

СТРАТЕГИЧЕСКО ЛИДЕРСТВО В ОБУЧАВАЩАТА ОРГАНИЗАЦИЯ

Милена Филипова

STRATEGIC LEADERSHIP IN THE TRAINEE ORGANIZATION Milena Filipova ¹

Received: 19.08.2016, Accepted: 14.09.2016

Abstract

Nowadays an active process is running for the formation of outlooks on the future of the organization and its adaptation to the changes and this underlies the conceptual bases of the trainee organization. In search of efficiency the prosperous organizations are more and more acquiring characteristics of trainee organizations. Their potential is related to the establishment of conditions that urge the collaborators to organizational training. The main purpose of this article is to make the differentiation between the training leader and the traditional manager, to make a comparative analysis of the characteristics of leadership in the 20th and the 21st centuries, to identify the main styles of leadership and to study the proportion of conceptual, managerial and technological classification of managers at the different levels of management. The major research methods used in this work are content analysis, method of comparison, intuitive and systematic approach, method of analysis and synthesis and inquiry.

Keywords: *trainee organization, organizational training, training leader, traditional manager*

JEL Codes: *M120*

1. Въведение

Формирането и реализацията на ефективното лидерство е актуален проблем на съвременния мениджмънт. Засега теорията на мениджмънта не дава изчерпателен отговор по отношение на много въпроси за лидерството. Даденият аспект остава остро дискутиран. Това налага за целите на

¹ Faculty of Economics, SWU "Neofit Rilski, Blagoevgrad, Bulgaria, Associate Professor, PhD

изследването да фокусираме вниманието върху един от най-конструктивните, според нас подходи при търсене на успешното лидерство – подходът от позицията на обучаваща се организация (Дафт, 2000, с.122; Минцберг, Куинн & Гошал, 2000, с.110; Бодди & Пейтон, 1999; Vilas & Tufekci, 2002). Въз основа на научните постижения в тази област е целесъобразно да анализираме факторите на ефективното лидерство в българските предприятия.

Приетата логика на изследването от общи към частни въпроси позволява да се реализират изходните теоретични положения, т.е. да се убедим във важността им и да набележим пътищата за реализиране на ефективното лидерство. Според оценките на редица известни учени (Бодди & Пейтон, 1999; Дафт, 2000; Минцберг, Куинн & Гошал, 2000) през XXI век бизнес организациите ще преминат в принципно ново състояние – състоянието на обучаваща се организация. Потребността от такива организации е предизвикана преди всичко от необходимостта да се постигнат организационните цели и да се решат проблемите в бързо променящата се и с висока степен на неопределеност бизнес среда.

2. Особенности на обучаваща се организация

Днес се наблюдава активен процес на формиране на система от възгледи за бъдещето на организацията и нейното приспособяване към промените, което е в концептуалните основи на обучаващата се организация. За сега учените смятат, че няма единно мнение по проблема и се обединяват около мнението, че обучаваща се организация не е модел, а определена философия на организацията (Друкер, 2000; Акофф, 2002). В търсене на ефективност преуспяващите организации все повече придобиват черти на обучаващи се. Техният потенциал е свързан със създаването на условия, подтикващи сътрудниците към организационно обучение. По своята същност то е развиващо се, т.е. създава нови възможности за успешна дейност и има място когато човек разбира и изпълнява кръга от задълженията си:

- **Първо**, в контекста на проблемите на по- високо ниво и от позиция на задачите на организацията като цяло;
- **Второ**, с оглед на непрекъснато усъвършенстване на навиците в рамките на бизнес процеса или екипа;
- **Трето**, с право на възможна грешка, експеримент и самообучение чрез действие (извършвана работа);

- **Четвърто**, с перспектива за самоусъвършенстване и развитие.

Методологията на обучаващата се организация предполага целенасочени промени в структурата на управлението (силни хоризонтални връзки, екипен принцип), в стратегиите (развиващи се), в комуникациите (открити, интензивни, мрежови). Вътрешните променливи на споменатата организация се разглеждат като интерактивни модели, построени на принципа на взаимодействието като се предвиждат факторите от външната среда в контекста на организационната култура. Определящ резултат за обучаващата организация е развитието на колективните (екипни) навици или формирането на по- широки навици за съвместен труд, което в крайна сметка влияе положително на конкурентоспособността.

Критерий за такава система е участието на сътрудниците в определяне на стратегическите насоки за компанията или стратегическата визия. Действен инструмент, който превръща организацията в обучаваща се е лидерството. Освен това, за разлика от традиционния модел на мениджмънт в обучаващата се организация, лидерството се разглежда като все по- важната негова функция (Дафт, 2000; Минцберг, Куинн & Гошал С., 2000; Минцберг, 2000).

Успех ще постигнат тези лидери, които имат способността да влияят на другите чрез непринудителни форми на въздействие за постигане на целите, в това число чрез преобразуване на своето виждане за стратегията на компанията в ценности на сътрудниците. В това е и същността на лидерството. В повечето случаи успехът идва при тези, които за осигуряването му въздействат на сътрудниците чрез създаване на условия за съвместно генериране на идеи за развитието на компанията в екип с висшия мениджмънт. Същностната характеристика на екипа е организационното обучение.

Вземайки под внимание стратегическия казус, организационното обучение става стратегическа задача или стратегическо лидерство. С цел изясняване актуалността на дадената задача е необходимо да се позовем на сравнението. Традиционният лидер изготвя становище за бъдещето на своята компания следвайки принципа „И сам воинът е воин”. След това с помощта на правила, процедури, контрол и йерархия го осъществява с оглед на това, че всеки отделен сътрудник „подчинява знанията си” на реализирането на отделна задача от цялостната концепция и стратегия. Тъй като новото винаги плаши и кара хората да са нащрек, то съпротивата им по пътя на реализацията е повече от възможна.

Най- често резултатът от такива усилия е приспособяването на организацията към външната среда чрез реактивна адаптация в краткосрочен план. За аналогия може да служи „гасенето на пожар”, когато лидерът прилага курс на преминаване на предприятието от криза към криза. За да задейства потенциала за преуспяващо развитие и конкурентоспособност в дългосрочен план, чрез промени в силно турбулентна среда, лидерът трябва да създаде атмосфера на лидерство или участие на сътрудниците в него. В тази връзка формирането на идеята за бъдещето на компанията става задача, която е по силите не само на един ръководител, а на всички сътрудници или според терминологията на Минцберг тяхната „златна среда” предвид средното управленско ниво. (Минцберг, Куинн & Гошал, 2000; Минцберг, 2000)

Създаването на лидерска атмосфера означава промяна на ролята на мениджъра от „самотен герой” и „човек, който знае всичко” към обучаващ мениджър или учител и изпълняване на интегративната функция (Covey, 1991), по мнение на П. Сенге. Тя се проявява в създаване на качествено ново виждане за стратегията на компанията като следствие от това, че то става общо за ръководителя и сътрудника. Всеки е съпричастен и това е залогът за успеха. Развиващото обучение или самообучение чрез действие (изпълняване на работа) способства за формирането на развиващите стратегии. Те са резултат от трансформацията „Моето виждане за компанията”, принадлежащо на главния ръководител в „Нашето виждане”, общо за всички сътрудници.

Координирането на хората, заети с генерирането на перспективи (виждания) се осъществява не в режим на строги правила и йерархия, а в контекста на съвместните ценности. Не структурата като такава, а културата на мениджмънта. Структурата на управление в такива условия се разглежда като институционализиране на съвместните ценности. Задачата на обучаващия лидер е формирането на гледната точка на сътрудниците, на ценностите, които влияят на възприятията им за реалното положение на организацията и необходимостта от нейната промяна в полза на бъдещото състояние. За сравнение, традиционният мениджър изхожда от това, че всички сътрудници споделят неговите виждания, ценности и култура като даденост.

3. Стратегическият лидер в обучаващата се организация

Обучаващата се организация и новата роля на лидера като ръководител - обучител е да са фактори на колективното, екипното генериране на стратегическата идея за бъдещето на компанията. Новата роля на лидера поднася съответните изисквания към индивидуалните характеристики. Един от най-големите специалисти по въпросите на лидерството Джон Ейдър предполага, че те съществено ще се различават през XX и XXI век (Бодди & Пейтон, 1999, с.195). Това мнение се подкрепя и от други авторитетни учени (Дафт, 2000; Минцберг, Куинн & Гошал, 2000; Друкер, 2000; Ньустром & Дэвис, 2000; Vilas, 2002, p. 22). Същността на тези различия е представена на таблица 1.

Таблица 1. Лидерството през XX и XXI век: сравнителен аспект

Характеристики, очаквания	XX век	XXI век
• Решителност, обусловена от влиянието, адекватно на заеманата длъжност	✓	
• Емпатия по силата на личностното влияние и намаляване значението на йерархията при вземане на решения		✓
• Целеустременост, определяне на правилния курс, виждане на краткосрочната перспектива	✓	
• Правилните дела се правят правилно. Виждания за дългосрочната перспектива. (П. Дракър)		✓
• Изолация. Предпочитания на ръководството към подчинението, привързаност към структурата, контрола и отчитане на резултатите.	✓	
• Откриване, интензивни комуникации. Привързаност към културата, доверието, грижата за последователите, поглед към хоризонта		✓
• Стремех към стабилност, предпазливост към риска	✓	
• Инициране на промени, риск		✓
• Отношение към знанията: Ръководителят – „всезнайко“	✓	
• Обучаващ и обучаващ се мениджър (лидер).		✓
• Индивидуална отговорност.	✓	
• Екипно построяване и усещане: „Аз съм член на екипа.“		✓
• Упоритост и постигане на целта, няма право на грешка	✓	
• Изследователски подход, творчество, търсене,		✓

самоусъвършенстване, има право на грешка		
• Организираност, ред в контекста на стратегиите, политиките, тактиките	✓	
• Обединяване на сътрудниците на базата на съвместно виждане, култура.		✓
• Запад	✓	
• Изток		✓
• Подтикване на персонала към спазване на приетите стратегии, процедури.	✓	
• Постоянните промени са стил на дейността. Действия извън границите на приетите стратегии и процедури		✓
• Външно въздействие към обучение.	✓	
• Самообучение чрез действие (изпълнена работа или задача)		✓

Източник: систематизация на автора

Развитието на посочените характеристики и съчетаването им се изразява в следните стилове на лидерство (Виханский & Наумов, 2004; Дафт, 2000; Минцберг, Куинн & Гошал, 2000; Байхем, Смит & Пизи, 2002):

- **Обучаващ, треньорски лидерски стил.** Проявява се чрез изграждане на ценности у сътрудниците, които влияят на възприятието им за реалното положение на компанията и необходимостта от неговата промяна в полза на бъдещото състояние (желания образ на организацията). Като сравнение можем да посочим, че традиционният мениджър изхожда от факта, че всички сътрудници споделят виждането му, ценностите и културата като даденост. В трактовките на някои учени този стил се характеризира с преобразуващия лидер, визионер. Той инициира промени за реализиране на новото лице на компанията и се характеризира със способността да трансформира стратегии, цели, структури и управление. В дейността си се опират на културните фактори.

- **Интерактивен лидер.** Силната му страна е способността да създава условия за генериране на идеи и взаимодействие на хората. Такъв лидер се грижи за постигане на консенсус, участие в работата на всички членове на екипа и разбирателство. Интерактивният лидер се стреми към постигане на консенсус, взаимно разбиране и балансирано взаимодействие. Концепцията на интерактивния лидер развива идеята за стремеж към постигане целите на организацията, разширява възможностите на работниците при реализиране на личните цели. Смята се, че в по-голяма

степен е присъщ на жените мениджъри, но успешно го усвояват и преуспяващите мениджъри мъже.

- **Обслужващи лидери.** Те служат на постигането целите и потребностите на своите подчинени и на тази база осигуряват решаването на общите организационни цели и проблеми. Целта на обслужващия мениджмънт е повишаване на мотивацията на подчинените за решаване задачите на компанията. Различават се две нива в работата на такъв лидер: удовлетворяване потребностите на сътрудниците и постигане на личните им цели: реализиране на мисията и целите на организацията. Действията и решенията на обслужващия лидер се основават на концепцията за ръководството като обслужване, т.е. проява на грижа от страна на мениджъра за удовлетворяване потребностите на подчинените. Ръководителите от типа обслужващ лидер са склонни да разглеждат процеса за постигане на организационните цели и целите на сътрудниците като един цялостен процес.

- **Харизматичен лидер.** Влиянието на такива хора трябва да се разглежда като: взаимно доверие, точно споделяно от всички виждане за бъдещето на компанията, засилване вярата на сътрудниците в себе си и своите сили.

От значение е да посочим, че всички изброени по-горе лидерски типове се допълват взаимно и в определена комбинация съставят „портрета“ на стратегическия лидер в обучаващата се организация. Изместването на акцента при индивидуалните характеристики на лидера в посока обучаващ (развиващ лидер) осигурява бързата адаптация на организацията към изискванията на бизнес средата. Това се постига за сметка на навременно формулираното стратегическо виждане за компанията, което е адекватно на изискванията, съпротивата е минимизирана, а реализацията – успешна.

Отчитайки, че в дадения процес нараства значението на творческия подход, въображението и интуицията на лидера, Минцбърг посочва, че „генерирането на перспективите на компанията е много повече от аналитичен процес, това е озарение на лидера“ (Минцберг, 2000, с. 211). То не се появява едновременно при всички. В тази връзка, именно „обучаващият лидер, притежавайки съответните индивидуални характеристики е способен да концептуализира стратегическото озарение, да го превърне в общодостъпно разбиране, открито за по-нататъшно развитие, изследване и едновременно усвояване на тази идея от подчинените,“ (Минцберг, 2000, с.

212) които в такъв случай стават последователи на лидера, едновременно възплащавайки виждането, обучавайки се и развивайки го.

С цел установяване на това, как българските мениджъри оценяват различните знания и навици на лидера, авторът проведе изследване на мнението на 100 мениджъри на български предприятия с различен предмет на дейност. Изследването е проведено в периода месец януари – март 2016 г. Резултатите получени от направеното проучване на мнението на ръководителите от висше и средно управленско ниво в редица предприятия в България показват, че само 13-15% от анкетираните, смятат за актуално създаването на атмосфера на стратегическо лидерство и организационно обучение, както и възможност за обучение чрез действие. По-голямата част от мениджърите не споделят важността на такъв подход. За това свидетелства също и изказаното разбиране от основната част от участващите в изследването мениджъри (87-90%) за съотношението на различните знания и способностите на ръководителите като лидери.

От резултатите представени в таблица 2 е видно, че се наблюдава известно недоверие и непризнаване от страна на мениджърите на знанията за стратегическото лидерство и обучаващата се организация. Концептуалните знания почти не се търсят от мениджърите. Като потвърждение на този извод служи и факта, че по скалата за значимост на факторите за лидерство от 1 до 5 най-висока оценка от мениджърите на проучваните предприятия в България получава административния ресурс (длъжност, ниво, статус, власт). Знанието на своите силни и слаби страни (балансирана самооценка, лидерски потенциал) също се оказват не особено значими за ръководителите. Само 10-12% от анкетираните ръководители от висшето и средно управленско ниво са посочили като актуални за себе си следните съждения и качества на мениджъра:

- Лидерът, който създава лидери, обучаващ други лидери, има влияние;
- Лидерът, който създава атмосфера на лидерство в организацията, увеличава влиянието си върху другите;
- Лидерът, който споделя формулата на лидерството „За да водиш хората след себе си трябва да вървиш пред тях“, чрез изучаване и предвиждане на очакванията и предпочитанията на сътрудниците създава ефективен екип.

Таблица 2. Съотношение на концептуалната, управленската и технологичната квалификация (знанията на мениджърите от различните нива на управление)

Знания и навици на лидера	Дял на различните знания (квалификации) в длъжностните задължения на мениджърите					
	Най-високо ниво		Средно ниво		Най-ниско ниво	
	съществуващи в науката положения	фактическа оценка	съществуващо в науката положение	фактическа оценка	съществуващо в науката положение	фактическа оценка
• Концептуални знания, т.е. знанията и способността на лидера да мисли в категориите «Цели-резултати», стратегическо лидерство, виждания за бъдещето на компанията, обучаващ мениджър, обучаваща се организация, култура на мениджмънта.	42	5	25	–	2	-
• Управление на персонала (знания, как да работи с хората, да взаимодейства с тях в контекста на управленските функции, да създава екипи).	56	15	50	5	48	2
• Техническа квалификация, знания от функционалната област (маркетинг, счетоводна отчетност).	1-2	80	25	95	50	98

Източник: систематизация на автора

Резултатите от направената оценка на значението на различните знания и навици на лидера показват, че само 23- 25% от българските мениджъри приемат за важно съвместното обсъждане на стратегическите перспективи и виждания в екипите. Същите мениджъри отбелязват, че отношенията в групите се характеризират със съгласуваност, сътрудничество, взаимно обогатяване на знанията, самообучение, решаване на проблемите в съответствие с целите на организацията и своя потенциал (намира място обучаващият се екип). Едновременно с това, за повече от 2/3 от ръководителите на проучваните български предприятия все пак остава актуално стратегическото лидерство, което се основава на административния ресурс.

4. Заключение

В заключение ще отбележим, че по този начин обучаващата организация не е задействана като фактор за реализиране на успешно лидерство или свръх лидерство. За да се състои то е необходимо:

- Привързаност към идеята за изтъкване и обучение на потенциални лидери;
- Реализиране на програми за развитие и обучение на лидери;
- Формиране на лидерски екипи.

ЛИТЕРАТУРА

- Акофф, Р. (2002). Планирование будущего корпорации. М.: *Сирин*
- Байхем, У., Смит, О. & Пизи, М. (2002). Воспитай своего лидера. М.: *Издательский дом Вильямс*
- Бодди, Д. & Пэйтон, Р. (1999). Основы менеджмента. СПб. *Питер*
- Виханский, О. & Наумов, А. (2004). Менеджмент. М.
- Дафт, Р. (2000). Менеджмент. СПб.: *Питер*
- Друкер, П., (2000). Практика менеджмента, Москва, *Вильямс*
- Минцберг, Г., Куинн, Дж. & Гошал, С. (2000). Стратегический процесс. СПб.: *Питер*
- Минцберг, Г. (2000). Школы стратегий. СПб.: *Питер*
- Ньюстром, Дж., Дэвис, К. (2000). Организационное поведение, СПб.: *Питер*
- Covey, S. (1991). Principle-Centered Leadership. N.Y.: *Summit*
- Bilas, L., Tufekci, F. (2002). Liderismul strategic al organizatiei in process de instruire, *Chisinau: Economica*, nr.6, (40)