



ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО И ЛИДЕРСТВО

Модул Soft Skills

АБСТАРКТНО

Това, което ни храни
въщи и в училище, е
това, което ни
вдъхновява. Когато
осъзнаем и научим за
големия потенциал на
всички човешки
същества, можем да
открием лидерството
"(Vincente Fox)

Университет
"Овидиус"
Констанца

Предприемачество и
лидерство

Съдържание

1. Концепция за лидерство	Error! Bookmark not defined.
2. Профилът на един лидер	Error! Bookmark not defined.
3. Модел за ситуационно лидерство	Error! Bookmark not defined.
4. Лидерът и работата в екип.....	Error! Bookmark not defined.
5. Функционални модели на лидерство.....	9
Библиография.....	10

Списък на фигурите

Фигура № 1. Лидерство - интерфейс между лидера и служителите, които го следват	2
Фигура № 2. Профилът на лидера, в сравнение с профила на мениджъра	4
Фигура № 3. Модел за ситуационно лидерство	5

Списък на таблиците

Таблица № 1. Ролите на лидерите в етапите на еволюцията на екипа.....	7
---	---

Увод

Модулът "Предприемачество и лидерство" има за цел да създаде обща перспектива на концепцията за лидерство, както и върху понятията, свързани с нея като в края на този материал, обучаващите се ще получат информация за:

- *понятието за лидерство;*
- *характеристиките на лидера;*
- *различията между лидер и мениджър;*
- *модел за ситуационно лидерство;*
- *начинът, по който лидерите се отнасят към работата в екип;*
- *функционални модели в лидерството.*

1. Концепция за лидерство

Подходът към лидерството се е променил с времето, през първата половина на 20-ти век се е считало, че трябва да имате **присъщи качества и способности**, в противен случай не можете да станете лидер. След 1950 г. е настъпила промяна в тази парадигма, признавайки се, че **лидерството включва, вдействителност, минимум от вродени качества**, но те могат да бъдат засилени с **адекватно обучение**, което може да ви помогне да станете **компетентен лидер**. Това обучение ще се отрази в значителното разширяване на влиянието, което лидерът оказва върху другите, за да постигне определени добре установени цели.

С други думи, крайният подход е, **че лидерите се правят, а не се раждат**, така както твърди един от най-големите специалисти в света по въпроса за лидерството (Warren, 2008), но трябва да има минимум от вродени качества, които, чрез правилно развитие, ще доведат до ефективно управление от всяко лице, притежаващо тези качества.

По този начин, понятието за лидерство има няколко значения, между които:

- ❖ *процесът, чрез който човек установява една цел или посока за един или повече индивиди, като ги кара да действат заедно за постигане на предложените цели, с компетентност и пълна отдаденост* (Elliott & Stephen, 2008);
- ❖ *способността на човек да постави набор от цели и да води други, които да го следват при тяхната реализация на базата на силно емоционално и оперативно участие* (Pora, Management general, 2005).

Ясна и изчерпателна картина относно лидерството е заложена във *Фигура № 1*.



Фигура № 1. Лидерство - интерфейс между лидера и служителите, които го следват
Източник: Адаптирано по (Nicolescu & Verboncu, Fundamentele Managementului Organizației, 2008)

В този контекст, **лидерът** е човекът, който **получава забележими резултати във всяка област със сигурна ефективност, независимо от препятствията и винаги е внимателен към хората, с които работи** (Burduș, 2007). Също така, лидерът е **социален архитект**, чието основно качество е **способността да създаде глобална визия**, да я превърне в действие и да я

запази (Warren, 2007).

За да не се **обърка** концепцията за **управление** и **лидерство**, от самото начало споменаваме, **че двете се различават**, лидерството подчертава **човешкото измерение на управлението**, като включва и ангажира група за постигане на ясни цели, докато управлението включва редица въпроси, които възникват от петте управленски функции (прогнозиране, организация, координация, обучение и контрол-оценка), с други думи, лидерството е **съществена част от него**.

Лидерството означава да се обръща по-голямо внимание на развитието на качества, като: *почтеност, визия, способност да се вдъхновяват другите, самосъзнание, разсъждение и кураж за иновации* (Brosnahan, 2005), докато мениджмънтът се фокусира главно върху *формалните системи*, лидерството се отнася до неформалния аспект чрез способността да мобилизира хората за постигане на цел, основана на ценностите и визията на лидера.

Новата парадигма на лидерството включва всички йерархични нива (за разлика от традиционната парадигма, в която участват само по-висши йерархични нива), като са идентифицирани три вида лидерство с различни роли в йерархията, както следва:

- ❖ **стратегическо лидерство** – проявява се на висше йерархично ниво за развитие на умения като: стратегическо мислене, разбиране на визията, на организационната култура;
- ❖ **екипно лидерство** – *manifestat la nivelul ierarhic de mijloc pentru dezvoltarea unor competente, precum: crearea echipei și a aptitudinilor interpersonale*; проявява се на средно йерархично ниво за развитие на умения, като: изграждане на екип и междуличностни умения;
- ❖ **техническо лидерство** – проявява се на по-ниско йерархично ниво за развитие на професионални и технически умения (Pora, 2005).

Следователно, лидерството е **способността да караме, да влияем на другите, за постигането на определена цел**, като лидерите са **модел, които трябва да се следват, а не просто ръководителите в една организация**, помагайки на другите да постигнат **максимална ефективност** и винаги **възнаграждавайки** хората, които са постигнали успех.

2. Профилът на един лидер

Основните характеристики на един лидер могат да се очакват, ако разглеждаме думата **ЛИДЕРСТВО** като акроним, както заявява (Soarez Szasz, 2016) в една от неговите статии, както следва:

- ❖ **Loving (Любящ)** – лидерът обича и е обичан, и не от собствената си позиция, а от възхищението и уважението, което е придобил от другите;
- ❖ **Encouraging (Окуражаващ)** използва потенциала на всеки човек, за да постигне максимална ефективност;
- ❖ **Accessible (Достъпен)** – винаги е в центъра на екипа, участвайки по същия начин като другите членове на екипа, без да се нуждаем от „уговорена среща“, за да говорим с него;
- ❖ **Dauntless (Безстрашен)** – преследва визията си независимо от мненията и коментарите на другите, действайки дори и ако има известни страхове;

- ❖ *Ethical (Етичен)* –лидерът държи на думата си, независимо от обстоятелствата, и дори ако това ще доведе до краткосрочни загуби за него, опитвайки се да остане пример за другите;
- ❖ *Responsible (Отговорен)* –поема отговорност за своите действия и за тези на хората около себе си, а ако резултатите не са най-добри, поема вината, не я прехвърля на екипа;
- ❖ *Servant (Услужлив)* –лидерът е наясно с факта, че неговата цел е да донесе стойност в живота на хората, имайки мисията да бъде на разположение на другите и да им помогне да извлекат полза от своя потенциал;
- ❖ *Humble (Скромнен)* –той винаги стои с краката си на земята и не забравя от къде е тръгнал, използвайки миналото си, за да стане източник на вдъхновение за другите; съзнава и факта, че трябва да учи непрекъснато, за да се развива и допринася за повишаване на организационната ефективност;
- ❖ *Inspirational (Вдъхновяващ)* –чрез силната и ясна визия, която има, кара и мотивира другите да го следват;
- ❖ *Persevering (Упорит)* –никога не се отказва от достигане на предложените цели, независимо от трудността на пътя, който трябва да се измине.

Лидерите имат способността да карат другите да ги следват, като са модел за тях, за разлика от мениджърите, които изискват постигането на определени цели, без непременно да формират модел, който да следват техните подчинени. Основните характеристики на лидерите, които ги разграничават от мениджърите, са дадени, сравнително, на *Фигура 2*.

Мениджър	Лидер
<ul style="list-style-type: none"> • управлява • копие е • поддържа • концентрира се върху системите и структурата • контролира • има краткосрочна визия • пита как?" и "кога?" • той е класически добър войник • прави как трябва да се направи 	<ul style="list-style-type: none"> • иновира • оригинал е • развива • концентрира се върху хората • вдъхва доверие • има дългосрочна визия • пита "какво?" и "защо?" • той е самият себе си • прави какво трябва да се направи

*Фигура № 2. Профилът на един лидер в сравнение с профила на един мениджър
Източник: Адаптирано по Warren Bennis (Bennis, 2009)*

При изпълнение на своята роля, лидерът трябва да отговаря на набор от **три** взаимосвързани **потребности**, тъй като удовлетворяването на една пряко влияе върху начина на проявление на другите (Adair, 1973):

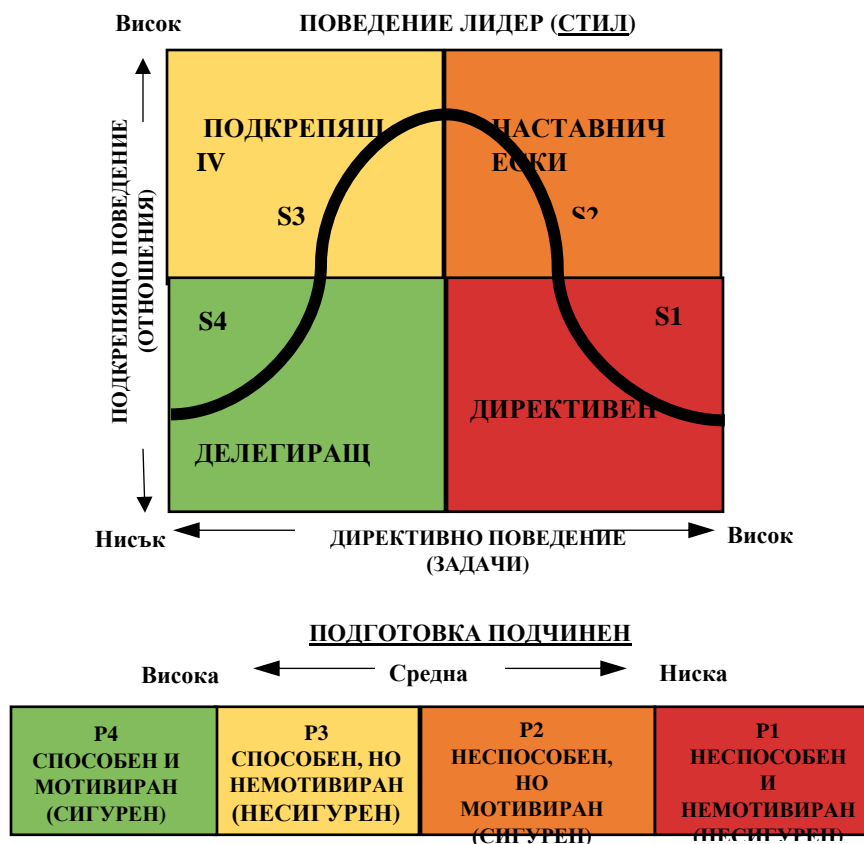
- ❖ *необходимостта от изпълнение на задача* - ролята на един лидер е да осигури постигането на една цел, като цялата група е мотивирана да участва, чрез своите

действия, при изпълнение на задачите, необходими за изпълнение на предложената цел;

- ❖ *необходимостта да се действа като екип* - ролята на лидера е да поддържа групата мотивирана и висок екипния дух;
- ❖ *необходимостта да се проявява като индивид* - ролята на лидера е да идентифицира индивидуалните нужди на всеки член и да ги хармонизира с тези на групата.

3. Модел за ситуационно лидерство

Моделът за ситуационно лидерство (или моделът на Hersey-Blanchard) твърди, че успешното лидерство се постига чрез избор на управленски стил според нивото на подготовка на подчинените, като теорията се концентрира върху подчинените и върху тяхната подготовка (Miclăuș & Miclăuș, 2014). Моделът корелира четирите стила на лидерство и различните нива на подготовка на подчинените, като графичното представяне на модела е показано на *Фигура № 3*.



Фигура 3. Моделът за ситуационно лидерство

Източник: Адаптиране според Ken Blanchard (Blanchard, 2013)

Моделът започва от предпоставката, че подчинените, чрез своите действия, приемат или отхвърлят лидера, следователно изпълнението на едно лидерство зависи пряко от подготовката на подчинените, разбираема като *способността (капацитет)*, съответно *волята (мотивацията)*, необходима за изпълнение на определена задача. Следователно, ако

подготовката е един от компонентите на този модел, *ориентацията към задачите*, а именно *ориентацията към отношенията с хората*, представлява другото измерение на модела, от комбинацията от двете се получават четири стила на лидерство, заложен в горната фигура, както следва:

- ❖ **директивен стил (S1)** –подходящ е за ниско ниво на подготовка (P1), като се фокусира върху високо напътстване, насочване на подчинените (акцент върху задачата), като същевременно е с ниски социални отношения на подкрепа;
- ❖ **наставнически стил (S2)** –подходящ е за ниска до умерена подготовка на служителите (P2), като се фокусира върху трайното напътствие на подчинените (акцент върху задачата), като същевременно се поддържат последователни социални връзки;
- ❖ **подкрепящ стил (S3)** –подходящ е за умерена до висока подготовка на служителите (P3), като се фокусира върху интензивна комуникация, значителна подкрепа (акцент върху социалните отношения) и ниско ниво на напътстване в задачата;
- ❖ **делегиращ стил (S4)** –подходящ е за висока подготовка на служителите (P4), без да се включват постоянни насоки или развити социални взаимоотношения на подкрепа.

Затова ситуационният лидер, за да постигне желаните резултати, трябва да се съсредоточи върху два основни аспекта: диагностика, оценка на поведението на подчинените за идентифициране на тяхното ниво на подготовка, съответно способността за адаптивност на стила на управление, за да ги подкрепи за капитализиране на потенциала им.

В заключение, този модел ни помага да разберем различните поведения в една организация, а именно защо определени поведения са или не са подходящи в дадена ситуация, както следва:

- ❖ на хората, които са нови в една организация, които нямат опит, им подхожда стилът на управление S1, като има нужда от напътствия при изпълнение на задачи;
- ❖ на ентузиазирани подчинени да развиват своите способности и умения и да се радват на напътстване и подкрепа подхожда стил S2;
- ❖ на подчинените, които имат необходимите умения, но нямат увереност да поемат отговорност, подхожда стилът S3, имат нужда се от насърчение и подкрепа;
- ❖ на подчинените, които имат опит и мотивация, имат способността да се развиват сами, им подхожда стил S4.

4. Лидерът и работата в екип

Лидерството се основава на *екипния дух*, определен като *състояние, което отразява желанието на хората да мислят, чувстват и действат в хармония, за да постигнат обща цел* (Nicolescu & Verboncu, 2008). Отборният дух е резултат от интегрирането на четири процеса, а именно:

- ❖ развиване на доверие сред участващите лица;
- ❖ идентифициране и установяване на ясна мисия и цели, към които принадлежат тези лица;
- ❖ провеждане на процеси на вземане на решения с участие;
- ❖ протичане на процес на интензивна мотивация, както индивидуална, така и групова, за да накара индивидите да участват в постигането на целите.

Екипът може да бъде определен като *група, в която членовете взаимно си влияят за изпълнението на една или повече от целите на организацията* (Deason, 2004).

Значението на използването на екипи произтича от:

- ❖ способността да се решават сложни проблеми, включващи разнообразни мнения и знания;
- ❖ способността да се установи лесно собствени визия и цел, бидейки по-ориентирани към постигане на целите, отколкото организацията като цяло;
- ❖ способността за капитализиране на ресурсите на всеки член;
- ❖ висока гъвкавост и лоялност;
- ❖ използване на делегиране на отговорност, тръгвайки от предпоставката, че членовете на екипа са по-лесни за наблюдение и контрол.

Лидерите играят важна роля във воденето на екипите за постигане на предложените цели, роля, която се проявява във всеки етап от еволюцията на екипа (Tuckman, 1977), както е посочено в *Таблица № 1*.

Таблица № 1. Роли на лидерите в етапите на еволюция на екипите
Източник: *Адаптация по Tuckman, B.*

Пореден номер	Етап на еволюция	Характеристики на етапа	Роля на лидерите
1.	Формиране	Членовете се опитват да се опознаят помежду си и да намерят собствената си идентичност Преобладаващите чувства са страх, несигурност, лоша комуникация Правилата на екипа не са определени, целите не са ясни, а задачите, които трябва да изпълнят, не са известни или разбрани	Създаване на рамка за пряка, ефективна и основаваща се на доверие комуникация Създаване на правила в рамките на групата заедно с членовете на екипа Обясняване на визията, мисията, целите, които трябва да постигнат Обяснение на задачите, които членовете трябва да изпълнят
2.	Буря	Членовете на екипа са склонни да се откажат, да напуснат екипа и ефективността е ниска Преобладаващите чувства са противоречие, напрежение, липса на доверие, демотивация Конкуренция, възникване на различия, невъзможност за постигане на целите поради конфликтни ситуации Съществуват правила и цели, но членовете на екипа все още не се придържат към тях, защото не се идентифицират напълно с тях	Посредничество при конфликти, едновременно с превръщането им в благоприятни ситуации, генериращи нови идеи По-нататъшно обяснение на работните задачи и стратегията за постигане на целите Осигуряване на подкрепа и подкрепа за създаване на основаваща се на доверие рамка
3.	Нормиране	Членовете на екипа започват да се доверяват, да се сближават, да	Нормирането на работните задачи, както

Пореден номер	Етап на еволюция	Характеристики на етапа	Роля на лидерите
		развиват общ език на екипа Целите са известни, правилата се приемат, а работните процедури се прилагат, като членовете на екипа са по-добре запознати със задачите, които ще се изпълняват	и тяхното делегиране Ясно очертаване на работните задачи за всеки член, защото членовете са склонни да правят колкото се може повече дейности и да се намесват в задачите на другите Мотивиране на екипа да регистрира най-добрите изпълнения
4.	Осъществяване	Висока ефективност на екипа, членовете знаят много добре задачите, които трябва да изпълнят и отделят цялата си енергия в този смисъл Взаимосвързани взаимоотношения, членовете са тясно свързани помежду си, имат обща идентичност и визия	Ниска роля по отношение на предишните етапи, делегира отговорности и максимално използване на човешкия потенциал
5.	Завършване	Спиране на поведението, свързано с изпълнението на задачи, ангажиране в отношения Членовете си взимат довиждане лично, осъществява се тяхното признаване в участие	Улеснява приключването на задачите и процеса на отказ от ангажимент

Като се синтезират, основните роли, които лидерът трябва да изпълни, са:

- ❖ *агент за връзка*, който представлява членовете на екипа по отношение на другите структури в организацията, съответно с другите заинтересовани страни в организацията (клиенти, доставчици и др.);
- ❖ *роля в решаването на проблемите*, чрез правилно определяне на проблемите, идентифициране на решенията и ресурсите, които те включват;
- ❖ *роля в управлението на конфликти*, чрез идентифициране на източниците на конфликти, участващите хора и решения, които могат да бъдат приложени, за да се намалят отрицателните ефекти;
- ❖ *наставник*, чрез изясняване на ролята, която всеки член има, както и на очакванията, чрез предоставяне на подкрепа, насоки, мотивация и полагане на всички усилия за постигане на най-висока ефективност.

По този начин, лидерите играят ключова роля в осигуряването на коопериране на членовете на екипа и в създаването на спокойна работна среда, основана на доверие и лоялност, чрез координирането и насочването им в постигането на техните цели, чрез съпричастност, подкрепа, прозрачност.

5. Функционални модели на лидерство

На нивото на всяка организация лидерството се проявява по различен начин, като се влияе от набор от фактори, сред които най-важни са: личността на лидерите, характеристиките на техните последователи, съответно спецификата на контекста, в който се развиват. По този начин се появяват следните лидерски стилове: харизматичен, транзакционен, трансформиращ, от типа „laissez-faire“ (либерално), културен, всеки от които е описан по-долу (Năstase, 2006).

- ❖ **харизматичното лидерство** се характеризира чрез:
 - вродени качества на лидер, като този лидер се забелязва още от малък чрез направените постижения, като има доверие в собствените си ценности и ресурси;
 - харизматичният лидер има важни качества като: *способността да се създаде убедителна визия* (задаване на високи очаквания, оформяне на конкурентно поведение), *способността да енергизира* (представлява модел за другите и не изисква от другите да правят нещо, което не прави, като води до действие чрез собствения си пример), *способността да капитализира и развива потенциала на своите подчинени* (чрез изразяване на доверие, съпричастност, чрез изразяване на подкрепа).
- ❖ **транзакционното лидерство** се характеризира чрез:
 - основава се на способността на лидера да преговаря, като приема редица обещания, които той прави в замяна на участието на служителите;
 - много важен аспект, на който разчитат транзакционните лидери, са ресурсите, тъй като след като се постигне желаното поведение от подчинените, трябва да бъдат изпълнени обещанията и тяхното изпълнение трябва да се извърши своевременно, за да се запази доверието им;
- ❖ **трансформиращото лидерство** се характеризира чрез:
 - противоположно е на класическото лидерство, което се проявява в периоди на стабилност, тъй като тези лидери водят големи организационни промени, възприемайки необходимостта от промяна;
 - тези лидери трябва да притежават умения да работят в бурна среда и да се справят с вътрешните и външните предизвикателства.
- ❖ **лидерството от типа "laissez-faire" (либерално)** се характеризира чрез:
 - специфично е за лидерите, които след създаването на обща референтна рамка, изграждат визия и поставят цели, предпочитат да оставят на своите последователи пълна свобода как да ги управляват;
 - тези лидери участват само в концепцията, а не на оперативно ниво, като там участват само служителите, които чрез собствената си визия и стратегия решават как да постигнат целите.
- ❖ **културното лидерство** се характеризира чрез:
 - способността на лидера да създаде силна визия и да повлияе на поведението на подчинените, като вземе под внимание символите, ценностите, нагласите и нормите за поведение, специфични за отделни лица или групи, като основната разлика от класическото лидерство се представлява от акцентирание на културните елементи.
 - тези лидери трябва първо да изградят визия, основана на собствените си

ценности, като вземат предвид организационните културни елементи и след това да създадат формална рамка, включваща структури и системи за институционализиране на декларираните ценности.

Какво научихме, като преминахме през този модул?

- ❖ лидерството предполага от вас да влияете на другите, така че да постигнат поставените цели, подчинените, които искат да ви следват през призмата на това, което представяте като модел
- ❖ лидерът ви определя да го следвате чрез своя собствен пример, докато мениджърът е наложен от организацията
- ❖ за да се постигне максимална ефективност и ефикасност, трябва да се прилага стил на управление според подготовката на подчинените (ситуационен модел)
- ❖ ролята на лидерството в работата в екип е от съществено значение, в основата на лидерството е екипният дух
- ❖ има няколко вида лидерство, като най-важните са:
- ❖ харизматичен, транзакционен, трансформиращ,
laissez-faire, културен



Библиография

1. Adair, J. (1973). *The action-centred leader*. Londra: Editura McGraw-Hill
2. Bennis, W. (2009). *On becoming a leader*. New York: Editura Basic Books
3. Blanchard, K. (2013). *Leadership and the One Minute Manager Updated Ed: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership II*. New York: Editura William Morrow
4. Brosnahan, J. (2005). În I. Popa, *Management general*. București: Editura ASE
5. Burduș, E. (2007). *Fundamentele managementului organizației*. București: Editura Economică
6. Deaconu, A. (2004). *Factorul uman și performanțele organizației*. București: Editura ASE. Preluat pe 12 Noiembrie 2018, de pe Biblioteca Digitala: <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=370&idb=7>
7. Elliott, J., & Stephen, C. D. (2008). Executive Leadership. În O. Nicolescu, & I. Verboncu, *Fundamentele managementului organizației* (p. 375). București: Editura Universitară
8. Miclăuș, I. M., & Miclăuș, M. M. (2014). *Modelul leaderului situațional*. Preluat de pe Academia Comercială: <http://conferinta.academia-comerciala.ro/CD2014/articole/4/MODELUL%20LEADERULUI%20SITUATIONAL-%20Miclaus.pdf>
9. Năstase, M. (2006). Stiluri de leadership în cadrul organizațiilor. *Economia seria Management*, pg. 26-36
10. Nicolescu, O., & Verboncu, I. (2008). *Fundamentele Managementului Organizației*. București:

Editura Universitară

11. Popa, I. (2005). *Management general*. București: Editura ASE
12. Soarez Szasz, L. (2016, Noiembrie). *10 abiliități care te fac un leader bun*. Preluat de pe <https://lorand.biz/consultanta-afaceri/10-abilitati-care-te-fac-un-lider-bun>
13. Tuckman, B. (1977). *Stages of Small Group Development*. *Group and Organizational Studies*,. Preluat pe 12 Noiembrie 2018, de pe https://med.fsu.edu/uploads/files/FacultyDevelopment_GroupDevelopment.pdf
14. Warren, B. (2007). On becoming a leader. În E. Burduș, *Fundamentele managementului organizației* (p. 63). București: Editura Economică
15. Warren, B. (2008). Becoming a Leader. În O. Nicolescu, & I. Verboncu, *Fundamentele Managementului Organizației* (p. 379). București: Editura Universitară