



РОЛЯТА НА ЛИДЕРА В ЕКИПА

THE ROLE OF THE LEADER IN THE TEAM

Борче Серафимовски

Borche Serafimovski

Великотърновски университет „Св. Св. Кирил и Методий“

„St. Cyril and St. Methodius“ University of Veliko Tarnovo

Международен Славянски Университет Свети Николе,

Република Северна Македония

International Slavic University Saint Nicholas, Republic of North Macedonia

Abstract: The performance of the team and the level of success achieved depends mostly on the quality of the team leader. Different leaders have different approaches and ways of solving problems depending on their level of experience, knowledge, and also emotional intelligence. Regardless of their personal characteristics and differences, they must learn how to value their team members. The level of tolerance must be achieved and it must play a major role in building such a strategy.

Keywords: team; capabilities; leader; strategy; quality.

JEL: D81

ВЪВЕДЕНИЕ

Целта на настоящата разработка е да се изясни ролята на лидера при управлението на екипи и неговият принос за постигането на тяхната по-висока ефективност. За да се постигне нейното реализиране ще разгледаме екипа и мястото на лидера в него. Ще обърнем внимание и на понятията конформизъм и сплотеност, като оказващи влияние на ефективната работа в екип. Също така ще изясним взаимовръзката между двете, като изведем необходимостта от наличие на лидер в екипа за постигане на по-висока ефективност.

Точното измерване на ефективността на екипите е от голямо значение за всяка една организация. Това е процес, който отнема много време и усилия. Успехът на екипите в крайна сметка определя цялостното представяне на компанията, така че ефективните лидери и мениджъри, които са в състояние да установят добри взаимоотношения между членовете на групата и да изградят добри комуникационни канали, са от голямо значение за успеха на всеки проект, с който се занимава екипът. В такава среда всички членове на екипа ще могат да придобият нови умения и знания за бъдещето. В допълнение, критичен аспект на точната оценка на представянето на екипа се изразява чрез възможността членовете на екипа да получат обратна връзка за своя принос, като посочват грешките и ги коригират, за да предотвратят повторението им.

ИЗЛОЖЕНИЕ

1. Същност на екипа. Управленски екип.

В ежедневието измеренията, които могат да бъдат изразени чрез числа, са по-лесни за дефиниране от нематериалните аспекти като креативност, опит, конкурентоспособност и т.н. Установено е, че подходът, при който първо се измерва успехът на индивида в екипа и това се добавя към успеха на екипно ниво, би бил твърде трудоемък процес от гледна точка на пари и време и не предлага никакви гаранции за точността на резултатите.

Лидерите-мениджъри трябва да знаят как да определят правилния показател за представяне на своя екип и да имат знанията и опита да оценят индивидуалното и екипното представяне въз основа на този показател. Това може да се постигне само с ефективен стил на управление и наличие на необходимите знания и опит, свързани с проблема, който екипът е натоварен да реши.

Много важен аспект във функционирането на една организация е нивото на ефективност, с което екипите изпълняват задачите си. Това обикновено се изчислява като пари или бюджет и време. Като изпълняват задачи ефективно и навременно, екипите допринасят значително за по-голямата картина на ефективността, гледана от организационно ниво.

Екипът е вид относително постоянна група, съставена за регулярно изпълнение на определен кръг от задачи и предполагаща съчетаване на дейности на членуващите в нея индивиди.¹ Екипът е обединяваща съвкупност от две или повече лица с допълващи се умения, които действат всеотдайно и дават максимално от себе си, като всеки помага и на останалите да правят това, за да се постигат набелязаните цели (обща и индивидуални), чийто резултат трябва да бъде максимален, като не се преустановява търсенето на възможности за подобряване, а отговорността за това се носи поотделно и заедно.²

Екипът не е просто сбор от отделни части. Като работят заедно, хората могат да произведат работа, която може да бъде количествено по-добра или качествено различна от работата, която може да бъде извършена от отделни хора. Екипът е група от хора, които се допълват и обменят взаимно в процеса на постигане на целите си. Тя трябва да има определена структура. Екипът действа като специална форма на организация на хората, базирана на внимателното позициониране на участниците, за да имат обща визия за ситуацията и стратегически цели, които трябва да бъдат ясно дефинирани. Участниците трябва да споделят възложените задачи и да отговорят за тяхното изпълнение. Често решението на поставените задачи е пряко свързано със служебните задължения. На тяхно разположение могат да бъдат утвърдени процедури за взаимодействие и координация на работата.

Членовете на екипа трябва да бъдат открити и честни един с друг, готови да понасят трудностите, пред които са изправени, и взаимни конфликти, свързани с факта, че членовете на групата имат различен поглед върху света. Границите на екипа трябва да бъдат изрично определени.

Екипът трябва да има известна автономия в управлението на процесите, които протичат в него. Един от начините за комуникация с външни съоръжения е включването на ръководството. Изпълнението на тези условия ще позволи създаването на „здравословна“ атмосфера на взаимодействие в екипа, тоест тя ще се развива непрекъснато.

Управленските екипи са тези екипи, които координират цялостната работа и отговарят за цялостното представяне на организационните звена. Техният авторитет идва от йерархичните рангове на членовете на екипа, които включват мениджъри от средното и висшето ръководство и отговарят за всяко звено: ръководители на отдели, технически директори, генерални директори или кметове. В тези екипи топ мениджърите определят посоката на организационната стратегия и управляват изпълнението.

Те осъществяват работата си чрез заседания, които изискват задължително присъствие на всички членове, и обсъждат въпроси, свързани с мониторинг и оценка на дейността на публичната администрация, съгласуване на работните планове с дневния ред, планиране на финансовите ресурси, комуникация с други органи, властите и с обществеността, организиране на дейности

¹ Паунов, М., М. Паунова, А. Паунов. Организационно поведение, Сиела, С. 2013, с. 218.

² Пенчева, Ив. Управленски умения. Съвети за мениджъри., Абагар, В. Търново, 2013, с. 79–80.

за получаване на бъдеща подкрепа за мерки за реформи и промени в публичния сектор. Те редовно оценяват до каква степен са изпълнени необходимите дейности и съответно предприемат подходящи действия за евентуално адаптиране към настъпилите промени. С цел осигуряване на напълно координиран достъп до информация, която е важна за публичния сектор, всеки от тях е отговорен за осигуряване на безпрепятствен достъп до същата, на съответните нива на управление. Тяхното активно присъствие гарантира, че всички предложения за стратегии, които са и основен инструмент за тяхното реализиране, получават адекватно и подходящо третиране. С мнозинство от гласовете в тези екипи членовете вземат важни решения по много важни въпроси от сферата на работата на местното самоуправление, а управителите, директорите, тоест самите кметове като техни лидери, които ръководят екипа, всъщност са тези, дава окончателно съгласие за тяхната промяна и прилагане в практиката. Или по-скоро основната им задача е да решават организационните проблеми, пред които е изправена организацията им, но и да проектират стратегии и насоки за цялостното развитие. Управленските екипи, като организационни органи, помагат на местните правителствени организации да постигнат конкурентно предимство пред частния сектор чрез колективен опит, интегриране на различни усилия и споделяне на отговорността за организационния успех.

2. Конформизъм и сплотеност в екипната работа

Когато разясняваме значението на екипите, не трябва да пропускаме термините конформизъм и сплотеност в екипната работа. Конформизмът свързваме със степента на приемане на екипните норми на поведение от членовете. Това означава, че колкото по-висока е степента на съответствие, толкова по-силни са екипните норми и толкова по-последователно, уникално, предвидимо е поведението на членовете и обратно. В един екип членовете могат да се съобразяват напълно или частично с изградените норми. Пълното съответствие предполага промяна както в тяхното мнение, така и в поведението, тоест членовете в този случай не само ще се държат в съответствие с изискванията на екипа, но и ще мислят как да се държат в екипа. Частично съответствие означава, че членовете са адаптирали поведението си към изискванията, но не и мнението си. В този случай има проблем с честността – членовете на екипа приемат нормите само формално, а всъщност смятат действията си за лоши и се съобразяват само от страх от санкции.

Доколко степента на съответствие ще съществува в екипа зависи от няколко фактора. Първо зависи от ситуацията в самия отбор. Колкото по-голяма е привлекателността на екипа за индивидите, толкова по-голяма е степента на съответствие. Индивидите, които се присъединяват към екип от по-високи социални слоеве, обикновено са по-склонни към конформизъм, отколкото когато се присъединяват към екип от собствения си социален слой. Или, колкото по-висока е степента на взаимно сходство между членовете, толкова по-голямо е съответствието в екипа, защото хората се съобразяват по-лесно с подобните на себе си. Също така, колкото по-малък е броят на членовете на групата, толкова по-голям е конформизмът, тъй като с намаляването на групата е по-трудно да се устои на натиска на екипа. Колкото по-нисък е статусът на този, който оказва натиск, толкова по-голям е конформизмът, защото той трябва да приеме нормите и не може да си позволи лукса да се съпротивлява на авторитета в екипа. Колкото по-компетентен е екипът, толкова по-уверени са членовете в правилността на нормите, които налага, така че съответствието е по-голямо.

Друга група фактори са свързани със самия индивид като член на екипа. Някои от тези фактори са свързани с общите характеристики на членовете на екипа като пол, възраст, национална култура. Установено е, че жените се конформират по-лесно от мъжете. Освен това юношите се съобразяват повече с групата си, отколкото хората в зряла възраст. Ясно е, че колкото по-психически стабилен и зрял е човек, толкова по-малко е склонен към конформизъм и т.н.

Конформизмът като явление в колектива има положителни и отрицателни последици. Положителните последици от конформизма са: предсказуемост на поведението на екипа, ако се знаят нормите на екипа, много лесно може да се предвиди поведението на всеки член; хармонични отношения в групата, ако всички се придържат към едни и същи правила на поведение, така че няма да има конфликти и разногласия между тях; по-ефективна работа на групата, тъй като групата

не губи време за установяване на правила за поведение или конфликти, които възникват поради различни правила за поведение. Конформизмът има и своите отрицателни страни: творчеството и инициативата се задушават, най-често новите идеи и инициативи влизат в противоречие с нормите на работа на екипа и поради това се елиминират; възниква неудовлетвореност на най-добрите членове, тъй като нормите на екипа се основават на средни способности, те не подхождат на най-добрите членове. Екипът оказва натиск върху най-добрите членове да опростят поведението си и да го адаптират към екипните норми; Конформизмът води до падане на ефективността на групата под целта, това е следствие от предишен натиск върху средните членове на групата.

Конформизмът присъства през повечето време сред новите членове на екипа, които идват в напълно нова работна среда, така че когато се сблъскат с неяснотите в работата си, поведението на другите е индикатор за това какво трябва да направят. По-голямото желание да бъдат харесвани от останалите членове и да бъдат приети от мнозинството ще ги накара да уважават и да се държат в съответствие с общоприетите норми в екипа. Конформизмът е затворник на свободата и враг на растежа“ – Джон Фицджералд Кенеди.³

Другият термин, който свързваме с екипните норми, е екипната сплотеност, което предполага степента на солидарност и положителни чувства, които индивидите имат към екипа. Сплотеността всъщност е индикатор, който показва нивото на влияние, което екипът има върху своите членове. Ако членовете на екипа показват по-голяма свързаност с екипа, тогава е по-малко вероятно да нарушат нормите на екипа.

Има четири елемента, които основателно се считат за източници на сплотеност в екипа:

- мотиви, т.е. мотивационната база на членовете на екипа;
- характеристики на екипа; неговите цели, начин на действие, репутация и др.;
- очакванията на членовете и оценката, че с членството техните очаквания ще се реализират;
- сравняване на удовлетворението от ползата, която трябва да се постигне в екипа, с оценката на възможните ползи от членството в други подобни екипи.

Сплотеността в екипа винаги е пропорционална и съобразена с начина, по който членовете му го преживяват. Ако работата в екип е привлекателна за хората, участващи в нея, те ще изпитват привързаност към екипа и целите, а ако възприемат екипа като „свой“, то това означава, че степента на сплотеност ще бъде висока. Резултатите от сплотеността на екипа могат да се наблюдават чрез морала и екипната ефективност. Известно е, че моралът ще бъде по-висок в силно сплотените екипи, поради по-добрата комуникация между членовете, приятелския климат в екипа, отдадеността на екипа и самото участие на членовете във вземането на решения и дейности. От тук следва изводът, че голямата сплотеност има положителен ефект върху удовлетворението и морала на членовете на екипа.

3. Мястото на лидера в екипа

Лидерът на екип е този, който се грижи за всеки член поотделно и за целия екип, активен слушател и работи за решаване на социални проблеми. Голям дипломат, гъвкав и адаптивен към различни ситуации и хора, чувствителен към нуждите на другите, поставя екипа на първо място. Комуникативна личност, с доза хумор. Той е лесно адаптивен, има висока степен на гъвкавост в работата си, поради което печели голяма популярност в екипа. Основният му недостатък е, че понякога попада под чуждо влияние, трудно взема решения, в моменти на криза е колеблив и ненадежден. Основно ролята му в екипа се състои в предотвратяване на вътрешноличностни конфликти, но също така да допринася за ефективността на останалите членове на екипа. Той не представлява заплаха за никого в отбора и затова е най-приетият и предпочитан. Когато има такъв член в екипа, моралът в екипа е по-висок, защото в негово присъствие членовете работят по-добре и има атмосфера на сътрудничество. Общата сума на всички тези екипни роли дава картина на идеален екип, който има голям шанс да успее в публичния сектор.

³ <https://www.bartleby.com/essay/Conformity-Is-A-Jailer-Of-Freedom-And-P37TU49CFLL5>

Два момента са важни при аргументирането на това твърдение:

1. ЕГО – нито един екип не може да функционира като екип, защото всички членове на екипа винаги ще гледат един на друг преди всичко личния си интерес, а на второ място ще поставят интереса на екипа към другите, за някаква по-висока цел. За да видим от гледна точка на екипа, трябва да мислим на друго ниво на осъзнатост и да работим и да развием нашата емпатия, като умение, на по-високо ниво. Но поради факта, че нашето его е супер високо и средата, в която живеем и функционираме, е конструирана така, че да укрепва егото ни, емпатията е много трудна за развитие (а емпатията и егото са две противоположни същности).

2. ОБУЧЕНИЕ – вторият фактор, че един екип трудно може да се развие е, че много малко компании работят върху развитието на своите екипи. Ако отидем веднъж на обучение или някой на (квази) „тийм билдинг“ или ако прочетем 5 книги за развитие на екип и екипни умения, не можем да мислим, че сме експерти в сформирането и ръководенето на екипи. Както армията има тренировки, учения и репетиции всеки ден, с цел хармонизиране на екипите, ролите, разбиране на капацитета и възможностите на членовете, репетиции в различни експериментални, възможни и невъзможни обстоятелства, така и всяка компания трябва да работи със своите екипи, с цел хармонизиране и постигане на общата цел.

Неблагодарно е в няколко изречения да решим едно от най-големите предизвикателства пред всяка компания, но поне можем да определим насоки, в които трябва да работим, за да подобрим ситуацията в екипите. Основното нещо, което трябва да направите в тази ситуация е:

1. Работа върху себе си (ЕМПАТИЯ) – всичко започва от тук. Докато не се разбере, че нещата не винаги могат да се видят от една (нашата) гледна точка и че винаги дърпаме „нашата мелница“, не можем да мислим, че отборът ще промени нещо. Понякога може да се наложи да преглътнем и да преминем през някои ситуации с колегите в екипа, за да постигнем (по-високата) цел на екипа. Егото съм АЗ, Емпатията си ТИ. Ако искаме да адаптираме целите си към целите на другите, трябва да се опитаме да ги разберем също.

2. Работа с екипа (ОБУЧЕНИЕ) – лидерите трябва да приемат сериозно ситуацията, в която се намират. Най-важният фактор за успеха на една компания е силният, мотивиран и координиран екип. Но за да постигнете това, трябва да отделите много повече време и енергия за работа с вашите екипи. Важно е да се знае, че човек трябва постоянно да работи и укрепва лидерските и управленски умения, да се опитва да разпознава нуждите и желанията на членовете на екипа, непрекъснато обучение, социализиране, индивидуални и групови дискусии, открита комуникация, тестове, упражнения, анализ на казуси и много други известни техники за развитие на екип.

Всеки екип е съставен от индивиди, но за да постигнем екипни резултати, трябва да адаптираме индивидуалността във връзка с екипа и екипния успех.⁴

Лидерите трябва не само да показват добър характер, но трябва да привличат внимание и да влияят на членовете на екипа. Екипната работа се постига най-добре, когато лидерът мотивира екипа и работи заедно с него. Тук става дума за прилагане на проникателно лидерство или кооперативен лидерски екип. Екип може да бъде изграден от лидер само ако той обедини целта на членовете на екипа и придаде стойност на всеки член.

Способността на лидера да помогне на екипа да подобри своята стратегия за изпълнение на задачите е ограничена от степента, до която стилът на изпълнение е външно определен. Когато работните процедури са напълно предварително изброени (например с технически изисквания или ръководство, диктуващо как точно трябва да се извършва работата), екипът няма свободата да разработи нова или по-добра стратегия. При такива обстоятелства връзката между стратегиите за работа в екип и резултатите от изпълнението е силно ограничена и управленските интервенции, насочени към стратегията, биха били неефективни. Способността на лидера да помогне на екипа да подобри използването на знанията и уменията на своите членове е ограничена от степента, в която работните дейности са прости и предвидими, за разлика от сложните и непредвидими. Когато работата изисква използването на умения, които са често срещани в общата популация

⁴ Engleberg, I., Wynn, D., Working in groups (5th edition), Allyn & Bacon, 2009, с. 80-82

за задачи, които са добре разбрани, екипът не е в състояние да подобри работата си, като внесе допълнителни знания или умения, за да се справи с работата. При такива обстоятелства връзката между използването на таланта на членовете на екипа и представянето на екипа е строго ограничена и управленските намеси, които се стремят да подобрят начина, по който екипът прилага талантите на членовете на екипа към задачата, няма да имат съществено значение.

Едно от ключовите решения, които лидерът трябва да вземе при създаването на работен екип, е да гарантира, че работата, която трябва да се свърши, действително е подходяща за екипа, а ако не е, да намери алтернативни решения за постигане на целта. Лидерите, които не са затънали в имплицитни когнитивни модели или емоционални императиви, които предразполагат към работата в екип, внимателно обмислят предимствата и недостатъците на създаването на работни екипи и внимават да не възлагат работа в екип, която всъщност би била по-добре извършена от индивид.

Можем да обособим няколко задачи, които стоят пред лидера с реализирането, на които той ще може да изпълни ролята си в екипа

- да насърчава положителна работна среда: Лидерът влияе на екипа, като създава положителна работна среда, която насърчава сътрудничеството, комуникацията и взаимното уважение между членовете на екипа. Това помага за насърчаване на чувството за работа в екип и другарство.

- Да поставя ясни цели и задачи: Лидерът поставя ясни цели и задачи за екипа и ги съобщава ефективно, за да гарантира, че всички работят за един и същ краен резултат. Това помага да се създаде усещане за цел и посока за екипа.

- Да дава насоки: Лидерът предоставя насоки и насоки на членовете на екипа, като им помага да идентифицират и приоритизират задачите, да вземат решения и да преодоляват препятствията. Това помага да се гарантира, че екипът работи ефективно и ефективно.

- Да мотивира и вдъхновява членовете на екипа: Лидерът мотивира и вдъхновява членовете на екипа да постигат най-доброто от себе си, като признава техните постижения, предоставя конструктивна обратна връзка и насърчава положителна работна среда. Това помага на членовете на екипа да бъдат ангажирани и мотивирани да работят за постигане на екипните цели.

- Да изгради доверие и уважение: Лидерът изгражда доверие и уважение сред членовете на екипа, като е прозрачен, честен и последователен в своите действия и решения. Това спомага за създаването на чувство на взаимно уважение и доверие между членовете на екипа, което е от съществено значение за ефективната работа в екип.

- Да развие уменията и способностите на членовете на екипа: Лидерът развива уменията и способностите на членовете на екипа, като предоставя възможности за обучение, наставничество и коучинг. Това помага да се гарантира, че екипът непрекъснато се учи и расте, което е от съществено значение за дългосрочния успех.

По този начин всички членове ще подобрят индивидуалните си умения и знания, като по този начин ще достигнат необходимото ниво на представяне от мениджъра, организацията и индустрията като цяло. Една характеристика на процеса на прецизна оценка на изпълнението е, че в много случаи хората не знаят кои аспекти да приемат като критерии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Екипът е основното звено, от което зависи продуктивността и успехът на компанията. Но отбор не се прави от хора, събрани на едно място. Екипът не се ражда за една нощ, а се изгражда чрез специален процес на опознаване, учене, проби и грешки. Функционалността на екипа зависи от способността на членовете да работят заедно като един всеки ден. Необходим е функционален екип, който по-бързо и по-икономично да изпълнява проекти, работни задачи, да преодолява предизвикателства и като цяло да подобрява функционалността и производителността на компанията.

Лидерите вдъхновяват и изграждат доверие сред хората за постигане на целите. В една организация лидерството е необходимо на всички нива, за да води членовете на екипа към организационно развитие. Самото лидерство обаче не може да постигне нищо по-добро, освен ако

целият екип не следва и работи в координация с лидера. Лидерството и работата в екип са важни и ключови елементи за успеха на всяка организация. Трябва да се наблегне особено на лидерството с участие, при което всеки член на екипа се уважава, но също така се предлага възможност да участва в организационния напредък.

Необходимо е ръководителят на екипа да съдейства за развитието на чувство на доверие между членовете на екипа, както и чувство на самочувствие във всеки един от тях. Като следствие, това ще подобри начина на комуникация и развитие на нови идеи между членовете на екипа, което ще позволи задачите и целите да се изпълняват по-бързо и по-ефективно.

REFERENCES

- Паунов, М., М. Паунова, А. Паунов, Организационно поведение, Сиела, С. 2013.
Пенчева, Ив., Управленски умения. Съвети за мениджъри., Абагар, 2013.
Adair, J. (2007). Leadership for innovation-How to organize team creativity and havest ideas, Kogan Page Limited, London, Great Britain
Agencija za drzavnu upravu, (2008). Moderna uprava, Casopis za upravNOPravnu teoriju I praksu, Banja Luka
Anon, (2003). Working in groups, University of Southampton
Anon, (2009). Tinski rad, Eunet College, Belgrade
Avlijas, R. (2008). Preduzetnistvo i menaxment malih i srednjih preduzeca, Univerzitet Singidunum, Beograd
Avlijas, R. (2010). Preduzetnistvo, Uni
Гаврилова Мацунова В. (2014). Психологија на менаџмент и лидерство, Меѓународен центар за славјанска просвета, Свети Николе

За контакти:

Борче Серафимовски, докторант
Служебен адрес: В. Търново, ул. „Арх. Георги Козарев“ 1, корпус 4
ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“, Стопански факултет
Катедра „Стопанско управление“
Международен Славянски Университет Свети Николе
Република Северна Македония
Ел. поща: D1333@sd.uni-vt.bg
