

## THE LEADER AND THE CREATION OF THE TEAM

**Abstract:** The article discusses leadership issues from the point of view of the leader's role in team building, and discusses the model of the leader's work to form a successful team.

---

### Author information:

**Krasimir Markov**  
Prof. DSc  
Lecturer at  
Konstantin Preslavsky – University of Shumen  
✉ [kr.markov@shu.bg](mailto:kr.markov@shu.bg)  
🌐 Bulgaria

След Втората световна война окончателно се затвърди виждането, че разрешаването на проблема лидерство може да стане само на базата на сериозни и задълбочени научни изследвания. Затова и годините след тази война бележат интензивно развитие на емпиричните изследвания на лидерството, частично стимулирано и от големия интерес към лидерството и развитието му, породени преди войната. Преди това теориите за лидерството са били ориентирани към разкриване на вродените характеристики и личностни черти на истинския лидер. Всъщност по време на самата война особено голямо влияние върху работата на психолозите играе бихевиоризмът. Това личи от работата на редица психолози и научни организации. В САЩ например, в държавния университет в Охайо веднага след войната се започват изследвания в областта на лидерството и един от първите продукти на стартиралата програма с бил скала, съдържаща 124 качества на лидера, разработена от Стогдил (1948 г.). Според него приложимостта на който и да е от посочените лидерски качества зависи от неговата връзка с дейностите и целите на последователите. Според психолозите, работещи в тази област, това с началото на теорията за ситуативното лидерство. През 50-те години на нашия век изследванията са насочени изцяло към лидерското поведение и лидерските качества. Работата на университета в Охайо и на Стогдил определи насоката към търсене на поведенчески модел (бихевиористичния модел). През тези години се правят опити и в една друга посока - мотивацията за лидерство и факторите, определящи климата в групата или организацията. И в двата случая обаче крайният резултат бе разбирането на лидерското поведение в рамките на организационните фактори, което включва разграничение между ролята на лидера и на неговите последователи. Това показва една твърде сложна зависимост между тези. Два компонента на системата лидер - последовател и навежда на възприемането на концентрацията за това, че целите на групата или организацията се явяват изходна точка за всяка теория за лидерската ефективност. Изследванията през 50-те

години бяха полезни за организациите с това, че показаха влиянието на ситуационните фактори върху ефективната реализация на лидера. Ползата е и в това, че стана ясно, че бихевиористичната теория не показва адекватно динамиката на взаимодействие между лидера и неговите последователи. Разкриването на динамиката на взаимодействие между тези две страни е от изключително значение, защото без подобно разбиране развитието на лидерството може да се състои единствено в заучаване на поведенчески правила. Усилията за изясняване на проблема доведоха до възникване на теорията на Фидлър (1967 г.) за взаимната зависимост на явленията и на транзакционната теория на Холердер (1959) и Джейкъбс (1971). С помощта на тези две теории в значителна степен се изясни организационната роля, която трябва да играят лидерите и в крайна сметка се появи концепцията за решаващите лидерски задължения. От тази концепция се вижда, че лидерското влияние се натрупва през времето, за да доведе до дълговременен и индиректен ефект, като сплотеността, от което се нуждаят организациите, за да действат успешно.

Тук трябва да се отбележи, че повечето от теориите се спират на непосредственото лидерство. На съвременния етап обаче лидерството не означава само непосредствено, но и непряко (индиректно) влияние. Това налага да се направи разлика между лидерството във върховите звена на организацията и в нейните структурни звена. В този аспект лидерството включва и организационна култура, власт, познаване и провеждане на политиката на организацията, познаване на теорията за управлението и управленческа култура. Повечето организационни теории описват три нива на проявление на лидерството, които нива са видимо различни. Обикновено се говори за низше ниво, на което се осъществява производствения процес, средно ниво, в което са концентрирани координиращите функции и програмиращите функции (това е нивото, което провежда политиката на организацията), които осигуряват осъществяването на производствения процес и висше ниво, което е пряко свързано с изпълнителската власт в държавата и неговата функция е да генерира политиката, която ще се провежда в организацията.

Безспорна истина е, че всяка една организация няма по-важна задача от тази да се изгради като сплотена единица.

Анализите на случаи при които организации и техните структурни звена не са успели да се изградят като сплотени единици показват, че една от най-важните причини за тези неуспехи се отнасят до хоризонталната и вертикална сплотеност на структурните звена и колективното приемане на ценностните ориентации и целите.

Хоризонталното сплотяване е такъв вид социално съгласие, което се развива между равните по звание или статус, които си разпределят задачите помежду си. Началният етап на формиране на групата се забелязва улеснение на хоризонталната сплотеност от объркването и несигурността на ново постъпилите членове на екипите, които се опитват да се адаптират към непривичните и строго определени организационни задачи и изисквания. През този етап те се нуждаят един от друг, за да изпълнят поставените им задачи и да избегнат наказанията. С развитие на доверието и взаимодействието хоризонталното сплотяване се превръща във функция

на значението на привързване на индивидите към мнението на техните равни по звание и статус колеги към тяхната референтна група.

Вертикалната сплотеност описва повишеното доверие и социално съгласие между лидерите и техните подчинени. Последователите се идентифицират със своите лидери, а лидерите разбират, че благосъстоянието на техните последователи е първостепенна отговорност на лидера. Идентифицирането с лидера от своя страна, подпомага на възприемането на целите на организацията, стандартите и ценностите, които представлява лидерът.

Развитието на един екип от начална структура към висока степен на успешност преминава през няколко етапа. Обикновено след завършване на единия етап се преминава към следващия, но очевидно е, че предпоставките и условията за преминаване към следващия етап се създават при предходния.

Първият етап включва установяване на хоризонталната сплотеност между хората. Съгласието между членовете на екипа с еднакво звание и статус се появява като резултат от колективното преодоляване на стреса и постигане на значими групови цели. Екипът се превръща в основна референтна група, а другите референтни групи се отдалечават по значение. Поради това членовете му значително бързо развиват социално съгласие на базата на доверието и взаимопомощта. Преследването на изпълнението на общите цели генерира климат, в който хората се чувстват достатъчно сигурни, за да се правят на уязвими като търсят помощта на своите приятели, които пък от своя страна също търсят тяхната подкрепа.

През втория етап от развитието на екипа се изгражда вертикална сплотеност. През този етап последователите се идентифицират със своя лидер. Лидерите пък от своя страна, направляват усилията за постигане на целите, учат на знания, умения и навици и критикуват слабостите. От друга страна те са най-непосредствените представители на организацията пред членовете на екипа. Лидерите стават свързани със своите последователи и постигането на взаимно разбирателство е знакът за изградената вертикална сплотеност. В екипите, където има изградена вертикална сплотеност последователите, следват своите лидери и се формират като тях. Членовете на тези екипи споделят със своите лидери отговорността за постигане на целите и изпълнение на задачите на групата и отдават време, сили и способности за реализиране на целите, представяни от лидера.

През първия и втория етап членовете на екипа придобиват индивидуални и групови умения. През третия етап, хоризонталната и вертикалната сплотеност се обединяват в цялостно чувство за компетентност и лоялност към групата, което най-добре може да се опише като морал. Членовете на екипа вече се чувстват добре подготвени и очакват успех.

Четвъртият етап е период на поддържане на тази готовност, на иновации и усъвършенстване на индивидуалните и колективни умения.

### **Отличното състояние на екипа и поведението на неговия лидер.**

Решаващият фактор, който разграничава сплотения и успешен екип от средно добрия, е поведението на лидера. Лидерите на сплотените и ефективни организации показват поведение, в което се открояват четири характерни черти - компетентност, загриженост, уважение и съпричастност. Поведението, което е непосредствено свързано с всяка от характеристиките варира според етапа на развитие на екипа.

### **Първи етап – създаване на екипа.**

Най-важния процес през този период от формирането на екипа е консолидацията и реориентацията на хоризонталното съгласие, които започват със създаването на екипа.

Основната задача на лидера през този етап е да подпомогне развитието на хоризонталната сплотеност. Той постига това чрез създаване на социална обстановка, в която членовете на екипа да могат да развиват уменията да искат и да оказват помощ помежду си и да се научат какво очакват един от друг.

#### **1) Компетентност**

Хоризонталната сплотеност израства от споделяне на целите и постигането им заедно, дори когато членовете на екипа се изправят пред неприятности. Задължение на лидера да изгради у последователите умения, необходими за постигане на тези цели.

По време на първия етап усвояваните умения не са комплексни, но лидерите трябва да бъдат майстори при тяхното предаване. Всеки човек възприема по различен начин това, на което го учат и ще изисква от своя лидер да бъде надежден и постоянен арбитър. Поведението на лидера трябва да разкрива значението на подробностите както и по-общите неща. Ако лидерът успешно разкрие на своите последователи значението на тези умения те ще ги включат в своята ценностна система, оттам те започват да съпоставят степента на своето умение с уменията на своя лидер и ще се опитват да му подражават и да го достигнат.

#### **2) Загриженост**

по време на първия етап от развитието на екипа членовете му се изправят пред редица трудни задачи, за чието изпълнение се изискват координирани усилия на целия екип и които водят до обединяване на екипа, тъй като тези задачи са нови за екипа и за тях те не са подготвени, то на последователите не им достигат уменията и това води неизбежно до някои неуспехи, очевидно е, че колкото и добре да са подготвени членовете на екипа като индивидуални специалисти, те все още не са готови да изпълняват колективни задачи. В този случай е много важно как ще реагира лидерът на неуспехите на своите последователи, тъй като това, пряко ще се отрази върху хоризонталната сплотеност. Третирайки неуспехите като очаквани и полезни възможности за учене, лидерите уверяват членовете на екипа в техните способности и възможности и заздравяват тяхното чувство за съпричастност към изпълняваните дейности. Това от своя страна улеснява процеса на оказване на взаимна помощ между членовете на екипа.

От друга страна, ако лидерът реагира на неуспехите с наказание, последователите ще се опитат да се защитят и запазят. Поради това те могат да се разпаднат на малки групи, които действат една срещу друга, за да избегнат наказанието или дори да се обединят в неформална група като се противопоставят на ценностите на организацията, представени от лидера. За да се предотвратят такива нежелани резултати внимателните лидери на екипи се вслушват във всеки източник на информация за своите последователи, за техните нужди и желания и се опитват да намерят приемливи и взаимно изгодни решения и действия.

По време на този ранен етап осигуряването на подкрепящ социален климат е изключително деликатна задача за лидерите по няколко причини:

- членовете на екипа искат да се проявят като твърди и способни, затова те не дискутират открито своите проблеми;
- обучението протича в определени срокове и лидерите проявяват голяма вискателност;
- много лидери се страхуват, че ако някой член на екипа, успее да се спаси от изпълнение на своите задължения, получавайки нерегламентирани привилегии или наруши установения регламент, или не изпълни дадена заповед, то властта на лидера ще бъде компрометирана.

### **3) Респект (уважение)**

През първите няколко месеца от създаването на екипа неговите членове искат по-бързо да преодолеят пропуските в своята компетентност чрез повече учене и тренировки. Ключова отговорност на лидера на екипа до това време е да се открие и да се отнесе с уважение към това желание за растеж и да насърчи последователите да се подкрепят един друг.

Друга отговорност на лидера е да се противопостави на непочтените действия в екипа. Много важно е да може, така да поставя задачите, че те да изискват общи усилия на членовете на екипа, което от своя страна засилва чувството у тях за групова компетентност и взаимно уважение.

Често се налага през този период лидерите да вземат специални мерки, за да си осигурят достъп до членовете на екипа. Членовете на новосформираните екипи се страхуват от властта на лидера и са респектирани от неговите знания и умения. За да се противодейства на това от изключителна важност е лидерът да познава и да може да прилага разнообразни методи за обучение, да се включва в неформални форми, свързани с изявите на неговите подчинени. От голямо значение е неговото активно участие в обществените и други прояви на неговия екип. По този начин той се приема от последователите като неразделна част от екипа и те са по-склонни да споделят с него проблемите си. Важен момент тук е лидерът да откликва на това доверие; да направлява и да съветва своите последователи и да им помага да преодолеят трудностите. Това води до изграждане на вертикална сплотеност и установява социален климат на взаимно уважение и съгласие в екипа.

#### **4) Съпричастност**

При създаване на екип в рамките на организация следва да се очаква, че неговите членове са вече убедени в необходимостта от колективизъм в екипа. Главната цел на ефективния лидер е да подпомага разрастването на способностите за работа в колектив. През този начален етап лидерът трябва да насочи основно своето внимание към отделния човек.

#### **5) Изводи и резултати**

По време на първия етап първостепенна задача на лидера е да подкрепи хоризонталното сплотяване. Извършвайки това той изгражда необходимата база за появяване на вертикалното сплотяване във втория етап. Най-важният показател за успеха през първия етап е това как членовете на екипа се отнасят помежду си. В екипите, където хоризонталната сплотеност е налице се наблюдава как най-компетентните последователи помагат на изоставащите да усвоят необходимите знания и умения. Ако членовете на екипа не показват подобни признаци на хоризонтално сплотяване, то лидерът трябва да анализира своята дейност и да се увери, че не насърчава разделението в екипа, давайки предпочитания на групи или индивиди и по този начин да посява недоверие сред последователите.

#### **Втори етап - съзряване**

Изследванията, проведени в различни организации показват, че между четвъртия и десетия месец от живота на екипа се решава съдбата на вертикалната сплотеност. Ако лидерът демонстрира посочените характерни черти то хоризонтално сплотените последователи започват да се идентифицират със своя лидер, да възприемат ценностите на екипа като свои и се присъединяват към усилията за реализиране целите му. Ако обаче, лидерът демонстрира некомпетентност, безразличие и егоизъм и прибегва често до наказание, то това довежда до противопоставяне на лидера на неговите последователи и растежът на екипа спира или протича много бавно, а вертикалната сплотеност не може да се постигне.

Как се проявяват четирите характеристики през този етап?

#### **1) компетентност**

Докато загрижеността е централно качество по време на първия етап, то при утвърждаване на вертикалната сплотеност особено голямо значение придобива компетентността на лидера. През този етап последователите възприемат своя лидер като модел. Водач и връзка с по-голямата организация. Базата на това идентифициране е лидерската компетентност при оказване на помощ за реализиране на целите на екипа. Членовете на екипа очакват на този етап от своите лидери да покажат задълбочени знания както в реализацията на конкретната цел на екипа, така и в административната дейност. Последователите обсъждат лидерското значение на базата на показаната способност да се организира дейността на екипа, да защитава последователите от неразумни изисквания и нареждания на висшестоящото ниво. Наблюдавайки дейността на лидера нормална среда последователите си правят изводи за способността му да

действия в сложна обстановка при възникнали проблеми, да направлява и координира дейността на екипа при кризи, така, че екипа да бъде максимално ефективен.

## **2) загриженост**

По време на втория етап последователите предявяват повече изисквания, поставят повече проблеми и са твърде чувствителни към тях.

По време на втория етап една малка част от членовете на екипа ще се отклонява от установените норми по различни начини, като се опитват да постигнат свои егоистични цели за сметка на екипа. Сплотените и добре организирани екипи в тези случаи съчетават въздействието на колектива с въздействието на лидера върху нарушителите. Ако това въздействие не е ефективно, то членът на екипа, който не се съобразява с нормите трябва да бъде отстранен от него. Работата с проблемните членове на екипа е една от най-трудните дейности на лидера. Ако се използва твърде често и грубо наказанието, последователите може да приемат, че лидерът е нетолерантен и груб към техни колеги, а освен това може да се достигне до отчуждение на потенциално добри членове на екипа. От друга страна прекалено продължително невъздействие върху членовете на екипа, които отказват да работят в групата, може да повлияе негативно и разрушително върху морала и сплотеността.

## **3) уважение**

По време на втория етап лидерите доказват уважение към своите последователи предимно като към колеги-професионалисти като им дават възможност да изпълнят задачите сами. По-добре се възприемат от последователите, лидерите, които показват уважението си чрез съвети и помощ, като добър учител, а не като контролиращ мениджър. Те създават у членовете на екипа чувство за собственост върху задачата и улесняват интернализацията на ценностите на организацията.

## **4) съпричастност**

Лидерът трябва да повиши оптимизма на членовете на екипа и да им обясни същността и значението на организационните цели и задачи и да показва чрез думи и дела; че споделя техните проблеми. Наказанията, трябва да са внимателно обмислени и разумно прилагани. Добрият лидер прави разлика между задачите, докато неефективният лидер на всяка дейност поставя задача. Такова поведение може да накара последователите да се чувстват неуверени в намеренията на техния лидер.

## **5)изводи**

Основната цел във втория етап е да се насърчи вертикалната сплотеност. Първостепенен признак, че тази цел е ясна е откриването във екипа на норми, които отразяват обединяването на ценностите на членовете на екипа с тези на организацията. Те се оценяват един друг за това как посрещат стандартите на екипа. Тези, които постоянно не успяват да се справят с трудностите,

които не се опитват да се усъвършенстват или които отхвърлят стандартите или нарушават нормите, остават изолирани и се отстраняват от екипа. Пред лидера в този случай се изправя трудната задача да направи всичко възможно за промяна на тези членове на екипа и да ги приобщи към него.

Друг показател за нарастване на вертикалната сплотеност и груповата идентификация се вижда в желанието на членовете на екипа сами да учат повече, да опитват да се усъвършенстват и да подхождат с желание и творчески към поставените задачи и задълженията си.

Липсата на вертикална сплотеност се свързва с лидери, които:

- създават ситуация в екипа, при която членовете му стават безразлични към успехите или неуспехите си и не се интересуват от общоекипните ценности;
- не успяват да споделят важна информация с последователите си;
- не повишават своята компетентност достатъчно бързо, за да подкрепят самочувствието на екипа.

### **Трети етап – зрялост**

При оптимални условия, според изследванията екипите достигат пълна зрялост между 10 и 12 месец от създаването им. Първостепенна задача на лидерите през този етап е консолидация на качествата, знанията и уменията на последователите в една цялостна готовност.

#### **1) компетентност**

През този етап лидерът трябва демонстрира много висока подготовка, познаване на стандартните процедури, свързани с организиране на дейността на екипа. През този етап много важно е лидерите да могат да реагират бързо при неочаквани и нестандартни ситуации с което пряко, влияят върху активността на последователите. През този етап стресът на лидерите е голям. В тази напрегната ситуация те трябва да показват самочувствие и увереност, за да импулсират своите последователи.

Чрез стандартите, които те установяват се определя и степента на възможностите на екипа. Стандартите по всяко време трябва да са във възможностите на последователите, но също и да ги принуждават към усилия, т.е. да има развитие. Лидерите, които поставят непосилни задачи създават настроение за неуспех сред последователите. Всъщност трябва да се постигне баланс - съобразеното предизвикателство поражда стремеж, докато недостатъчното генерира досада, а прекомерното - нежелание за работа.

#### **2) загриженост**

Този етап е време на тежки оперативни изисквания. През този етап лидерите са притеснени от твърде много проблеми - налага се решаването на основните задачи стоящи пред екипа. В екипите, които се стремят към отлично представяне тези проблеми трябва да се отчитат. Лидерът може да включва обсъждането на задачите повече хора и да се получи преразпределение



на задачите. В този случай допълнителното натоварване се приема като предизвикателство, а не като неспособност на лидера да организира работата си. С това лидерът показва увереност в последователите си и те ще се опитат да откликнат на доверието.

### **3) съпричастност**

Приемането от последователите, че лидерът мисли за дългосрочната способност на екипа е важно за развитието-на хоризонталната сплотеност. Лидерите показват своята съпричастност към живота на екипа чрез отношението си към неуспехите. Повечето от неуспехите се дължат на неопитност. Опитните лидери използват тези случаи на неуспех като натрупване на опит. Те знаят, че лидер, който се държи назидателно с последователите си предизвиква недоверие и вече не му съобщават всички новини или не винаги се докладва цялостно и достоверно. В резултат на това лидерът няма цялостна и достоверна информация и не може да се намеси успешно, за; да регулира живота в екипа.

### **4) изводи**

Ако всичко върви добре екипа започва да чувства своята готовност за успешна дейност. Специфични показатели са бързината и дисциплината при изпълнение на задачите. През този етап последователите търсят допълнителни начини за самоусъвършенстване, обсъждат подготовката си. Затова е полезно за лидерите да се вслушат в техните предложения.

Доверието, което се появява в етап спомага за отворено общуване между членовете на екипа. Съгласието спомага да се урегулират отношенията в него. Лидерите получават достатъчно информация от своите последователи. Трябва да се има предвид, че усилието, което ще полагат членовете на екипа ще зависи от степента на тяхната обвързаност е решението за изпълнение на тази задача.

При третият етап лидерите в продължение на година предявяват големи изисквания и ако не се забелязва успех, то това е показател за стагнация. В този случаи трябва да се разбере от последователите дали темповете на решаване на задачите са твърде големи или не отговарят на техните възможности. Техният коментар може да посочи какви действия трябва да предприеме лидерът, за да запази вертикалната сплотеност от спад.

### **Четвърти етап – успешен екип**

След 12 месеца екипа достига пълна зрелост.

### **1) компетентност**

През този етап лидерът трябва да търси нови начини за успешно решаване на задачите и достигане на целите. Удачно може да се каже решението за изпълнение на познатите вече задачи при по-високи критерии и стандарти. Друг подход може да бъде усложняване на условията или комбинация от двете. В някои случаи се практикува и изпълнение на задачата без прякото участие на лидера.

Трябва да се посочи, че този етап ясно се е очертал в екипите с по-продължителен период на съществуване. Екипите създадени за достигане на краткосрочни цели и решаване на краткосрочни проблеми е трудно и почти невъзможно да стигнат този етап.

## **2) загриженост**

През четвъртия етап има разбиране между лидера и последователите му при кои въпроси трябва да се намесва той и кои могат да се решат без неговото участие. През този етап позицията на лидера е ясна и членовете на екипа са я приели, могат да дават мнения и предложения.

## **3) уважение**

Най-характерна черта на четвъртия етап е природата на връзката лидер-последователи. През първия етап членовете на екипа изпитват голямо уважение към своите лидери; през втория етап им се възхищават; през третия има взаимно уважение, а през четвъртия етап има зряло, стабилно, колегиално приятелство.

В много организации има табу по отношение на социализацията по хоризонтала. При успешните екипи, обаче, лидерите и последователите са приятели, както по време на работата така и след това, но компетентността поддържа йерархичността на връзките.

## **4) съпричастност**

През четвъртия етап основният проблем на лидера е да запази сплотеността по-продължително време и да не се отклонява от основната цел – успешно решаване на задачите поставени пред екипа.

## **5) изводи**

През четвъртия етап лидерът прилага различни критерии, за да установи степента на зрялост на своя екип:

- -последователите бързо започват изпълнението на задачата и я изпълняват ефективно и точно;
- -знаят какво правят и рядко грешат;
- -всеки си знае мястото и задълженията си;
- -често членовете на екипа си имат специални знаци и думи, които им спестяват време;
- -не се притесняват при проверка от висши звена в организацията, защото съзнават, че са добри и има какво да покажат;
- -грижат се един за друг;
- -състезават се с постигането на целите, а не помежду си;
- -дисциплината се базира на доверие;
- -дисциплината не е резултат от наказания.

## References:

1. Angelov A., Organizatsionno povedenie. S., 2002
2. Evtikov, O. V. Strategii i priemy liderstva – teoria i praktika. SPb., 2007
3. Kamenov K., Menidzhmant. VT., 1999
4. Karabelyova S., Upravlenie i razvitie na choveshkia potentsial. S., 2004
5. Koen U., Novoto izkustvo na lidera. S., 2001
6. Maksvell, D., Liderstvo. 21 neoproverzhimyh zakon liderstvo. Minsk, 2005
7. Mengetti, A. Psihologia lidera. M., 2004
8. Panayotov D., Psihologia na biznesa. S., 2001
9. Paunov M., Organizatsionno povedenie. S., 1998
10. Piters, T., Liderstvo. M., 2007
11. Rozanova V., Psihologia upravlenia. M., 1997
12. Smit H., D. Ueykli. Psihologia na organizatsionnoto povedenie. V., 1992
13. Stoyanov V. Organizatsionna psihologia. V., 2005
14. Treysi B., F. Sheelen. Lichnosty lidera. M., 201
15. Harizanova M., M. Kuzmanova. Upravlenie – teoria i praktika. S., 2002
16. Hesselybayn, F., O liderstve. M., 2004