това се постига чрез тренинги за ефективно слушане и говорене, даване и получаване на обратна връзка за поведението в процеса на социално взаимодействие, както и чрез обмен на междуличностните очаквания за дейността.

4. Управление на външните връзки. Лидерите управляват екипните контакти и връзки с останалата част от организацията. Това изисква те да комуникират ефективно екипната цел, задачи и подход на всички нива в организацията. Те трябва да имат способността да обосновават екипните приоритети в случаите, когато външни сили ги поставят под съмнение.

5. Създаване на възможности за другите. Основното предизвикателство за лидерството е осигуряването на възможности за съвършенство на екипа и неговите членове. Ефективните лидери на екипи се въздържат да споделят своето мнение, докато останалите членове не се произнесат. Това създава условия всички членове на екипа да изразяват мнение по ключови проблеми. Използва се и възможността за консултиране с външни специалисти, които изразяват независимо мнение по спорни въпроси.

6. Извършване на реална работа. Всеки член на екипа, включително и лидера, са еднакво съпричастни при осъществяване на екипната дейност. Екипните лидери, независимо от своята позиция, не трябва да се дистанцират от работните процеси с нагласата, че са супервайзъри, които вземат решения. Напротив, те трябва да поемат персонални рискове в сложни и комплексни ситуации и по този начин да максимализират приноса си в екипната дейност.

Освен изследваните шест насоки за ефективно екипно лидерство ще формулираме две критични поведенчески правила, които е желателно да бъдат избягвани.

1. Когато крайните резултати не съответстват на очакваните, лидерите никога не търсят причините за това в конкретен член на екипа или във външни фактори като икономическа конюнктура или правителствена политика. Те възприемат неуспеха като общ (екипен) и носят за това солидарна отговорност. Организации, изградени върху индивидуалната вместо върху взаимната отговорност често правят обратното.

2. Лидерът технократ е друга нежелана крайност. За ръководители от този тип науката е по-важна, отколкото резултатите. Средствата за постигане на целите са по-важни от самите цели. Такива лидери се стремят по-скоро към идеалното, а не към реалното решение на проблема. Те не възлагат (делегират) отговорности на екипа, тъй като не вярват в неговите способности да получат безупречен резултат.

Изводът, който се налага, е, че екипните лидери са критичен фактор в процеса на трансформиране на работните групи и потенциални екипи в истински или виртуални екипи. Лидерите с полифункционални умения и доказани качества променят кривата на бизнеса в желаната посока. Важно условие за тази трансформация е съпричастността на лидера към целите и подхода. В противен случай лидерът е неефективен.

От друга страна, за разлика от корпоративното лидерство, всички членове на екипа могат да бъдат лидери, ако отговарят на посочените по-горе условия. Ръководството на екип не е специална територия, „резервирана" за няколко избрани.

Лидерите на малки групи се опитват да бъдат адекватни мениджъри в бизнеса, като вземат всички решения, делегират права и оценяват индивидуалните отговорности. Този стил на ръководство е ефективен за работните групи, но екипното лидерство изисква различно поведение и отношение.

Всеки екип се нуждае от различен баланс между действие и търпение. Поддържане легитимността на всеки елемент от екипната философия е непрекъсната цел. Това изисква постоянно внимание от страна на лидера в процеса на формиране на съпричастност и доверие, развиване на допълнителни умения, управлението на външните връзки, създаване на възможности за другите и извършване на реална работа в екипа. Тъй като всеки екип има различни предизвикателства, състав и метод, работата на лидера трябва да се променя с течение на времето. Всъщност лидерите на екипи трябва да израстват, след като ги изберат. Организационният фокус е върху усъвършенстването на екипните лидери, а не в тяхното формално назначаване. Мениджмънтът реално трябва да осъществява внимателен мониторинг върху дейността на виртуалните екипи, както и върху поведението и целевата нагласа на лидера. Периодичната оценка на екипите според изследваните критерии е необходимо условие за организационната ефективност.

2.1. Избор на ефективни е-лидери – портфолио от специфични знания и умения

Лидерът на виртуалния екип е ключова фигура, от която зависи реализирането на екипните цели. Той изпълнява различни управленски и технически функции. Освен това лидерът притежава и личностни качества: готовност за поемане на отговорност, склонност към риск, психическа и физическа издръжливост. Лидерът не само владее до съвършенство петте основни функции на управлението – планиране, организиране, координиране, ръководство и контрол, но освен това умее да:

- Мотивира и възнаграждава екипа;
- Поддържа самочувствието на екипа – това е необходимо за равновесието и баланса във виртуалния екип. Изследванията показват, че екипи, които работят продължително време заедно, имат склонност да развиват синдрома „групово мислене“, което се изразява в пренебрежение към другите работни групи или нежелание за промяна. Силното самочувствие на екипа е положително, когато не пречи на неговата продуктивност и ролята на лидера е да осигури този баланс;
- Насърчава груповото вземане на решения – лидерът трябва да прецени кога да разчита на уменията на екипа при вземане на решения и кога да пристъпи към този процес еднолично. Освен това той трябва да администрира адекватно колективните брифинги и външните връзки;
- Контролира и поддържа груповото поведение – това е една от основните функции на лидера. Екипът може да реагира по начин, който не се възприема от отделни участници в него, но лидерът трябва да е способен да овладее този процес;
- Разпределя роли и отговорности – това налага лидерът да притежава знания и умения, свързани с приложението на конкретни управленски инструменти. Пример в това отношение е адекватното използване на матрицата за разпределяне на роли и отговорности.

Специфичните характеристики на лидерството във виртуална среда, анализирани през призмата на изпълняваните функции, могат да бъдат представени в следния обобщен вид:

1. Лидерът не е член на ръководството, а участник в екипа, който има желание и потенциал да изпълнява допълнителни роли и отговорности, свързани с координационни и други управленски функции;
2. Лидерът на екипа извършва реална работа, като изпълнява множество технически задачи, свързани с производството или услугите;
3. Балансира технологичните, работните, междуличностните и социално-емоционалните процеси във виртуалните екипи, като стимулира членовете на екипа да изпълняват своите разширени роли и отговорности.

В практиката на виртуалните екипи се прилагат различни варианти, свързани с избора на екипен лидер. В някои случаи членовете на екипа го идентифицират без участието на ръководството. В други, той се утвърждава от висшия мениджмънт или се предлага директно отгоре. Съществуват и ситуации, в които виртуалните екипи нямат титулуван лидер, а неговите отговорности се изпълняват от членовете на екипа в зависимост от конкретни обстоятелства. Непосредствените

резултати при първия вариант са по-високите нива на съпричастност и отговорност. От друга страна, директивно наложеният лидер се възприема като ръководител и това въздейства негативно върху способността на екипа да се „самоуправлява". По този начин ръководството изпраща сигнали, че въпреки делегирането на права и автономност на виртуалния екип, то си запазва контрола над него, както и властта да взема решения.

Изборът на лидер е процес, който създава предпоставки за междуличностни конфликти особено когато уменията на членовете на екипа са ограничени. В тези ситуации е по-рационално (особено за новосъздадените виртуални екипи) да се назначи ръководител на екипа, който да развие потенциала на участниците. Системата за избор се основава на портфолиото от специфични знания и умения (компетентности). Основен индикатор в тази посока са непосредствените резултати от упражняването на управленските умения на членовете на екипа. Времето, необходимо на виртуалния екип да постигне този баланс, зависи основно от личностните характеристики и компетентността на индивидите. Във всеки случай, ако изборът на лидер не се предостави на виртуалния екип, когато той е готов за това, предимствата, свързани с чувството за отговорност и принадлежност няма да се реализират напълно.

В теорията и социалната практика, управлението на виртуални екипи и е-лидерство, се различават от традиционните модели според социалните и културните особености, географското разположение и времето. Е-лидерството изисква специфични умения и способности, адаптирани към виртуалността.

Базисните характеристики на компетентностния модел се дефинират според степента на сложност на виртуалния екип. Идентифицират се три основни категории за е-лидерство:

- 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: те са приложими за сложни виртуално организирани екипи, които създават по-високи предизвикателства за лидерите заедно с необходимите адаптирани умения.

Фокусът се поставя върху мултидисциплинарните и специфичните умения във виртуален контекст. В портфолиото от мултидисциплинарни е-лидерски умения се включват когнитивни, социални и поведенчески способности. Когнитивните са умствени умения, необходими за анализиране и синтезиране на информацията в многоизмерна амплитуда с цел вземане на адекватни решения. Социалните умения са поведения, ефективни в ситуации на взаимодействие. Те се отнасят до способността за развиване на междуличностни взаимоотношения в рамките на екипа

чрез общуване, насочено към избягване на конфликтите и социалната дисхармония. Поведенческите умения са свързани с моделите на поведение във виртуална среда. Тези компетенции се използват с различен интензитет в зависимост от етапа на развитие на екипа и факторите на средата. Социалните и поведенческите умения са с висока добавена стойност във фазата на зрелостта на виртуалния екип и влияят силно на управленските роли. Непосредствените резултати от прилагането на портфолиото от мултидисциплинарни е-лидерски умения е реализирането на принципа „равенство на финала" – концепция, въведена от Людвиг фон Берталанфи по отношение на отворените системи, които могат да достигнат едно и също крайно състояние от различни начални положения и входни елементи. Специфичните компетенции включват управлението на взаимоотношенията и способността за изграждане на партньорства. Те са инструмент за справяне с неопределеността и технологичните иновации, като запълват празнината в процеса на трансформация от традиционно към виртуално лидерство.

Е-лидерите са изправени пред предизвикателства, свързани с различните локации и часови зони, специфична екипна култура и размити организационни граници. Това са сериозни динамики 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 е-лидерите са фундаментални във виртуалната екипна среда.

В процеса на изграждане на екипа, като структура и технология, информацията трябва да протича динамично по хоризонтални комуникационни канали, а не да се движи йерархично, което води до изкривяване на съдържанието. Ефективната синхронна и асинхронна комуникация е инструментът, чрез който е-лидерите ангажират членовете на екипа с мисията и целите. Тя е основен вход и изход за функциите на управление.

В портфолиото от специфични компетенции във виртуална VUCA-среда (Carte, Chidambaram & Becker 2006, 323–343)* основни характеристики на е-лидерите (т. нар. лидери 4.0) обобщено са 5 фундаментални умения:

* VUCA – нестабилна (volatile), несигурна (uncertain), сложна (complex) и неопределена (ambiguous).

- Гъвкавост – е-лидерите трябва да поддържат екипа гъвкав и адаптиран към непрекъснатите промени в конфигурацията като мислят, вдъхновяват, реагират и анализират ефективно взетите решения във виртуална среда. Тези лидери имат способността да се приспособяват към типологията на екипа (големина, състав и свойства), като балансират формалните структури и процеси към екипните цели. В допълнение към техническите и функционални умения лидерите 4.0 демонстрират и прилагат адекватен стил на управление и роли в съответствие с изискванията на ситуацията – като времева ориентация, културни различия и нива на риск.
- Емпатичност – това включва емоционална интелигентност, открита среда, управление на промените. Само така лидерите имат възможността да управляват разнородни индивиди с различни умения, културен и религиозен произход, възраст, полова идентичност и физически характеристики и трансгранични групи от хора в една посока, цел или в рамките на конкретен проект. Емоционалната интелигентност детерминира способността на е-лидерите да балансират различията и парадоксалните поведения във виртуална екипна среда.
- Комуникативност и меки умения – твърдите умения, като образование и практически знания, са в основата на компетентността, но е-лидерите трябва да са в състояние да комуникират на непознати досега нива на съвършенство. Меките умения, като общителност, активно слушане, мотивация, делегиране, креативно мислене и иновативност, са ключови предпоставки за реализиране на екипната стратегия. Без ефективна комуникация новите лидери са изправени пред тотален провал поради невъзможността да управляват екипните процеси.
- Непрекъснато учене – знанието се променя и остарява все по-бързо. Нови ниши и сфери на бизнес се отварят непрекъснато. Способността за активно учене и нагласите за непрекъснатост в развитието е отличителна характеристика на лидерите 4.0.
- Автентичност – включва в себе си няколко основни качества – откритост, надеждност, прозрачност и откровеност. Е-лидерите вдъхновяват, като изграждат дълбоки взаимоотношения и доверие с членовете на виртуалните екипи.

Тези 5 фундаментални е-лидерски умения въздействат пряко на работните, междуличностните и социално-емоционалните процеси. Чен и колектив (2011) идентифицират четири базисни подхода за оценка на ефективността на виртуалното лидерство. Основни индикатори са: степента на обективно възприемане на е-лидера, степента на индивидуално и групово представяне, продуктивността и удовлетвореността

на членовете на екипа. Измерванията обхващат глобални области, като критерии за оценка са непосредствените резултати, междуличностните и управленските взаимоотношения, реализирането на мисията и целите на екипа в динамична виртуална среда. Изграждането на доверие и удовлетвореността на участниците е ключова предпоставка за ефективността.

Компетенциите за ефективно лидерство във виртуален контекст могат да бъдат изследвани и анализирани през призмата на нивата на управление. Така например 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, корпоративната 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. Независимо от това обаче, висшият мениджмънт, освен лидерски способности за проектиране на ефективни екипни структури, трябва да притежава в портфолиото си от компетенции комуникационни и мотивационни умения. Изводът, който се налага, е, че на всички нива на управление ефективното е-лидерство изисква комплексно и целенасочено използване на изследваните в тази част на монографията мултидисциплинарни и специфични умения. Така например, културната интелигентност е надежден индикатор за ефективно ръководство и функция на успешното лидерство. Тя е интеграционен фактор във виртуална екипна среда, който детерминира умението да се балансират различията в индивидуалните ценности. В допълнение, социалният, професионалният опит, както и обучението допринасят за придобиването на знания, умения, способности, мотивация и възприемане на мултикултурността. Тези лидерски характеристики са фундаментални в процеса на създаване и развитие на екипните основи и изграждането на силна виртуална групова идентичност. Това налага разработването на адекватни и адаптирани програми за обучение в е-лидерски умения. Нагласите за придобиване на нови компетенции чрез нетрадиционни методи (e-learning) директно са свързани с ефективността и приспособяването към промените. Във виртуален контекст средата на обучение е специфична, което предполага наличието на индивидуален психологически капитал, високи нива

на организираност, дисциплина, мотивация и ангажираност на екипните лидери. Тези характеристики на личността играят ключова роля в ефективното представяне на е-лидерите, като игнорират стереотипите в поведението и стила на управление.

2.2. Управленски стилове и лидерски роли

Непрекъснатите промени във виртуален контекст въздействат върху стиловете на управление и ролите, които могат да варират от постоянни към ротационни до екипни структури без лидери. В зависимост от приоритетите на екипа, неговата структура, еволюция и резултати (Carte, Chidambaram & Becker 2006, 323–343); (Konradt, Hoch 2007, 16–35) идентифицират следните управленски стилове:

• **Тип „координатор“** – вътрешен фокус върху стабилността и контрола.

• **Административно-директивен тип** – този управленски стил е ориентиран към задачите, резултатите и контролните механизми. Лидерът се концентрира върху мониторинга на прогреса в дейността и представянето на екипа.

• **Транзакционен тип** – изгражда йерархични отношения в процеса на социално взаимодействие на базата на дефинирани отговорности и философия, свързана с възнаграждаване или санкциониране на членовете на екипа по отношение на резултатите. В основата са механизмите за мониторинг и контрол с рационални метрични средства и измерители за намиране на решения на възможни отклонения от формираните цели. Този тип отношения се наричат транзакционни. Основният непосредствен резултат е, че моделът гарантира изпълнението на предварително зададените очаквания, но за сметка на това не толерира оригиналното мислене и креативността при генерирането на идеи.

• **Трансформационен тип** – този стил на управление се концентрира върху позитивната мотивация и иновациите. Той е ориентиран както към непосредствените резултати, така и към човешките взаимоотношения и процесите, свързани с идеи и ценности. В основата е изграждането на гъвкава и адаптивна взаимовръзка между членовете на виртуалния екип с външен фокус и съпричастност към общи цели и визия. Трансформационните лидери са иноватори със стратегическа мисия, които чрез ефективна е-комуникация изграждат доверие и поведение на сътрудничество във виртуалните екипи. Те демонстрират висока степен на емпатия, харизма и междуличностно обвързване, които са ключови фактори в целево-адаптивното управление. Този лидерски стил стимулира творчеството във виртуалните екипи и генерирането на нови идеи.

• **Трансформационен и транзакционен тип** – хибриден е-лидерски модел, който включва елементи от двата стила на управление. Основ-

ната роля на е-лидерите е на фасилитатори, които регулират взаимоотношенията чрез е-комуникация. Те притежават законна власт и авторитет, но едновременно с това са гъвкави и ориентирани към членовете на екипа. Усилията са насочени към управление на талантите и развиване на уменията на участниците чрез адаптирани инструменти и стратегии към виртуалния контекст и ограниченията на глобализацията. Културната интелигентност е един от ключовите фактори на трансформационните и транзакционни лидери. Те функционират и взаимодействат в широка мрежа, в рамките на организацията, като възприемат поведение, насочено към реализиране на целите. В теорията и социалната практика не е доказано категорично, че свързването на двата стила води до по-висока ефективност и качество на решенията. Факт е обаче, че този хибриден лидерски модел на управление генерира положителна обратна връзка във виртуалния екип, която увеличава социалното присъствие, удовлетвореността и кохезията в групата.

• **Тип фасилитатор или ментор** – лидерски подход, който се характеризира с улесняване (фасилитиране), участие и подкрепа на членовете на виртуалния екип в процеса на адаптация. Той е ориентиран към гъвкавост и външен фокус. Лидерът фасилитатор осигурява инструменти, информация и ресурси, като насочва екипа към непосредствените резултати. Той използва културната интелигентност, за да балансира общото разнообразие в екипа. Неговото поведение е на ментор или треньор и иноватор, който се стреми да развива междуличностния потенциал и отговорността на членовете в рамките на виртуалния екип.

Компонентите на ефективното е-лидерство са дигиталните компетенции, емоционалната интелигентност, вътрешната мотивация, емпатията и социалните умения. Те са в основата на управленските процеси, свързани с проектирането и изграждането във виртуален контекст на интегрирана комуникационна структура, уникални културни нагласи и ценностни мрежи, които стимулират динамични взаимодействия, сътрудничество и открити взаимоотношения.

Е-лидерите създават реални условия за вътрешна удовлетвореност на членовете на екипа чрез ефективна система за оценка на резултатите и гъвкави компенсаторни механизми, адаптирани към групата. Те демонстрират адекватно междуличностно и компетентно поведение, което ангажира участниците с реализирането на екипните цели. Отговорностите на дигиталните лидери включват системно мислене и организационно учене чрез споделяне на информация и знание в границите на виртуалната структура. Новите лидерски роли се дефинират през призмата на глобалните предизвикателства, които изправят екипите пред необходимостта да редефинират собствената си идентичност чрез процесите на непрекъснато учене и развитие. Според Теория U лидерството трябва да се реализира от позицията на новите очаквания, като фокусът се поставя върху споделените (колективни)

възможности в управлението. За целта е необходимо да се интегрира иновативна социална технология, която да активира действието на три основни компонента – интелектуалният потенциал (open mind), емоционалната и духовна интелигентност (open heart and will). Това е процес, през който екипът трябва да премине, за да функционира като едно цяло и да генерира възможности за развитие.

Във виртуален контекст адекватният лидерски стил е на ***фасилитатор***. Те са гъвкави и адаптивни към промените, делегират права при решаването на сложни проблеми, като координират усилията и балансират елементите на екипния дизайн (процеси, структура, системи). Непосредствените резултати са високи нива на взаимоотношения и ефективно управление на задачите на базата на структурирана организация. Е-лидерите фасилитатори стимулират отворените комуникации, въздействат върху емоциите на членовете на виртуалния екип и следователно на индивидуалната удовлетвореност. На тази база се развива уникална виртуална култура, с фокус върху стратегията и екипните процеси, комуникацията, обучението, представянето, въз основа на резултати и извличането на добавена стойност от разнообразието на таланти (Duarte, Snyder 2006) и (Powell, Galvin & Piccoli 2006, 299–322).

При ***дистанционната (дигитална) комуникация*** системната обратна връзка е ключов инструмент в представянето на екипа и индикатор за нивото на кохезия. Индивидуалната мотивация и удовлетвореност, както и динамиката на взаимоотношенията, детерминират афективното изпълнение. Ефективността на лидера се измерва чрез интегрирани системи за оценка на съпричастността и участието на членовете на екипа в груповите дейности. Този подход следва да се стимулира от политиките за управление на човешкия капитал, тъй като създава предпоставки за мониторинг, не само на екипната, но и на индивидуалната ефективност.

Изводът, който се налага, е, че за е-лидерите от критично значение е реализирането на консистентна, свободна, диагонална и непрекъсната комуникация с 360-градусова обратна връзка по отношение на мисията, визията и стратегията, както и адекватното разпределяне на ресурсите (човешки, финансови, материални и информационни) с цел осигуряване на изпълнението на екипните дейности, създаване на критерии за оценка и възнаграждаване на усилията, имплементиране на нови технологии и поведенчески обучения. Това налага парадигмата на ефективното лидерство да включва управление на екипната култура, мрежовост и взаимодействие, отворени комуникации в условията на интерактивност, развиване на нови компетенции (знания и умения) чрез обучения, експертиза, висока степен на доверие между участниците и външните ключови групи. Технологичните иновации осигуряват на е-лидерите възможности да се концентрират върху непосредствените резултати от

дейността, като осъществяват координация и мониторинг на екипните процеси чрез online платформите.

Аналогично участниците чрез системата за обратна връзка оценяват индивидуалния и екипен принос, което е фактор за кариерни очаквания и персонална удовлетвореност. Афективното представяне е тясно свързано с ефективното лидерство, което формира нагласите на индивидите за работа във виртуална среда, които обаче не възникват спонтанно, а изискват непрекъснато действие.

Изборът на стил на управление е в непосредствена зависимост от целите, мисията и профила на виртуалния екип. Няма универсален лидерски модел, който да е адекватен във всяка ситуация. Ефективното лидерство се класифицира според ролите, които са ориентирани към задачите или към междуличностните и социално-емоционални взаимоотношения. Това налага обективна оценка от е-лидерите на ефектите на виртуалността върху структурите и организациите, които се променят в процеса на изграждане на екипа. На тази база те адаптират стила на управление към мисията и спецификата на средата.

Основно изискване на организационно ниво е е-лидерите на виртуални екипи да стимулират и поддържат култура на сътрудничество и съвместна работа. Крайната цел е реализирането на високи нива на конкурентоспособност чрез управление на човешкия капитал. Това е изключително трудно в мрежови организации (от по-плосък тип), където способността за координиране на решенията и действията във виртуалността придобива фундаментално значение, особено когато членове на екипа са изправени пред конкурентни приоритети или противоречиви цели. Аналогична е ситуацията и при матричните организационни модели, при които линиите на ръководство и разпределението на задачите са както във вертикална, така и в хоризонтална посока. Това създава условия, при които е възможно е-лидерите да нямат пряка власт и въздействие върху членовете на екипа. Ефективното е-лидерство в този контекст изисква три препоръчителни поведения или основни действия: ясна и прозрачна комуникация, съгласуване на процеса на сътрудничество, което генерира доверие и формулиране на общи екипни цели.

На по-ниско структурно ниво ролите на е-лидерите намират конкретен израз в идентифицирането, диагностиката, решаването на проблеми и предоставянето на адекватна информация на екипа. Те включват две основни функции: управление на ефективността и развитие на екипа, които условно са разделени на три обособени части: изграждане на връзки, определяне на насоките и оперативно координиране на груповите процеси.

На по-високо организационно ниво ролите са свързани с определяне на цели и приоритети, проектиране на комуникационни и информационни канали, анализ на работните процеси и балансиране на екипния модел,

чрез адекватно управление на ресурсите и знанията за реализиране на екипните цели.

Е-лидерите придават легитимност на виртуалната структура в рамките на организацията, особено по отношение на социалното присъствие. Екипната ефективност се увеличава в случаите, когато усилията на е-лидерите се материализират в създаване на общности, където индивидите свободно споделят практики и знания. Осигуряването на институционални позитивни нагласи е от съществено значение за откритите комуникации, доверието и етичното взаимодействие, които стимулират иновациите и креативността.

Е-лидерите ръководят процесите за вземане на решения в екипа чрез техники и инструменти за организиране и координиране на групата. Те са отговорни за структуриране на работните задачи на виртуалния екип, които въздействат върху социално-емоционалните процеси.

В теорията и социалната практика липсва консенсус по отношение на специфичните роли и отговорности на лидерите във виртуална среда. Някои автори възприемат тезата, че балансирането на междуличностните процеси и в частност развиването на способността на екипа да взема решения е в основата на ефективността. Лидерите, вместо да предлагат и налагат готови модели, трябва да стимулират е-дискусиите, като идентифицират предимствата и недостатъците на различните алтернативи.

Други роли на лидера, свързани с междуличностните и социално-емоционални процеси, са изграждането на среда, в която се ценят и ***толерират различията***, функционалните конфликти, откритата комуникация, доверието, признанието, като се възнаграждават груповите, а не индивидуалните резултати.

По своя характер втората ключова група роли са информационни. Те са необходими за изпълнението на различни технически характеристики или решения. Тук се включват и логистичните процеси, свързани с колективния е-брифинг, неговата организация и управление. Тясно свързана с това е отговорността на лидера всички членове на виртуалния екип да са информирани за целите и очакванията от формата.

Третата група роли на лидера са свързани със структурирането на работните и технологичните процеси. Във виртуален контекст оперативните дейности са автоматизирани, т.е. делегирани на компютърните системи. Фокусът се измества върху креативността, иновативността и създаването на добавена стойност. Ролята на лидерите е в проектирането на открита, позитивна комуникация и адекватни работни взаимоотношения с ключовите външни групи. В това число влиза висшият мениджмънт, други виртуални екипи, потребители, доставчици и заинтересовани страни, с които екипът взаимодейства. Във всички ефективни структури лидерите са тези, които информират ръководството за непосредствените резултати, прогреса и проблемите.

На базата на технологиите те персонализират всички потребителски процеси, като адаптират поведението на членовете на екипа към реализиране на стратегическите цели. Е-лидерите не само трябва да имат визия по отношение на екипите, които управляват, но от тях се изисква да поставят в центъра на целия този процес удовлетвореността на потребителите. В този смисъл фокусът е върху „умното“ (smart) реагиране на промените в търсенето и нагласите, а не върху дългосрочното планиране. Вместо да разчитат на статични методи и стратегии лидерите се ангажират с изграждането на умения за непрекъснато учене и иновации под формата на продукти и услуги или на процеси, които еволюират органично във виртуална екипна среда.

Поради тези причини изборът на адекватен лидерски стил на управление изисква реална оценка на входните елементи на виртуалния екип, както и на контекста.

3. Лидерството в процеса на проектиране на адекватна виртуална среда

В процеса на проектиране на виртуална среда лидерите трябва да идентифицират потребностите на членовете на екипа. Те трябва да имат властта да внедрят адекватна инфраструктура и технологии, чрез които да интегрират индивидите и процесите, като стимулират междукултурната комуникация, трансфера на знания и социални ценности.

Особено важно е е-лидерите да анализират и оценяват нивото на виртуалност и функционалното разнообразие в екипа. Тези индикатори въздействат върху екипните процеси и по-конкретно на взаимното доверие и трансфера на знания. Високото ниво на разнообразие е-лидерите могат да ограничат чрез технологиите за сътрудничество, както и чрез идентифицирането на логическите връзки между дейностите в работния процес.

В процеса на проектиране на адекватна виртуална среда е-лидерите преминават през три основни фази:

В първата фаза лидерите оценяват свойствата на виртуалния екип, неговата сложност и начина на функциониране. Те анализират инфраструктурата, целите и мисиите, типа, състава и границите на виртуалния екип. Целта е да се определят силните страни и активите на екипа и да се проектира адаптирана структура, информационно-комуникационни технологии и подходящи работни процеси. Според сложността на виртуалния екип лидерите на екипа определят реалистична времева рамка за изпълнението на задачите.

Във втората фаза е-лидерите оценяват нивото на взаимодействие, необходимо за реализиране на екипните цели. Те трябва да балансират

междуличностните отношения в рамките на структурата, което е предпоставка за изграждане на устойчива основа за екипните процеси.

Третата фаза е интегративна. Е-лидерите на виртуални екипи формулират стратегии, избират адекватни комуникационни средства и канали (напр. интернет-базирана комуникация), като създават иновативен подход към непосредствените резултати. Те определят ясни цели, балансирани роли и отговорности. Усилията са насочени към изграждане на високи нива на ангажираност към екипните задачи, елиминиране на недоверието и отрицателните стереотипи.

Матрицата за оценка на виртуалността има две измерения: технологично и социално, като идентифицира свойствата на екипа на базата на три основни индикатора: разпределение на екипа, мобилност на участниците и разнообразие на работните практики.

Индексът на технологична и социална виртуалност въздейства на междуличностните и емоционалните процеси, както и на способността на екипа да се адаптира. Освен това технологичното ниво влияе правопропорционално на процедурите и ролевото поведение. Матрицата за оценка на виртуалността е ключов инструмент, чрез който е-лидерите идентифицират адекватни лостове за управление на екипа към очакваните резултати (Jawadi, Charki 2011, 37–72).

След като се определи степента на виртуалност, е-лидерите трябва да оценят нивата на взаимоотношения в екипа. Това налага анализ на социално-емоционалните процеси на базата на използваната в екипа комуникация. По този начин се идентифицира социалната дистанция между участниците.

Следващата стъпка е адаптиране на предаваната информация в рамките на виртуалния екип. Комуникационните умения на е-лидерите са фундаментални в този процес. Членовете на екипа възприемат информацията като конструктивна, пасивна или агресивна. Изкуството е тя да се използва целенасочено от лидера за реализиране на целите. Е-комуникацията развива социално-емоционалните отношения, като стимулира междуличностните взаимодействия, въпреки културните различия и нивата на компетентност. Основната роля на е-лидерите е да интегрират социалното измерение, като проектират високи нива на сътрудничество, доверие и устойчив трансфер на знания.

Е-лидерите прилагат различни стратегии и инструменти за управление в мултикултурен контекст: либерален (laissez-faire), модел „проба-грешка“ и обща екипна култура. При първата стратегия е-лидерът игнорира междукултурното разнообразие в екипа и разчита на толерантността и самоконтрола на участниците. Непосредствените рискове от това поведение са свързани със създаването на скрити проблеми и конфликти между различните подгрупи. Втората стратегия е чрез модела „проба-грешка“. Тя е прагматичен начин за намиране на решения за културното разнообразие чрез лични взаимоотношения между лидера и членовете на

екипа. Слабостта на тази стратегия е в риска от развиване на негативни културни стереотипи вместо изграждане на климат на сътрудничество във виртуалния екип. Третата лидерска стратегия е насочена към установяване на обща екипна култура, етични норми и адекватно поведение. Рискът при нея е свързан с ограничаването на културния обмен.

Изводът, който се налага, е, че е-лидерите трябва да прилагат портфолио от стратегии, адекватни на виртуалния контекст, чрез които да балансират афективните (емоционални) процеси. По този начин се генерират допълнителни позитивни нагласи и функционални връзки между сътрудничеството, доверието и кохезията на екипа с афективните процеси и индивидуалната мотивация. Тази позиция е деликатна, тъй като въздейства върху емоциите и конфликтите. Факт е, че виртуалните екипи еволюират непрекъснато, което изисква високи нива на гъвкавост и нагласи за управление на промените. В среда с висока степен на неопределеност лидерите трябва да са способни да идентифицират ролите, стратегиите, политиките и процедурите, технологичните и работните процеси, като балансират индивидуалните очаквания на членовете на екипа. Ефективните лидери проектират динамични структури и системи, които адаптират към спецификите на виртуалната екипна среда, като променят стила на управление на базата на изследваните критерии.

Въпрос, който не трябва да се игнорира в теорията и практиката, е възприемането на лидерството от членовете на виртуалния екип. Културната диверсификация е в основата на този процес. Съгласно парадигмата на Хофстеде **властовата дистанция** е степента, до която членовете на една култура възприемат неравномерното разпределение на властта в обществото или организацията. Това рефлектира и върху авторитета на лидера в екипа. Преодоляването на тези несъответствия изисква високи нива на социално присъствие и ефективност в управлението на екипа от страна на е-лидера. Инструменти в тази посока са идентифицирането на конкретни цели и резултати, както и удовлетворяването на индивидуалните потребности и очаквания на членовете на екипа.

Властта се възприема по различни начини в зависимост от това, как се формира лидерският статус във виртуалния екип – на база индивидуална инициатива и/или компетенции. Споделените лидерски роли са в основата на ефективността и самоуправлението. Следователно легитимността на лидера е субективна за членовете на виртуалния екип. Ръководството има три измерения: психологическо (свързано с вътрешните качества на лидера), социално (културно влияние) и отношения (лидер – членове на групата). Ефективните е-лидери демонстрират високи нива на комуникационни умения, интелигентност и поведение на сътрудничество. В основата са личните и поведенчески характеристики, както и способността за адекватна артикулация на целите, мисия-

та и визията. Фокусът е върху емоционалните и символични аспекти, свързани с уменията за изграждане на доверие.

Изследванията на ефективното е-лидерство във виртуална среда идентифицират и друга тенденция – поведение, ориентирано към логистично координиране на изпълняваните дейности и задачи. Това изисква използването на мотивационен импулс, адекватен на специфичните ситуационни детерминанти. Интересното е, че е-лидерите не просто се интересуват или разчитат на самите качества, а по-скоро се държат по начин, който стимулира поведението за моделиране на ролите. В екипен контекст този метод се използва като мотивационен инструмент, който има силен ефект върху индивидите.

Основна характеристика на виртуалния екипен модел са споделените лидерски роли, които водят до по-високи резултати чрез процеса на взаимно влияние между членовете на екипа. Това е в контраст с централизираното или концентрирано лидерство. Споделеното лидерство се интерпретира в две направления. Едното предполага, че концепцията за лидерството трансформира от индивидуална в колективна дейност, която стимулира взаимодействието в мрежа. Минимизирането на йерархията, свободното движение на комуникацията и обмена на информация, креативността и генерирането на иновации е с цел постигане на екипни резултати на базата на общите усилия във виртуалните организации. Другото измерение идентифицира лидерството като децентрализирано, но вертикално по отношение на властта. И в двата случая обаче споделеното лидерство се различава от фрагментарното, тъй като то се основава на високи нива на съгласуваност и координация в управлението на екипа. Това увеличава индивидуалната ангажираност, като фокусът на лидерите е върху интерактивността, сътрудничеството, граничният мениджмънт, усъвършенстването на социалната и емоционална интелигентност. Споделеното лидерство е нова парадигма, която възприема многообразието в цялата му гама – управление на хора с различна културна, етническа и религиозна принадлежност, ценностна система и нагласи. Акцентът се поставя върху делегирането и овластяването, което увеличава склонността към самоуправление на екипа. Това намалява виртуалната дистанция и сложността. Споделеното лидерство е динамичен, проактивен и интерактивен процес на влияние, който стимулира креативността чрез разнообразните и специфични знания и експертни умения.

Мотивацията на лидера въздейства върху управлението на екипа по различен начин. В някои ситуации поведението е екипноориентирано и гарантира инициативни действия на всички участници, насочени към непосредствените резултати. В други – интегрира индивидуалния принос в изпълнението на взаимозависими задачи. И в двата случая споделеното лидерство е ключов фактор за ефективността на екипа, тъй като участниците се ангажират с реализирането на екипните цели.

Някои виртуални екипи се самоуправляват трайно, без да имат формален лидер, като демонстрират и нива на съвършенство. Каслер и Престридж (Kassler, Prestridge 2003, 3–6) идентифицират факта, че тези екипи обикновено изграждат ефективни процеси за вземане на решения. В зависимост от автономията на виртуалния екип и способността да се самоуправлява лидерите делегират реална власт на компетентните членове. Това въздейства положително върху груповата ефективност, благодарение на **екипната и индивидуалната мотивация**.

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).

Делегирането се различава от либералния лидерски стил на управление (laissez-faire) по това, че отговорността е персонализирана. Въвличането на членовете на екипа в процеса на вземане на решения е силен мотивационен инструмент, който генерира високи нива на ефективно управление на ресурси, гъвкавост и съпричастност към целите. От друга страна обаче, лидерите на виртуални екипи трябва да делегират властта контролирано. Това налага мониторинг и координиране на изпълняваните дейности, независимо от факта, че членовете на екипа демонстрират адекватни компетенции. Ако процесът се управлява ефективно, лидерът допринася за развиването на допълнителни умения в рамките на екипната структура.

Ролята на лидерството във виртуална екипна среда се възприема по различен начин. Някои автори акцентират върху лидерските функции, ориентирани към взаимовръзките и гъвкавостта в работния процес, докато други върху стабилността чрез мониторинг и контрол. Анализът на Зандер (Zander, Mockaitis & Butler 2012, 592–603) идентифицира културното разнообразие като основно предизвикателство при делегирането на роли и отговорности. Изводът, който се налага, е, че овластяването трябва да се базира на менторство, непрекъснато обучение и развиване на потенциала на членовете на екипа, като се отчитат ситуационните характеристики, които въздействат на екипните взаимоотношения – цели, размер, динамика на промените, времетраене на проекта и стереотипи в поведението.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

Доралийски, А., 1998. Основи на стопанското управление. София: НБУ–ЦДО, 104.
Каменов, К., К. Хаджиев, А. Асенов, 2004. Човек. Екипи. Лидери. София, 125
Колинс, Дж., 2003. Пътят към величието. София: Класика и стил, 29.
Carte, T. A., L. Chidambaram, A. Becker, 2006. Emergent leadership in self-managed virtual teams. Group Decision and Negotiation, 15 (4), 323–343
Covey, St., 2006. The 8th Habit Personal Workbook: Strategies to Take You from Effectiveness to Greatness. NY: Free Press.
Duarte, D., N. Snyder, 2006. Mastering virtual teams: Strategies, tools, and technologies that succeed. San Francisco: Jossey-Bass
Hackman, J.R., 1990. Groups that work (and those that don't). San Francisco: Jossey-Bass.
Jawadi, N., N. Boukef Charki, 2011. Niveaux de virtualite et performance des equipes: Proposition d'une approche multidimensionnelle d'evaluation. Systemes d'Information & Management, 16 (4), 37–72
Kassler, M. E., S. Prestridge, 2003. Going the distance: The challenges of leading a dispersed team. Leadership in Action, 23 (5), 3–6
Katzenbach, J., D. Smith, 1993. The wisdom of teams. Creating the high – performance organization. Harvard Business School Press.
Konradt, U., J. E. Hoch, 2007. A work roles and leadership functions of managers in virtual teams. International Journal of e-Collaboration (IJeC), 3 (2), 16–35
Pless, N. M., T. Maak, G. K. Stahl, 2011. Developing responsible global leaders through international service-learning programs: The Ulysses experience. Academy of Management Learning & Education, 10 (2), 237–260
Powell, A., J. Galvin, G. Piccoli, 2006. Antecedents to team member commitment from near and far: A comparison between collocated and virtual teams. Information Technology & People, 19 (4), 299–322
Yukl, G., 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. The Leadership Quarterly, 10 (2), 285–305.
Zander, L., A. I. Mockaitis, C. L. Butler, 2012. Leading global teams. Journal of World Business, 47 (4), 592–603