

## ПРЕУСПЯВАЩОТО ЛИДЕРСТВО – РЕАЛНОСТ ИЛИ УТОПИЯ?

**Елена Хинова-Макнами**

Нов български университет

Как да се цитира тази статия / How to cite this article:

Hinova-McNamee, E. (2022). Preuspyavashtoto liderstvo – realnost ili utopiya? (Thriving leadership – reality or utopia?). *Economic Thought Journal*, 67(4), 473-502 (in Bulgarian). <https://doi.org/10.56497/etj2267404>

To link to this article / Връзка към статията:

<https://etj.iki.bas.bg/general-economics-and-teaching/2022/10/10/thriving-leadership-reality-or-utopia>



Published online / Публикувана онлайн: 07 October 2022



Submit your article to this journal / Изпратете статия за публикуване

<https://etj.iki.bas.bg>

Article views / Статията е видяна:

View related articles / Други подобни статии:



View Crossmark data / Вж. информация от Crossmark:

Citing articles / Цитиращи статии:

View citing articles / Вж. цитиращи статии:



# ПРЕУСПЯВАЩОТО ЛИДЕРСТВО – РЕАЛНОСТ ИЛИ УТОПИЯ?

Елена Хинова-Макнами

Нов български университет

*Резюме:* Изследвани са условията за лидерско и екипно преуспяване. Целта е да се детайлизира и да се разшири теорията за преуспяващото лидерство на базата на български и международни изследвания в тази област. Анализирани са лидерски теории в подкрепа на преуспяващото лидерство, като са разгледани детайлно неговите пластове – индивидуален (коучинг, комуникация, лидерство, емоции и промяна), екипен (лидерството като динамичен феномен на груповата динамика, глобални межкултурни и виртуални екипи и въпросът за смисъла и мисията) и организационен („българската мечта“ и движението *B Corporations*). Представена е авторска матрица на преуспяването, обясняваща вътрешните условия за личностно лидерско преуспяване.

*Ключови думи:* лидерство; преуспяващо лидерство; лидер; личностна промяна; екип; организация; устойчивост; мисия

*JEL codes:* M12; M53

*DOI:* <https://doi.org/10.56497/etj2267404>

*Received* 27 July 2022

*Revised* 1 September 2022

*Accepted* 24 September 2022

## Въведение

През последните години лидерството като феномен е във фокуса на все повече научни изследвания. От началото на новото хилядолетие редица учени правят качествен преглед на теориите за лидерството в няколко престижни академични издания, вкл. в: Тримесечника за лидерство (*The Leadership Quarterly*), Тримесечника за административни науки (*The Administrative Science Quarterly*), „Американски психолог“ (*American Psychologist*), Списание за управление (*Journal of Management*), „Преглед на Академията за управление“ (*Academy of Management Review*), Списание за приложна психология (*Journal of Applied Psychology*), „Организационно поведение и човешки процес на вземане на решения“ (*Organizational Behavior and Human Decision Process*), „Организационни науки и психология на персонала (*Organizational Science and Personnel Psychology*)“ и др.

Темата за преуспяващото лидерство, когато лидерите са в най-добрата си форма и постигат организационната мисия, визия и стратегически цели с лекота и как това им помага да вдъхновят и да водят организациите си към устойчив просперитет, е обект на изследователския интерес на автора от десет години. Във връзка с това в представеното изследване е направен опит да се изведе теория за преуспяващо лидерство. Теоретичната концепция се базира на анализ на класически и нововъзникващи теории за лидерството, вкл. на биологичните подходи за изучаването му (невронаука и епигенетика), както и на практическа работа и наблюдения върху личностната промяна на лидери и екипи.

*Преуспяващото лидерство е холистична форма на лидерство, която включва:*

- *здрава и хармонична връзка, която лидерът има със себе си.* Тя се отразява върху неговата вътрешна интеграция (хармония с есенциалната му същност) и върху последователите му (как те се чувстват с лидера и как са повлияни от него);
- *връзка на лидера с последователите му.* Тя трябва да съдържа процъфтяващи взаимоотношения, основани на доверие, което се подхранва от здравословна комуникация, насочена към израстване и реализиране на организационната визия и мисия, както и на поведение, съответстващо на организационните ценности;
- *начина, по който тези многопластови взаимоотношения се отразяват върху постигането на устойчив организационен просперитет и засягат околната, социалната (общество и култура) и физическата (природа и природни ресурси) среда.*

Следователно реализацията на преуспяващото лидерство започва от връзката на лидера със самия него. Себепознанието и самоусъвършенстването е работата, насочена към постигането на вътрешна хармония, а това от своя страна изисква себеосъзнатост и яснота по отношение на целите за лично развитие. В този смисъл може да се твърди, че преуспяващото лидерство се разгръща отвътре навън, което е фактор за неговата устойчивост.

Говорейки за устойчивост и вътрешна промяна, трябва да се отдели специално внимание на контекста, в който лидерите управляват през последните две години, а именно пандемията COVID-19, и да се направи връзката с *първия компонент на преуспяващото лидерство*. При пандемия намира проявление т.нар. кризисен мениджмънт, фокусиран върху непосредственото оцеляване в условията на криза, но това е краткосрочната перспектива. Както споделя Мартин Рийвс във въведението на наскоро излезлия сборник „Harvard Business Review“: „В условията на постоянна спешност и стрес перспективите и времеви хоризонти се стесняват. Това възпрепятства по-задълбоченото и по-широкото размишление, което е необходимо за ефективно реагиране към

кризата, възстановяването от нея и преоткриването на собствения бизнес, след като тя премине. Връщането към дългосрочно и по-широко мислене няма да се случи по подразбиране. Една от ключовите роли на лидерите сега, когато първоначалният шок е зад гърба ни, е да легитимират и да насърчават разширяването на перспективите“ (Reeves, 2022, loc 106).

Вътрешното състояние на стрес на лидера стеснява фокуса и перспективата и пречи на разгръщането на хоризонта за намирането на нови решения, които след първоначалния шок да поведат организациите към просперитет. Това насочва отново вниманието към вътрешното състояние, способността за себerefлексия, самоуправление, емоционална регулация, емоционална гъвкавост и намиране на вътрешно спокойствие. Според Рийвс мястото, от което може да се търсят нови решения за разгръщане на лидерския, екипния и оттук – на организационен потенциал, е „цялостно (холистично) мислене за кризата и за нейните последици“ (Reeves, 2022, loc 114).

Забавянето (отдръпването от ситуацията, себерегулацията, осмислянето) и създаването на пространство за постигането на вътрешна хармония и яснота е първата стъпка в кризисната ситуация. Само от позицията на вътрешно спокойствие лидерът може да влияе вдъхновяващо и окуражаващо на последователите си, виждайки холистично картината и как кризата всъщност може да послужи като трамплин за нови възможности.

Темата за холистичността на лидерството като феномен е засегната от Панайотов (2015). Според него тя съчетава три компонента, които формират единство, взаимозависимост и взаимообусловеност. *Първият* компонент е „обединение“ от разнообразни науки като мениджмънт, антропология, политически науки и др., които определят изследователския фокус в следната последователност:

- лидерство и личностни характеристики;
- лидерство и властови връзки;
- лидерството като поведенчески и социален феномен.

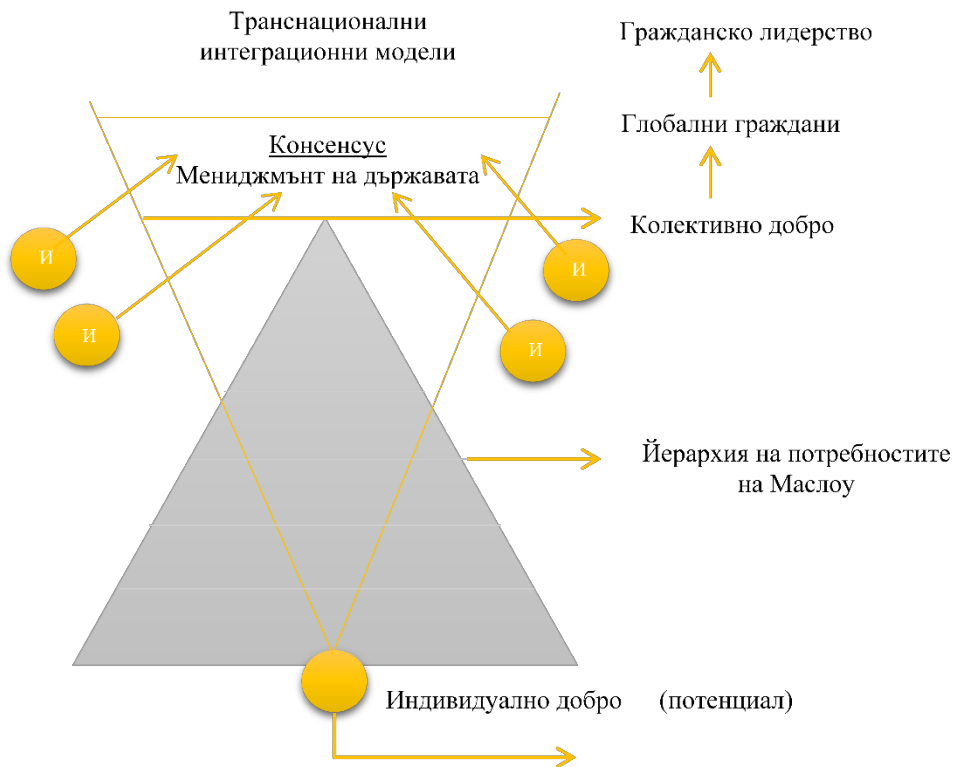
*Вторият* компонент обединява личностна, транзакционна, трансформационна, харизматична и клинична парадигми, а *третият* обхваща организационно и бизнес, икономическо и политическо лидерство. Този компонент се отнася до трансфера на интердисциплинарни и интегрирани подходи, които са оформени от практически проучвания и са описани в литературата.

Това, което се наблюдава, е интегрирането на индивидуални (личностни) с релационни (междупличностни) подходи, засягащи обмен и взаимодействие между хората (т.е втория компонент на преуспяващото лидерство – връзката на лидера с последователите). В третия компонент се открива и контекстуалният елемент – организационна, политическа и икономическа среда, които са „продукт“ на феномена „лидерство“.

*Организационната среда* може да се определи като епигенетичен фактор. В биологичен аспект епигенетика означава „над гените“, т.е. контролът върху тях не се осъществява от самото ДНК, а от съобщения, идващи извън самата клетка – от средата. Всеки атом, молекула, клетка, тъкан и система на тялото функционира на ниво енергийна кохерентност, произтичащо от състоянието на човека, било то осъзнато, или неосъзнато. Външната среда, която отключва конкретен израз на гените, може да бъде травма, температура, надморска височина, токсини, бактерии, вируси, а вътрешната – емоционалното, биологичното, неврологичното, умственото, дори и духовното състояние. В организационен контекст средата в компанията – лидерство, култура, взаимоотношения, влияе върху експресията на човешкия потенциал, върху капацитета за иновации и конкурентоспособност. Организационната среда може да бъде благоприятна или неблагоприятна за екипите. Тя определя доколко те ще могат да реализират своите цели и да разгърнат потенциала си. Фокусът неслучайно е върху екипа, а не върху индивида, защото мисията, визията и стратегическите цели на организацията могат да се постигат чрез взаимодействие и обмен между хората в здравословна среда, която лидерът осигурява.

Панайотов прави критичен анализ на начина, по който са подредени петнадесетте глобални предизвикателства пред лидерите в годишния отчет на „Човешкото бъдеще в рамките на проекта на хилядолетието“ („Human Future under Millennium Project“), където глобалната етика е поставена на последното петнадесето място. Според него „запазването на последното 15-о място за глобалните етични въпроси предполага пълно неразбиране на съвременния контекст в развитието на човешките общества, макар че те трябва да са водещи в този все по-сложен, отворен и динамичен свят на човешки взаимодействия... вграждането на глобалната етика, подкрепяйки ценностната връзка с човечеството – отвъд границите на национални, регионални и местни, но и „произвеждащи“ модели за транснационалното сътрудничество, е важна предпоставка за мултиплициращи ефекти за решаване на останалите компоненти на така формираната система от 15 глобални предизвикателства“ (Панайотов, 2015, с. 46).

Авторът прави отличен синтез на взаимоотношеността между индивидуалното и колективното добро, представяйки пресечната точка между пирамидата на Маслоу (йерархия на потребностите) с обърнатата пирамида, в чиято основа е колективното добро (вж. фиг. 1). Основата на колективното добро е себerealизацията на индивида – лидера. Само когато лидерът е намерил този вътрешен интегритет и хармония, произтичащи от разгръщането на собствения му потенциал, и служи на мисия, по-голяма от личните му интереси, може да се говори за полагане на стабилна основа за колективното социално добро. Според Панайотов организационното колективно добро е организационен устойчив просперитет, който води до положително организационно влияние върху околната, социалната и физическата среда.



Източник: Панайотов, 2015, с. 48.

Фигура 1. Оценяване на силата и глобалното лидерство – възможни параметри за теоретична и практическа концепция

От казаното дотук следва, че контекстът, в който организациите съществуват, обуславя необходимостта от разгръщане на нова форма на лидерство, която е холистична. Тази форма, която определям като „преуспяващо лидерство“, е изведена и обоснована по-нататък в представеното изследване.

## Преуспяващо лидерство – индивидуално ниво

### *Лидерът като коуч*

В контекста на преуспяващото лидерството индивидуалното ниво е първият пласт, от който започва промяната към устойчив просперитет. Нека предположим, че лидерът преуспява и е достигнал желаното от него равнище на самореализация, намерил е вътрешен мир, има ясно осъзната мисия, надхвърляща личните му интереси, и работи в организация, която му предоставя поле да разгърне потенциала си и да реализира мисията си. Лидерът най-вероятно е разгърнал този свой потенциал с помощта на ментор-коуч, който е бил негов спътник по пътя към себеизграждането му.

Когато се говори за лидер, най-често се мисли за човека, за индивида като съвкупност от качества, нагласи, ценности, които го оформят като такъв, но също и за процес и действие. Лидерството е феномен и както Хаджиев (2015) го определя – динамичен феномен. Според него „лидерството е явление на неформалните личностни отношения, т.е. няма формализирани процедури за издигане на лидера, не се предвиждат мерки за неговото административно утвърждаване“ (пак там, с. 172). Тази трактовка на Хаджиев потвърждава втория теоретичен компонент на преуспяващото лидерство, а именно процъфтяващи взаимоотношения с последователите.

Контекстът, в който съвременните организации съществуват, обуславя един нов подход за лидерство – коучинг подхода.<sup>1</sup> Той е твърде далеч от командно-административния подход на мениджмънт, използван в отминалата вече индустриална ера. Сега в „ерата на въображението“ – нова ера отвъд информационната епоха, креативността и въображението са основни генератори на икономическа значимост, в която конкурентно предимство се изгражда на базата на разгръщането на човешката креативност. В условията на екипен синергизъм се постига и иновативност. Креативността и потенциалът за иновативност могат да се разгърнат с помощта на коучинг подхода, защото той изисква нива на дълбоко свързване с другия, интуитивно слушане и на тази основа – задаване на качествени въпроси, които да доведат до прозрения и мотивация за действие на индивида или на екипа в организацията.

Според класическото проучване на Голмън на лидерските стилове, публикувано в „Harvard Business Review“, лидерите оценяват коучинга като техния най-малко любим стил. Обяснението им е, че просто нямат време да се бавят и да се занимават с неблагоприятната и досадна работа да помагат на хората да израстват. В проучване на Херминия и Скулър пък 3761 изпълнителни директори оценяват своите коучинг умения, след което оценките им са сравнени с тези на работещите с тях. Изследването показва, че 24% от ръководителите значително надценяват способностите си, давайки си оценка над средната, докато колегите им ги поставят в долната част на скалата (Herminia & Scoular, 2019).

Тези резултати по категоричен начин сочат, че реализацията на лидерството чрез коучинг подход изисква подходяща вътрешна нагласа, търпение, вяра в устойчивостта на подхода, високо ниво на себеосъзнатост и скромност. Един лидер може да възприеме този подход и да създаде среда за разгръщането му в организацията, когато самият той е усетил неговата сила в хода на собствената си личностна промяна към преуспяване. Основният въпрос, който логично възниква, е *какъв е организационният капацитет за създаване на коучинг организационни култури?*

Според Херминия и Скулър, за да може дадена организация да изгради такъв капацитет, на първо място, трябва ясно да артикулира отговора на въпроса „защо“. Превръщането на коучинга в сила на организационната култура започва с разбирането защо този подход е необходим, по какъв начин той влияе върху

<sup>1</sup> Коучингът е нов подход, който е дефиниран от Международната коучинг федерация (ICF) като „партниране с клиентите в провокиращ мисленето творчески процес, който ги вдъхновява да разгърнат техния личен и професионален потенциал.“

организационното устойчиво преуспяване, как се свързва с критичните стратегически задачи и с организационната мисия и ценности. Ако такъв тип подход е „наложен“ например от отдела за управление на човешките ресурси, без да се разбира неговият смисъл, това би довело до обратен ефект. След като въпросът за смисъла на коучинг подхода бъде изяснен, се пристъпва към „*моделиране на поведението*“. Това е изключително важно, тъй като подкрепата на думите с дела е най-устойчивият и вдъхновяващ начин за оказване на влияние и за привличането на последователи. Моделирането на поведението е движеща сила. Според някои изследвания, когато хората се съмняват какво поведение е подходящо, те често копират действията на другите, особено ако последните имат власт и са с висок статус, т.е. естествено е във времена на несигурност и на резки промени хората да обръщат поглед към поведението на лидерите. Ако то се изразява в засвидетелстване на доверие в колегите и в използването на диалог като форма за намиране на решения и разгръщане на личностния и екипния потенциал, това се превръща в предпоставка и за организационен просперитет (Herminia & Scoular, 2019).

Авторите са на мнение, че третият важен етап в този процес е изграждането на организационен капацитет. Това е т.нар. ефект на вълната (ripple effect), който се създава от висшите лидерски екипи, достига до функционалните (екипните) лидери, а чрез тях и до всички членове на организацията. С други думи, устойчивата организационна промяна стартира със силата, вярата и качествено свършената вътрешна работа на лидерите от най-висшия ешелон. Херминия и Скулър определят и следващата стъпка при изграждането на организационния капацитет – премахването на бариерите. Основната бариера според тях е страхът (особено по време на годишните прегледи на изпълнението) – опасението да не бъдеш обвинен, че си допуснал грешка, че не си успял. Страхът е емоция, която е свързана с оцеляването. Тя е нездравословна и отдалечава индивида от възможността да разгърне творческия си потенциал. Във връзка с това авторите дават пример как лидерът-коуч може да създаде съвсем различна среда, прецизирайки въпросите, които задава, и така да спомогне за преодоляването на тази бариера (Herminia & Scoular, 2019).

Следователно може да се обобщи, че коучинг подходът изисква от лидера себепознание, търпение, любопитство, скромност и нагласа за израстване. Тези важни характеристики задвижват качествено общуване, което е ключ към човешкото израстване и преуспяване.

### ***Лидерството и качествено общуване***

Общуването е обмен на информация с цел изграждане и поддържане на взаимоотношения, които да са положителни, хармонични и плодотворни, и следователно е релационен процес. Във Великобритания специалисти по коучинг често използват израза „to gel“ („да се желира“) в контекста на общуването, в което според мен се влага смисъл на здраво скрепяване между хората вследствие на обмен, основан на доверие, уважение, съпричастност и желание за съвместно постигане на обща цел.

Гройсберг и Слинд смятат, че традиционната комуникация в организациите



трябва да отстъпи място на по-динамичен и изтънчен процес на общуване, като най-важното е този процес да се основава на разговора. Те правят проучване, което се фокусира върху състоянието на организационната комуникация през XXI век (Groysberg & Slind, 2012). На базата на разговори със 150 човека от повече от 100 компании авторите разработват модел за лидерство, който наричат „организационен разговор“ (organisational conversation) (фиг. 2).



Източник: Изготвена от автора по Groysberg & Slind, 2012.

Фигура 2. Измерения на организационния разговор

В цитираното проучване Гройсберг и Слинд установяват, че лидерите печелят доверието на последователите си, когато са овладели изкуството да слушат задълбочено хората на всички нива в организацията, като разговарят директно и неподправено с тях, стремейки се да спечелят доверието им. Без доверие не може да има сближаване. Доверието в организациите обаче се печели все по-трудно и затова лидерите трябва да са автентични, споделящи и да демонстрират своите качества. Авторите смятат, че няма как да се осъществи качествен организационен разговор без слушане. Когато лидерът изслушва и желае наистина да разбере колегите си, да се свърже с тях, да чуе за техните опасения и стремежи, той държи в ръцете си най-ценния актив за разгръщане на потенциала на организацията – *познание за хората и доверие*.

Друго измерение на стила на лидерство „организационен разговор“ според тях е стимулирането на истински диалог: „В най-добрия случай личният разговор е начинание на равните възможности. Той дава възможност на участниците да споделят собствената си гледна точка в хода на дискусиата. В резултат от това те могат да вложат собствените си идеи – и всъщност своите сърца и души, в разговора. Организационният разговор насърчава служителите да участват в генерирането на съдържанието, което съставлява историята на компанията“ (Groysberg & Slind, 2012, p. 7).

Във фиг. 3 е представено как, практикувайки четирите елемента на организационния разговор (интимност, интерактивност, включване и преднамереност), лидерите могат да преодолеят стария модел на корпоративно общуване и да разгърнат нов, в който комуникацията е лична и директна, лидерите ценят автентичността и доверието, разговарят със служителите, отказват се от контрола и се фокусират върху съдържанието, а организационната култура подхранва двупосочността на комуникацията. Служителите участват активно в обмена на организационните послания, в основата на комуникацията стои ясен и внимателно обяснен на хората дневен ред, а стратегията приема недвусмислена форма в резултат от крос-функционалните разговори.

Интимност	Интерактивност	Включване	Преднамереност
По какъв начин лидерите се свързват със служителите	По какъв начин лидерите използват комуникационните канали	Как лидерите развиват организационното съдържание	По какъв начин лидерите предават стратегията
<b>Стар модел: Корпоративна комуникация</b>			
Информационният поток се движи основно от горе надолу	Посланията се излъчват към служителите	Висшите ръководители създават и контролират посланията	Комуникацията е фрагментирана, реактивна и ad hoc
Тонът е формален и корпоративен	Доминират принтираните бюлетени, съобщения и речи	Служителите са пасивни консуматори на информация	Лидерите използват твърдения, за да постигнат стратегическо съответствие
<b>Нов модел: Организационна комуникация</b>			
Комуникацията е лична и директна	Лидерите говорят <b>със</b> , а не <b>на</b> служителите	Лидерите се отказват от контрол върху съдържанието	Комуникацията е основана на ясен дневен ред. Лидерите внимателно обясняват дневния ред на служителите.
Лидерите ценят доверието и автентичността	Организационната култура подхранва интеракция, която е взаимна (движение напред-назад) и лице в лице	Служителите активно участват в създаването на организационните послания	Стратегията възниква на основата на крос-организационен разговор

Източник: Groysberg & Slind, 2012, p. 9.

Фигура 3. Елементи на организационния разговор

Новите подходи за лидерство – чрез истински диалог, изслушване, заинтересованост, интимност, въвличане, коучинг на хората да разгърнат потенциала си, хармонират с преуспяващото лидерство. Както беше посочено, това е релационен подход, започващ от връзката на лидера със самия него, която по естествен начин влияе върху взаимоотношенията с хората в организацията.

### **Необходимо ли е лидерите да водят хората?**

Въпросът „Защо някой трябва да бъде воден от Вас?“, зададен в едноименната статия на Гофи и Джонс, провокира всеки лидер и буди безпокойство и несигурност у него. Лидерите не могат без последователи, а последователите трябва да се спечелят. Ето защо фокусът на авторите е върху тези качества, които по естествен начин привличат искрени последователи, например активно и осъзнато лидерът да разкрива слабостите си, което доказва, че той е автентичен човек; да бъде „сензор“ и да може интуитивно да събира чувствителна информация; да управлява хората с „твърда емпатия“ („tough empathy“), като се грижи с отдаденост за тях и за работата им и им дава това, от което имат нужда, за да са в най-добрата си форма; да се осмели да бъде различен, показвайки своята уникалност. Тези допълнителни качества са надграждащи, тъй като всеки лидер задължително би трябвало да има *визия, енергия, авторитет и да умее да задава стратегическа посока* (Goffee & Jones, 2022). Според мен обаче *най-важната характеристика*, която определя по какъв начин ще се разгърне потенциалът на лидера, е *енергията*.

Брус Д. Шнайдер<sup>2</sup> говори за т.нар. енергийно лидерство. Лидерът, способен да разбере каква е ключовата енергия, която е първопричината за действията му, и да я повишава осъзнато, може да постигне вътрешна свобода и забележителни резултати чрез стимулиране на индивидуална креативност и екипен синергизъм, водещи до пълно разгръщане на възможностите на хората и на екипите. Енергията, емоциите и съзнанието образуват сърцевината, от която започва личностната и междуличностната промяна. Тази промяна може да се ускори чрез трансформиране на човешката енергия с помощта на холистичния коучинг, който адресира първопричината (корена), а не поведението (повърхността) и така допринася за преуспяването на лидера и на екипите и за постигането на организационен просперитет.

Обяснението на енергията, емоциите и съзнанието е ключово за разбирането на холистичния коучинг, който работи именно с този „материал“. Хората преуспяват, когато живеят във вътрешно пространство на високовибрационна енергия, окачествено в литературата като високо ниво на себеосъзнатост. В

---

<sup>2</sup> Брус Д. Шнайдер е основател на Института за професионално съвършенство в коучинга (iPEC), автор е на книгите „Relax, You're already Perfect, Uncovering the Life of Your Dreams: An Enlightening Story“ и „Energy Leadership: Transforming Your Workplace and Your life from the Core.“ Неговата новаторска теория за нивата на съзнание е залегнала в трансформационния процес, наречен „енергиен коучинг“ (Core Energy Coaching™), като инструмент за оценка на енергийния лидерски показател (Energy Leadership Index™).

днешно време невручените са способни да проследят електрохимичния енергиен поток в мозъка, допринасящ за инициране на действия (това се отнася и за всяка мисъл, емоционален отговор и поведение, които също генерират реакция или енергийно последствие). Практикуващите в сферата на позитивната психология откриват, че ако се осъзнае коренът на мислите и на емоционалните реакции и целенасочено се промени личната перспектива в по-оптимистична посока, генерираната енергия може да се трансформира и да се пренасочи нейният поток. В своя сбит изследователски обзор *“Your Core Energy Determines Your Life Potential”* Валдорф посочва, че вътрешната енергия произлиза от шест измерения на човешкото преживяване – духовно, ментално, емоционално, физическо, социално и свързано с околната среда, всяко от които може във всеки момент да подпомогне или да попречи на потока на енергия, преминаваща през човешкото тяло и съзнание (Waldorf, 2018).

В модела на Шнайдер има два типа енергия – анаболна и катаболна. Първата е конструктивна, разширяваща (сърдечна, топла), изпълваща със сила и креативна и е от полза за всеки, а втората, обратно – разрушителна, изтощителна или отблъскваща и работи във вреда на човека. Ключът към постигането на физическо и емоционално благосъстояние и на добра производителност е да се намали разрушителната катаболна енергия, като едновременно с това се освобождава естествен поток от анаболна енергия. Натрупвайки повече такава енергия, у лидера се формира готовност да прощава, да проявява съчувствие, спокойствие, радост и ентузиазъм. Той осъзнава по-добре възможностите и изборите, които стоят пред него, и развива по-успешно съзидателните си способности, интуиция, умения за работа в екип, синергия, приемственост и мъдрост.

### ***Лидерство, емоции, иновация и промяна***

Темата за енергията по естествен начин отвежда до лидера и неговите емоции. Какво е емоция? Най-опростеното и широкоизвестно определение за емоция е, че това е „енергия в движение“. Браун и Джендровски споделят: „Каквото и да означават емоциите, повечето организации мислят, че е по-добре да стоят настрана от тях. На тях не се гледа с добро око. Те са източник на дразнение от ирационалността на другите, но колкото и да е учудващо, никога на собствена-та. Със сигурност те не са територия на аналитичните умове. Колко странно е това, когато знаем, че именно емоциите определят нашето съществуване... Те са източникът на всяко насочено действие. Те дават смисъл на всички наши преживявания, оцветяват ги и дефинират живота. Когато разделите думата емоция по следния начин – e-motion (e-движение – б.а., Е.Х.), веднага става ясно, че това е енергия, която подтиква към действие. Още по-изненадващо е дори, че заложеното в самата дума е истина, която едва наскоро е забелязана“ (Brown & Dzendrowskyj, 2018, p. 26)

В тази част на изследването е направен опит да се определи връзката между емоциите и капацитета на лидера да създаде среда, в която екипите да бъдат

истински съзидателни, да достигнат до тези нови решения, които ще изведат организацията напред с нейните иновации. Защото, както посочва, Алкалай, „способностите за създаване, разработване, възприемане и реализиране на иновации са най-ефективното средство за справяне с предизвикателствата на ерозиращата сложност и промени“ (Алкалай, 2015, с. 94).

Често в личната си практиката съм срещала лидери, които искат организациите им да са „по-иновативни“ и първият въпрос, който обсъждаме, е „Каква е средата в организацията за подхранване, инкубиране и разгръщане на нови идеи?“ Неразбирането на това как човек функционира от невробиологична гледна точка води и до невъзможност да се изгради среда за иновации. Не е възможно стресираният човек и екип, които непрекъснато са притискани да спазват срокове и да изпълняват едновременно много задачи, да фокусират енергията си върху създаване на иновации, които ще увеличат конкурентното предимство на организацията. В този смисъл иновацията изисква осъзнаване на необходимостта от пренасочване на вниманието от собствената „егосистема“ (свързана с емоциите на оцеляването, които според Лондонския протокол на емоциите<sup>3</sup> са страх, гняв, тъга, отвращение, вина) към „екосистемата“, обхващаща всички заинтересовани страни (любов-доверие, радост-ентузиазъм).

Алкалай изтъква, че преходът от его- към екосистеми включва формирането на различна от досегашните представи среда за учене и иновации. Това е нов начин на мислене, който свързва лидерите и хората с реалностите на по-голямата система. Поради тази осъзнатост през последните години иновациите са ориентирани повече към нови бизнес модели или към промени в цялата система. Това изисква крос-функционално сътрудничество, както и сътрудничество със заинтересовани страни извън организационната система (Алкалай, 2015). Прави впечатление, че в разгледания от Алкалай U-модел (иновационен модел на Schärmer) етапите на иновация са свързани най-напред с личностната и след това с междуличностната промяна. Тези етапи са:

- Съвместно инициране (разкриване на общите намерения): спри и се вслушай в другите и се опитай да разбереш това, което животът иска от теб.
- Съвместно усещане: наблюдавай, наблюдавай..., свържи се с хората и с местата, за да усетиш системата по отношение на цялото.
- Свързване с бъдещето: свържи се с източника на вдъхновение и воля, потърси тихо място и разреши на вътрешното знание да се появи.
- Съвместно създаване: избери прототип на новото сред живите примери, изследвай бъдещето чрез действие.
- Съвместно развитие: внедри новото в екосистемите – това улеснява

---

<sup>3</sup> Подреждане на „емоционална бъркотия“ – прозрения от неврологията за организационната стойност на емоциите (Sorting out an Emotional Muddle – Insights from neuroscience on the organizational value of emotions), вж. <https://www.developingleadersquarterly.com/fb/Developing-Leaders-issue-29-Spring-2018/30/>

действието по отношение на цялото.

В контекста на средата за иновации трябва да се отбележи, че емоциите и интуицията са ключова предпоставка за разгръщането на вътрешната среда.

Както беше посочено, лидерството за иновации е основано, на първо място, на личностната промяна на лидери, мениджъри, членове на екипи за иновации, агенти на промяната. Според Алкалай те трябва да придобият новаторски компетенции като:

- способности за асоциативно и системно мислене;
- познаване на себе си и на своята идентичност;
- умения за наблюдение;
- умения за емпатично и генериращо слушане;
- умения за водене на конструктивен диалог;
- умения да се прозрат възможностите, които предоставя настъпващото бъдеще, и за учене от него.

Следващото ниво включва уменията за работа в интердисциплинарни, мултикултурни и виртуални екипи и експертни общности (Алкалай, 2015).

Scharmer определя процеса на индивидуална трансформация като съвкупност от открита мисъл, открито сърце и открит дух. Тя започва с осъзнаване и прекратяване на моделите от миналото, с придобиване на ясен поглед върху нещата, усещане от основата (вътрешно усещане), забравяне на старото и свързване с първоизточника, което открива път към новото и към изкристализиране на визията и целите.

В днешно време „лидерство“, „емоции и емоционална интелигентност“, „промяна“, „адаптация“... са често срещани понятия в бизнес средите. Банчева обвързва тези понятия в динамичен компонент за преуспяването на лидерите, екипите и организациите: *„Успешната промяна не се нуждае само от техническата компетенция на мениджърите, но също така и от чувствителност спрямо политическите и човешките изменения на организационния живот...*, но трябва да се отбележи, че компанията може да се промени само когато хората в тази организация се ангажират и бъдат гъвкави по отношение на промяната. *Това може да се постигне с изключително силно лидерство, изразено в усет към средата, улавяне на нейните пулсации и създаване на визия за промяната. И най-важното – сензитивност към човешките проблеми и измерения на промяната вътре в самата организация. Това е труден процес, но може да бъде забавен и добре възнаграден, ако се управлява разумно и ефективно“* (Банчева, 2015, с. 186-187).

Средата (организационна, социална, екологична) е епигенетичен фактор. Адаптивните качества на лидера към променящата се среда са ключ към преуспяващото лидерство. Единствената константа е промяната. Приемането на този факт е път към изграждането на способността за бърза адаптация. За това допринася и разбирането на важността на средата, която лидерите създа-

ват в условия на промяна. Ако страхът и несигурността вземат превес, *епигенетичният организационен фактор* е отрицателен и експресията на поведение на хората в организацията следва тази тенденция. Обратно, ако лидерът приема промяната със спокойствие, епигенетичният организационен фактор е положителен, което естествено води до по-голяма колективна осъзнатост и до фокусиране върху решението в дадената ситуация. Лидерският екип носи отговорност за средата, която създава, а тя де факто е емоционалната проява, предизвикана от високата лидерска себеосъзнатост.

### ***Скромността (5-то ниво на лидерство)***

По какъв начин т.нар. от Джим Колинс 5-то ниво на лидерство създава благоприятен епигенетичен организационен фактор? Той проучва 1435 компании в листата на „Fortune 500“ и установява, че само 11 от тях са постигнали и са задържали „устойчиво величие“ (т.е. за 15 години са надхвърлили възвръщаемостта на акциите си поне три пъти над пазарната след фундаментални трансформации). Тези компании се отличават от останалите с това, че всяка от тях е имала лидер от 5-то ниво (вж. Collins, 2022). Според Колинс такъв тип лидери съчетават скромност и изключително силна професионална воля. Най-често те хвалят другите, отчитат значението на външните фактори, а понякога и на късмета, но никога не се поставят на първо място, когато постигат успехи. Когато резултатите са лоши обаче, те обичайно обвиняват себе си. За да мотивират останалите, действат тихо, спокойно и уверено, в съответствие с вдъхновяващо високи стандарти, а не разчитат на своята харизма. Тези лидери проявяват силна професионална воля – те не толерират посредствеността, непоколебимо се справят с всичко, което трябва да се разреши, за да се постигне величие, като същевременно създават свои приемници в желанието си да направят компаниите си още по-успешни в бъдеще (Collins, 2022).

От казаното дотук може да се направи заключението, че организационната среда, която е подходяща за израстване, разгръщане на потенциала и преуспяване на хората и на екипите, се стимулира и се поддържа от такъв тип лидер на върха, който е скромен, всеотдаен, компетентен, учещ се, със силна воля и с вдъхновяващо високи стандарти.

### **Преуспяващо лидерство – екипно ниво**

*Вторият аспект на преуспяващото лидерство е връзката, която лидерът има с последователите си – това са процъфтяващи взаимоотношения, основани на доверие, подхранвано от здравословна комуникация, насочена към израстване и реализиране на организационната визия и мисия, както и от поведение, хармониращо с организационните ценности. Този аспект намира подкрепа в четирите роли на лидера през призмата на новата парадигма, представени от Хаджиев (2015):*

- *трасиране на пътя (pathfinding)* – свързване в едно цялостната система на

организацията и формулираните цели (визия и мисия) с нуждите на всички заинтересовани страни (засегнати) посредством стратегическия план;

- *съгласуване (aligning)* – привеждане на организационната структура, системи и бизнес процеси в съответствие със заложените в мисията и визията цели за задоволяване на всички заинтересовани страни;
- *овластяване (empowering)* – когато има истинско съгласуване на целите и на средствата, както и припокриване на личните и на организационните цели, се получава синергия. Тя стимулира таланта, упоритостта и търпението при постигането на общите, съгласувани и споделени цели;
- *моделиране (modeling)* – последната роля е ядрото на тази парадигма. Тя се отнася към *изграждане на доверие, без което успехът е немислим. Асоциира се със съвестта на лидера и намира конкретен израз в организационната култура, ориентирана към изявата.*

Всяка от тези роли съответства на определено лидерско качество и намира отражение в конкретна управленска практика (ситуация). Общото между тях е *доверието*, на базата на което се гради цялата система от взаимоотношения в дадена организация. Доверието е емоция на преуспяването. То е в основата на изграждането и трансформирането на потенциални екипи в преуспяващи (високоефективни). Преуспяването се свързва с устойчивост и разгръщане, с отвореност и адаптация, с лекота, която произтича от нагласата, определяща и енергийната вибрация на лидера и на екипите. Влиянието се базира на квантовия принцип *„подобните енергии се привличат“*. Екипът е основан на взаимоотношения. Те могат да са токсични – тогава става въпрос за псевдо-екип, но могат да бъдат и преуспяващи и да доведат до устойчивото функциониране на преуспяващите екипи. Условие за това, на първо място, е лидерът – работещ върху личностната си промяна, преуспяващ и служещ за вдъхновяващ пример.

### ***Лидерството – динамичен феномен на груповата динамика***

Екипите са пряко следствие от предизвикателството за постигане на организационна ефективност. Те стимулират разгръщането на човешкия потенциал, а според Хаджиев (2015) имат стратегическа роля като феномен на груповата динамика. Авторът изтъква три причини, които налагат използването им в организациите:

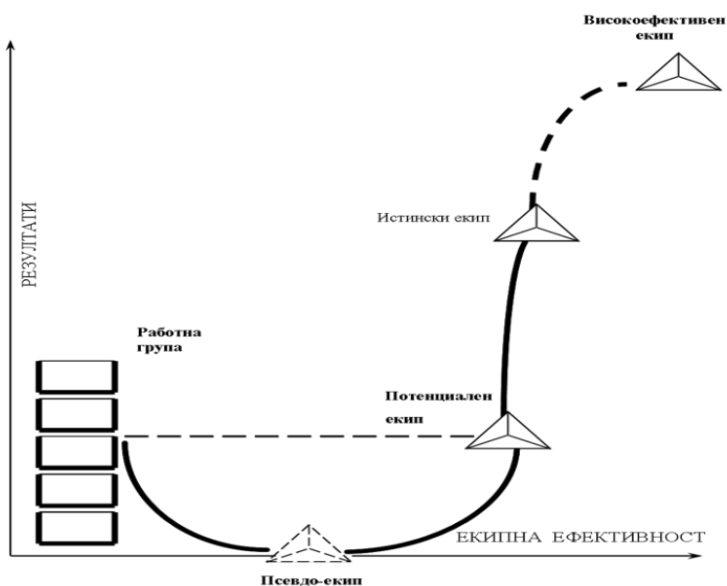
*Първо*, те обединяват в една група от специалисти с допълнителни умения и опит, които по правило превишават тези на включените в екипа индивиди (синергетичен ефект).

*Второ*, при съвместното дефиниране на целите и методите екипите установяват общи ценности и норми, които поддържат решаването на проблемите и инициативите в реално време.



Трето, екипите осигуряват уникално социално измерение, което подобрява икономическите и административните аспекти на дейността.

Хаджиев (2015) твърди, че истински съпричастният екип е най-продуктивната единица, с която мениджмънтът разполага. *Според мен до такова ниво на съпричастност, на което екипът става преуспяващ, достига именно високоэффективният екип.* Работните групи си взаимодействат основно за споделяне на информация. Когато те са ефективни, имат потенциала да се трансформират в екипи, но при наличие на редица условия като специфични общи цели и резултати, единен подход и екипни ценности и норми. Най-слабите и неефективни структури от всички групи са псевдоекипите. Взаимодействията при тях са некоординирани, а целите – нереалистични и противоречиви. Липсва синергетичен ефект. При потенциалния екип пък съпричастността по отношение на целите и общите методи е на ниско ниво, но поне фокусът е върху резултата. При истинските екипи вече може да се говори за доверие, за наличие на взаимна отговорност и в резултат от това – на допълващи се умения и идентификация с общата смислена цел и постигане на уникални резултати (вж. фиг. 4).



Източник: Хаджиев, 2014, с. 329.

Фигура 4. Крива на екипните резултати

Високоэффективният екип, наречен още целево-адаптивен, отговаря на всички условия на истинските екипи, но в допълнение неговите членове са дълбоко съпричастни към устойчивото организационно развитие. Ролята на лидера в изграждането на преуспяващи целево-адаптивни екипи е на авторитетен

регулатор на междуличностните умения, печелещ с лекота последователи. Лидерът се отнася с членовете на екипа като с равни и цени заслугите на всеки от тях, новатор е, публично признава грешките си. При наличието на такъв тип лидер членовете на екипа могат да реализират пълния си потенциал. Хаджиев (2015) определя лидерството като процес на насочване и стимулиране на екипа да постигне целите независимо от ситуацията. Лидерът трябва да спечели доверието и да си осигури сътрудничеството на екипа, да го накара да работи така, че да постигне договорените цели, да извлече максимум от уменията, таланта и енергията на всеки негов член.

Създаването на преуспяващи екипи зависи от това как лидерът канализира собствената си енергия и формира среда (епигенетичен фактор), в която всички са в хармония помежду си на основата на разбиране на и вдъхновение от смислената мисия и визия за успех. Екипът е многопластов и комплексен, защото всеки индивид в него е такъв. Това още повече засилва необходимостта от интегриран холистичен подход на работа на ниво индивид, екип и мисия. Във функционалния модел на Джон Ейдър лидерските функции свързват в едно цяло задачата, екипа и индивида. И все пак от моя гледна точка именно смислената мисия е този елемент, който е обединяващ и вдъхновяващ, защото организацията е съвкупност от взаимосвързани екипи, които би трябвало най-напред да разпознават мисията и да я приемат, преди да се стигне до декомпозирането на стратегически цели и на конкретни задачи. С други думи, в случая подходът е отвътре навън (личностна и екипна промяна) и отвън навътре (поглед напред – визия, стратегически намерения).



МОЗЪЧНА ДОМИНАНТНОСТ (функционално специализиран начин на мислене)

Източник: Изготвена от автора.

Фигура 5. Матрица на преуспяването

В представената на фиг. 5 матрица на преуспяването<sup>4</sup> при изследването на личностната промяна на лидери се вижда, че лидерът е в най-добрата си форма, т.е. намира се в т.нар. зона на преуспяването, когато са налице подходящи вътрешни условия, а именно:

- 1) Той притежава високо ниво на себеосъзнатост и висока енергия (отрадени по скалата на енергийните нива).
- 2) Използва естествената за него мозъчна доминантност (функционално специализиран начин на мислене).

*Енергийните нива*, въведени в матрицата, се измерват със създадения от д-р Брус Д. Шнайдер инструмент, наречен „енергиен лидерски показател“ (Energy Leadership Index Assessment™<sup>5</sup>). Изследването на индекса за енергийно лидерство спомага за по-задълбочено осмисляне на начините, по които човек се държи и процедира в най-различни аспекти от живота. С други думи, с помощта на този показател се измерва *потенциалът за лидерство на базата на осъзнатостта* – доколко лидерът осъзнава кой е и какви са разбиранията му за живота, способността му да води себе си и останалите към по-ефективни, продуктивни и устойчиви действия, а също и доколко е въввлечен и ангажиран с ролята и задачите си на работното място и в личния живот. И не на последно място, индексът показва реакцията към стрес, така че тя да бъде забелязана и при желание – модифицирана. Когато лидерът е в „зоната на мъглата“ (противоположна на зоната на преуспяване), той е в хроничен стрес, обуславящ ниска енергия и неоползотворяване на потенциала му.

*Мозъчното доминиране е функционално специализиран тип мислене.* То може да се измери с теста на Бензигер за самооценка на мозъчното доминиране. Бензигер обяснява как церебралната кора на мозъка на човека „мисли“ за миналото, настоящето и бъдещето, използвайки възможностите на лимбичния и примитивния мозък (рептилна система) да я „снабдява“ с данни и да задейства мисленето. Две пресичащи се пукнатини в центъра и по дължината на главния мозък разделят церебралната кора на четири еднакви по големина области, всяка от които има своя собствена роля и допринася по различен начин за живота на човека (вж. табл. 1). Всяка от тези области действа като специализиран „софтуер“, който се нуждае от правилните входящи данни, за да си свърши работата. В резултат от това всеки човек има различен начин, по който получава или осъществява достъп до информация и по който мисли или обработва тази информация (вж. Benziger, 2000).

<sup>4</sup> В матрицата са изведени вътрешните условия за преуспяване на лидера, Ограничение на матрицата е, че не показва условията за преуспяване на лидерските екипи, което е предмет на бъдещи изследвания.

<sup>5</sup> Ключов фактор за определяне на успеха в работата и в живота (Key Factor Revealed for Determining Success in Work and in Life), вж. <https://www.ipecoaching.com/hubfs/iPEC-Key-Factor-Study-June-2013.pdf>

Таблица 1. Режими на мислене

Област в мозъчната кора	Наименование	Обработка на информацията	Функции по Юнг
Ляв челен (преден) дял	Преден ляв	Аналитична	Мислене
Десен челен (преден) дял	Преден десен	Изграждане на вътрешни образи	Интуиция
Ляв заден дял	Заден ляв	Последователно	Усещане
Десен заден дял	Заден десен	Чувстване	Чувство

Източник: Benziger, 2000, р. 8.

Законът за доминирането управлява вътрешната динамика на мозъка и показва, че от момента на раждането си всеки човек има:

- един явно предпочитан начин на мислене, в рамките на който индивидът постига огромна естествена скорост и ефективност;
- три непредпочитани начина на мислене, всеки от които е по-труден за използване, тъй като те са значително по-бавни и по-малко ефективни.

Когато лидерът не оползотворява естествения предпочитан начин на мислене, той попада в групата на т.нар. фалшифициращ тип.

Разбирането на концепцията за мозъчното доминиране е важно при избора на „правилната“ кариера, за да може с лекота да се постигне върхово ниво на представяне. Това е от съществено значение за преуспяването, както е потвърдено и от Бензигер. За да знае човек какво обича, трябва да слуша цялото си тяло и да открива какво му носи наслада, докато го прави (Benziger, 2000).

За да достигне лидерът до „зоната на преуспяване“, е необходима вътрешна и всеотдайна работа по отношение на личностната промяна, свързана с по-добро себепознание и с промяна на нагласите (парадигмата), което води по естествен път и до повишаване на енергията (вътрешните емоционални преживявания). В сърцевината на личностната промяна към преуспяване е всеотдайността. За да стане майстор в областта, в която работи, в дадено умение или дори в живота си, човек трябва непрекъснато да инвестира достатъчното количество енергия по пътя към „зоната на преуспяване“. Така ще може да посреща предизвикателствата, които неминуемо се появяват и за справянето с които са необходими повече енергия и емоционална устойчивост. Това се потвърждава и от изследването на лидерите-визионери, проведено от Кърт Райт, чието най-важно откритие е свързано с ангажираността. Резултатите от проучването сочат, че представящите се с лекота на върхово ниво лидери се отличават с всеотдайност

към процеса на личностна промяна – всеотдайност, включваща дълбочина, дълготрайност и интуиция (вж. Right, 1998).

### **Глобални межкултурни екипи**

Процесите на глобализация изискват лидери с нови качества, с умения и знания за работа в интеркултурна среда и в международни екипи. Осъзнатостта и сензитивността на лидерите за културните различия е ключова в изграждането на силни и преуспяващи екипи. Благоева (2015) посочва, че в интеркултурна среда изискванията за лидерски умения стават още по-комплексни – поддържане на междуличностни отношения, базирани на доверие, висок професионализъм, умение да се разбира към какво се стремят останалите и да се съчетаят интересите на хората и на институцията. Сред изследователите съществува консенсус относно това, че развитието на компетенции по отношение на друга култура дава възможност за мощна рефлексия върху собствените възгледи за света. Собствените ми наблюдения от конкретната и работната практика също потвърждават, че културният аспект е критичен за разбирането на човека. Според цитираното изследване на Благоева това включва:

- 1) да бъдеш съзнателен за своята собствена културна определеност;
- 2) да познаваш доминиращите културни модели;
- 3) да можеш да определиш своята собствена независима позиция, съзнавайки, че тя е културно повлияна;
- 4) да укрепиш увереността в себе си и от такава позиция да търсиш набор от модели за взаимодействие;
- 5) да формираш интерес и активно любопитство към другостта, както и чувство за лично обогатяване;
- 6) да формираш толерантност и равнопоставеност при взаимодействията си;
- 7) способност да се развият и поддържат връзки и взаимоотношения;
- 8) способност да се комуникира ефективно и адекватно с минимални загуби и изкривяване на разбирането;
- 9) способност да се постига съгласие и да се достига до сътрудничество с другите (Благоева, 2015).

В основата на работата с хора от различни култури е осъзнатостта за собствената културна определеност и за общата култура за доминиращите културни модели. Тук трябва да се подчертае големият принос на Хеерт Хофстеде за разбирането на интеркултурните процеси (interculturality). Той провежда всеобхватно изследване в над 50 държави с цел да улови общото и специфичното за всички тях във връзка с отношенията, ценностите и вярванията на заетите, които оказват влияние върху тяхното трудово поведение. В контекста на изграждането на преуспяващи екипи е важно да се отбележи, че ключът е не

конфронтацията, а културното любопитство и търсенето на синергетичност. Както посочва Благоева, съобразяването с модела на Хофстеде би помогнало да се избегнат много грешки в тази посока: „Само когато разликите се осъзнаят, може да се мисли за начини, по които да се изгради мост между тях, така че и двете страни да се чувстват удовлетворени и печелещи от сътрудничеството си“ (Благоева, 2015, с. 207).

### ***Лидерство и екипност във виртуална среда***

Пандемиите, войните и други социални кризи често създават нови нагласи, нужди и поведения, които трябва да бъдат управлявани. Рийвис и Фулър смятат, че въображението – капацитетът да се твори, да се израства, да се използват ментални модели за неща или за ситуации, които не съществуват, все още е критичен фактор в създаването на нови възможности и в намирането на нови пътища за растеж. Въображението е капацитет и ресурс, който лидерите ще трябва да използват все повече, за да осигурят среда за преуспяване на екипите и за процъфтяване на организациите си (Reeves & Fuller, 2022). Според авторите 14% от компаниите, които имат изключително високи нива на представяне и в исторически, и в конкурентен план, инвестират в нови области за растеж. Рийвис и Фулър подчертават, че организациите трябва да улесняват подхранването на колективното въображение. Ключът е да се позволи разгръщането на нови идеи, които да се споделят още в етап на зародиш, да се създават форуми за екипите, където свободно и неформално да се улесни трансферът на идеи.

В средата на 90-те години на миналия век технологиите бяха на ниво, на което беше немислимо да се работи с международни партньори във виртуална среда. Не беше и културно обусловено. Дори и през 2018 г., когато стартираха интензивна работа с клиенти от Великобритания, обичайна практика беше коучинг сесиите да се случват лице в лице, тъй като това се ценеше повече, отколкото виртуалните интеракции, независимо че резултатите, които се постигаха и в лична, и във виртуална сесия, бяха съизмерими. Кризата обаче принуди повечето хора да осъзнаят, че всичко е възможно.

Според изследване на Бостънската консултантска група (BCG), в което взимат участие 250 международни компании, в отговор на пандемията от COVID-19 90% от тях са наложили рестрикции върху пътуването, 84% са въвели гъвкави работни планове, а 80% са създали дигитални информационни хъбове. Неминуемо тези мерки намират отражение в използването на виртуални екипи (вж. Reeves & Fuller, 2022).

Във връзка с това Хаджиев посочва, че в света на бизнеса все повече се поставя акцент върху „необходимостта от работа в екип на консултантска основа като базов фактор за постигане на конкурентно предимство в среда с висока степен на неопределеност“ (Хаджиев, 2020, с. 271). В днешно време, особено

през последните две години, лидерите водят организациите си в една изключително неопределена и несигурна среда. „Някога екзотичното изискване към служителите за работа във виртуален екип сега вече е доминираща всекидневна дейност“ (пак там, с. 275). Според Хаджиев основните бариери за работа във виртуален екип са породени от различията в културите и от неразбирането на ролята и на значението на комуникационните и информационните технологии. За генерацията на милениалите технологичният фактор не е пречка, а по-скоро естествена и комфортна среда. За по-старите поколения лидери обаче това е изключително силен стресообразуващ фактор. Важно е да се разбере, че виртуалният екип е „еволюционна форма на мрежова организация“ и че възникването му е резултат от два фундаментални фактора: глобализацията в бизнес контекст и революционното развитие на технологиите (пак там, с. 276).

Въз основа на обхванат анализ Хаджиев извежда следната дефиниция за виртуалните екипи: „малки временни групи от хора с допълнителни знания и умения, които работят (комуникират, взаимодействат и формират отношения) извън пространствените, времеви и организационни граници чрез мрежа от комуникационни технологии за постигането на специфични общи цели и задачи, чрез подход, за който се държат взаимно отговорни“ (Хаджиев, 2020, с. 272).

Познаването на особеностите на функциониране на виртуалните екипи е фактор за адекватното им управление. На фона на комплексността на индивида в екипа наслояването на фактори като виртуалност и межкултурни различия създава многопластовост, изискваща висш лидерски пилотаж. Екипите са в основата на организационното преуспяване, защото всички големи постижения в историята са продукт на вдъхновено сътрудничество, съпричастност, колективна интелигентност, взаимно допълване на силните страни, воля и всеотдайност. А виртуалните екипи са градивен елемент на организациите на бъдещето.

### ***Въпросът за смисъла в комплексна среда***

Действителността, в която лидерите работят днес, е многопластова и сложна и затова задачите им са до голяма степен творчески. Съвременните предизвикателства пред тях не могат да бъдат разрешени единствено чрез линейни, логично-аналитични подходи. Изисква се лидерска зрялост, мъдрост, интуиция и въображение.

Отвъд културните и технологичните аспекти съществуват измерения на лидерството, които са фундаментални независимо от контекста. А контекстът винаги ще се променя. Това са човечността, добродетелите, волята и мотивацията за промяна, всеотдайността към мисията и визията на организацията и най-вече вярата в смисъла на това, което се прави. Организациите, които осъзнато и от сърце творят добро за хората и за планетата, са организациите

на бъдещето.

Смислената житейска мисия е предпоставка и верен спътник на човек към *преуспяването*. Темата за смисъла е обстойно разгледана от австрийския невролог и психиатър Виктор Франкъл<sup>6</sup> в книгата му „*Човекът в търсене на смисъл*“ (Frankl, 2020). Той разглежда статистическо проучване на 7948 студенти от 48 колежа, извършено от социалните изследователи на университета Джон Хопкинс. В предварителен доклад, който е част от двугодишното проучване, спонсорирано от Националния институт по ментално здраве (National Institute of Mental Health) на САЩ, се посочва, че запитани „какво смятат за много важно за тях сега“, 16% от студентите са отговорили „да правя много пари“, а 78% – *че първата им задача е „да намеря цел и смисъл на живота ми“*.

Насочвайки въпроса за смисъла в организационен контекст, търсим отговор на въпроса „По какъв начин наличието на смислена мисия благоприятства хората да преуспяват?“

Според Кевин Мъри най-мощната движеща сила у хората е стремежът да намерят смисъл в живота. Лидерите, които имат ясна лична мисия, хармонираща с организационната, са способни да вдъхновяват екипа си. А вдъхновените хора са готови да разгърнат потенциала си и преуспяват, защото се свързват със смислената мисия на организацията си. В своята книга „Хора с мисия: как великите лидери използват мисията, за да изградят преуспяващи организации“ авторът анализира изследвания, търсещи връзката между мисия и преуспяване (Murray, 2017). Той разглежда изследването на американския организационен теоретик и професор по организационна психология и когнитивна наука в университета Case Western Reserve Richard E. Boyatzis, който е експерт в областта на емоционалната интелигентност и поведенческа промяна и според когото напредъкът в използването на функционалния ядрено-магнитен резонанс (fMRI) дава възможност да се проследи какво се случва в мозъците на лидерите по време на взаимодействията им.

Мъри подчертава: „Подобни проучвания показват, че първото и най-важно нещо, което лидерите трябва да правят, е да *изградят взаимоотношения* и чрез тях *да вдъхновяват и да мотивират* другите да се представят по-добре, да са иновативни и адаптивни. Лидерите, които създават хармонични взаимоотношения с другите около себе си, ще се представят далеч по-добре от лидерите, които не са способни на това, отблъскват и отчуждават хората си и ги карат да губят мотивация. Тези открития на невронауката потвърждават основната

---

<sup>6</sup> Франкъл е основоположник на логотерапията (буквално изцеление чрез смисъл). Той обяснява защо е използвал термина „логотерапия“ като наименование на своята теория по следния начин: „Логотерапията, или както я наричат някои автори, „третата виенска школа по психотерапия“, се фокусира върху смисъла на човешкото съществуване, както и върху търсенето от човека на този смисъл. Според логотерапията този стремеж към намиране на смисъл в нечий живот е основната мотивационна сила, скрита в човека.“



причина, поради която *вдъхновяващите взаимоотношения* са важни – те подпомагат отвореността към новите идеи и по-социалната ориентация към другите“ (Murray, 2017, p. 18).

В цитираната книга Мъри изтъква, че емоционалното състояние на лидерите е заразно и това засяга всички около тях, дори когато лидерите опитват по всякакъв начин да скрият негативните си емоции. Негативните емоции според него са много по-силни от позитивните и възбуждат по-силни невронни вериги у последователите им (Murray, 2017).

Собствената мисия на лидера е генератор на високовибрационна енергия. Налице са и доказателства, че организационното преуспяване е възможно, когато организацията има смислена мисия, с която членовете ѝ се идентифицират. Въпросът е как лидерите подпомагат това „пътуване“ към организационна промяна, която цели обединяването на колектива около смислена мисия, визия и ценности.

Мъри говори и за това как изграждането на доверие сред хората е само една от ползите за водените от смислена мисия организации. Световни проучвания сред главни изпълнителни директори (ГИД) показват, че повечето от тях вярват в силата на смислената мисия за преобразяване и растеж на организациите им. През 2015 г. в Давос е създаден институтът „EY Beacon“, чиято мисия е да подпомага и да съветва бизнесите как да поставят смислената мисия в сърцевината на тяхната стратегия. Спонсорирано от института проучване, извършено от „Harvard Business Review Analytic Services“ (HBRAS) и проведено сред 500 световни бизнес лидери, извежда на преден план виждането на световните ГИД относно силата на мисията за подпомагане на израстването и промяната на техните организации. Резултатите показват, че те оценяват смислената мисия като огромен, но същевременно силно подценяван актив.

## **Преуспяващо лидерство – организационно ниво**

### ***Българската мечта***

Защо българската мечта? По какъв начин направеният анализ може да послужи на лидерите в България? Каква е почвата у нас за разгръщане на преуспяващото лидерство като холистичен подход, насочен към личността, екипа и организацията?

Панайотов споделя, че „не е възможно обществото да оцелее, ако потиска или се откъсва от собствените си корени. Точно както една нация не може да процъфти, ако се забрани всякаква критика на миналото, така и никоя нация няма да оцелее, като потиска всичко позитивно в миналото си“ (Панайотов, 2020, с. 43). Миналото е, за да се учим от него, както и да извлечем позитивния опит. Преуспяването е състояние и процес, в който се преплитат позитивизмът, съчетан с културната традиция на корена. Панайотов определя „българската

мечта“ като „позитивна концепция, която предполага симбиоза на смисъл, действие и развитие“ (пак там, с. 23). Призивът към младото поколение лидери е да градят осъзнато бъдещето на нацията, на организациите, които създават и водят, през призмата на преживян, споделен и осмислен индивидуален и социален опит. Това според автора създава условия за изграждане на взаимно доверие, на обществен капитал и на добре функциониращо управление.

Както беше посочено в предишните части на изследването, третият компонент на преуспяващото лидерство е начинът, по който представените *многопластови взаимоотношения* се отразяват върху реализирането на устойчив организационен просперитет и *засягат околната, социалната и физическата среда*. Това е потвърдено и от Хенце – той смята, че концепцията за устойчивост „почива на схващане за ценностите, съгласно което природните ресурси, а също и икономическите, екологичните и обществените/социалните фактори трябва да бъдат такива, че да могат да задоволяват потребностите както на сегашните, така и на бъдещите поколения. Една от най-важните констатации във връзка с обсъждането на устойчивото развитие е, че икономическите, екологичните, обществените/социалните въпроси не бива да бъдат отделяни, нито пък противопоставяни един на друг“ (Хенце, 2018, с. 110-111).

### ***Движението „B Corporations“***

Това е алтернатива на философията на Милтън Фридман, който в популярното си есе „Социалната отговорност на бизнеса е да увеличава печалбите си“, публикувано в „Ню Йорк Таймс“ преди около 50 години, твърди, че ролята на компанията е да прави колкото е възможно повече печалба в рамките на правилата на играта (вж. Friedman, 1970). Тази алтернатива е предложена от набиращото все по-голяма скорост движение *B Corporations (B Corp)*<sup>7</sup>, което е фокусирано върху промяна на икономическата система и по-специално върху формирането на осъзнатост и подпомагането на лидерите и на организациите да използват бизнесите си като сила за създаване на добро. Организацията *B Lab*<sup>8</sup> мобилизира сподвижниците на *B Corporations* за колективни действия за справяне с критичните предизвикателства на обществото и дефинира стандартите, които стоят в сърцевината на движението и които се отнасят до най-добрите практики в социалната и в управленската област, както и в сферата на околна среда. Сертифицираните от *B Lab* корпорации са лидери в глобалното движение за приобщаваща, справедлива и регенеративна икономика.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Вж. <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-movement-builders>

<sup>8</sup> *B Lab* е организация с нестопанска цел, която си е поставила за задача да трансформира глобалната икономика в полза на всички хора, общности и на планетата.

<sup>9</sup> Днес в света има повече от 5000 сертифицирани корпорации, но за съжаление в България такива са само две компании – „Neri Karga“, сертифицирана през юли 2022 г., и „Bio Bulgaria (Harmonica™)“, сертифицирана през септември 2022 г.

По какъв начин дадена компания въздейства положително върху околната среда и върху хората? В изданието на *B Corp „Board Playbook“* („Книга за игра на управленския борд“) е споделено как водените от смислена мисия бизнеси все повече се смятат за благоприятни за увеличаване на стойността на акционерите. Автентичният ангажимент за постигане на организационната мисия, насочена към добротворство за хората и планетата, създава стойност за всички заинтересовани страни, вкл. за акционерите. Барстоу и Фиф споделят убеждението на движението *B Corporations*, че „чакането на доброволна промяна просто няма да ни отведе там, където трябва да стигнем достатъчно бързо, за да разрешим предизвикателствата, пред които сме изправени. За да възстановим доверието в капитализма и за да бъде капитализмът достоен за нашето доверие, трябва да дръпнем политически и регулаторни лостове, за да гарантираме, че всички компании и инвеститори са отговорни за въздействието на своите решения върху всички заинтересовани страни и икономическата система като цяло“ (Barstow & Fyfe, 2021, p. 38).

„Задвижването на колелото“ и привличането на интереса към новата алтернатива на Фридмановата философия изисква силна лидерска воля и всеотдайно действие. Действие, насочено към по-справедлива социална, организационна и екологична действителност. Тази силна лидерска воля е характерна черта на преуспелия лидер, който вдъхновява екипите си към добротворство и води компаниите си към устойчив просперитет.

\* \* \*

Преуспяващото лидерство е концепция за лидерството, която е холистична и отразява възникващите през новото хилядолетие теории за лидерството, като интегрира научното знание. Лидерството започва отвътре навън и се разгръща във взаимоотношенията не само с хората в организацията (на индивидуално и екипно ниво), но и отвъд нея – с всички заинтересовани страни и с природната среда, в която бизнесите оперират. Във връзка с това лидерите и лидерските екипи повече от всякога трябва да се адаптират, променят и творят, за да осигурят не само оцеляване, но и устойчив просперитет на организациите си.

### **Конфликт на интереси**

Авторът декларира липса на конфликт на интереси.

### Използвана литература

- Alkalay, Y. (2015). Innovation – essential characteristic of human capital in 21st century. In: Panayotov, D. (ed.). *The Human Capital: Methodology, Dimensions and Practices (Education-Management-Business)*. Scientific and practical conference. Sofia: New Bulgarian University, 93-103. [Алкалай, Ю. (2015). Иновативността – съществена характеристика на човешкия капитал в 21 век. В: Панайотов, Д. (състав. и ред.). *Човешкият капитал: Методология, измерения и практики (образование – мениджмънт – бизнес)*. Научно-практическа конференция. София: Нов български университет, 93-103] (in Bulgarian).
- Bancheva, E. (2015). The Challenge for Leaders today – promoting and developing flexible and innovative workforce. In: Panayotov, D. (ed.). *Leadership – it is time for change*. International scientific-applied conference, 04 June 2015. Sofia: New Bulgarian University, 185-193. [Банчева, Е. (2015). Предизвикателството пред лидерите днес – стимулиране и развитие на гъвкава и иновативна работна сила. В: Панайотов, Д. (състав. и ред.). *Лидерството – време е за промени*. Международна научно-практическа конференция, 04 юни 2015. София: Нов български университет, 185-193] (in Bulgarian).
- Barstow, H. & Fyfe, A. (2021). *Board Playbook, February 2021*. BCorp.
- Benziger, K. (2000). *Thriving in Mind: The Art and Science of Using Your Whole Brain*. KBA Publishing.
- Blagoeva, E. (2015). Intercultural competence in managing international teams. In: Panayotov, D. (ed.). *The Human Capital: Methodology, Dimensions and Practices (Education-Management-Business)*. Scientific and practical conference. Sofia: New Bulgarian University, 203-214. [Благоева, Е. (2015). Интеркултурни компетенции при управление на международни екипи. В: Панайотов, Д. (състав. и ред.). *Човешкият капитал: Методология, измерения и практики (образование – мениджмънт – бизнес)*. Научно-практическа конференция. София: Нов български университет, 203-214] (in Bulgarian).
- Brown, P., Dzendrowskyj, Th. (2018). Sorting Out an Emotional Muddle: Insights from neuroscience on the organizational value of emotions. *Developing Leaders Magazine*, Vol. 29.
- Collins, J. (2022). Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *On Leadership: Harvard Business Review: 10 Must Reads on Leadership*. Available at Google Scholar (Accessed 20.02.22)
- Frankl, V. (2020). *Man's Search For Meaning*. Fourth Edition. Beacon Press. Available at [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3403095/mod\\_resource/content/1/56ViktorFrankl\\_Mans%20Search.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3403095/mod_resource/content/1/56ViktorFrankl_Mans%20Search.pdf) (Accessed 23 Aug. 2020).
- Friedman, M. (1970). A Friedman Doctrine: The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*, September 13.
- Goffee, R., Jones, G. (2022). Why Should Anyone be Led by You? *On Leadership*:

- Harvard Business Review: 10 Must Reads on Leadership*. Available at Google Scholar (Accessed 20.02.22).
- Groysberg, B., Slind, M. (2012). Leadership is A Conversation: How to improve employee engagement and alignment in today's flatter, more networked organisations. *Harvard Business Review*, June.
- Hadzhiev, Kr. (2014). Upravlenie na ekipi (kriterii za ekipna efektivnost). V: Vladimirova, K. i dr. *Upravlenie na choveshkite resursi: Kursove i tematicni napravlenia za spetsializatsii kam magistarska programa „Biznes administratsia“*. Sofia: Nov balgarski universitet, 317-364. [Хаджиев, Кр. (2014). Управление на екипи (критерии за екипна ефективност). В: Владимирова, К. и др. *Управление на човешките ресурси: Курсове и тематични направления за специализации към магистърска програма „Бизнес администрация“*. София: Нов български университет, 317-364] (*in Bulgarian*).
- Hadzhiev, Kr. (2015). Innovation leadership models. In: Panayotov, D. (ed.). *Leadership – it is time for change*. International scientific-applied conference, 04 June 2015. Sofia: New Bulgarian University, 171-184. [Хаджиев, Кр. (2015). Иновационни лидерски модели. В: Панайотов, Д. (състав. и ред.). *Лидерството – време е за промени*. Международна научно-практическа конференция, 04 юни 2015. София: Нов български университет, 171-184] (*in Bulgarian*).
- Hadzhiev, Kr. (2020). Conceptual and Specific dimensions of virtual teams. In: Panayotov, D. (ed.). *The Bulgarian dream: The positive concept*. Leadership, Society, Strategic Visions: 1, June 2019. Sofia: New Bulgarian University, 270-286. [Хаджиев, Кр. (2020). Концептуални и специфични измерения на виртуалните екипи. В: Панайотов, Д. (състав. и ред.). *Българската мечта – позитивната концепция*. Поредица „Лидерство, общество, стратегически визии“, юни 2019 г. София: Нов български университет, 270-287] (*in Bulgarian*).
- Hentze, J. (2018). Sustainability management as part of the integrated management approach. In: Panayotov, D. (ed.). *Authority, governance and societal development: Global, regional and national perspectives*. International scientific-applied conference, 07 June 2017. Sofia: New Bulgarian University, 109-120. [Хенце, Й. (2018). Управление на устойчивостта като част от интегрирания подход на управление. В: Панайотов, Д. (състав. и ред.). *Власт, управление и обществено развитие: Глобални, регионални и национални перспективи*. Международна научно-практическа конференция, 07 юни 2017. София: Нов български университет, 109-120] (*in Bulgarian*).
- Herminia, I., Scoular, A. (2019). The Leader as Coach: how to unleash innovation, energy and commitment. *Harvard Business Review*, November-December.
- Murray, K. (2017). *People with Purpose: How Great Leaders Use Purpose to Build Thriving Organizations*. New York: Kogan Page.
- Panayotov, D. (2015). Leadership and human future – requirements and dimensions

- of theoretical and practical concept. In: Panayotov, D. (ed.). *Leadership – it is time for change*. International scientific-applied conference, 04 June 2015. Sofia: New Bulgarian University 28-49. [Панайотов, Д. (2015). Лидерството и човешкото бъдеще – изисквания и измерения за теоретико приложна концепция. В: Панайотов, Д. (състав. и ред.). *Лидерството – време е за промени*. Международна научно-практическа конференция, 04 юни 2015. София: Нов български университет, 28-49] (*in Bulgarian*).
- Panayotov, D. (2020). The Bulgarian dream: The Theoretical-Applied frameworks for a possible positive concept. In: Panayotov, D. (ed.). *The Bulgarian dream: The positive concept*. Leadership, Society, Strategic Visions: 1, June 2019. Sofia: New Bulgarian University, 39-75. [Панайотов, Д. (2020). Българската мечта – Теоретико-приложни рамки за една възможна позитивна концепция. В: Панайотов, Д. (състав. и ред.). *Българската мечта – позитивната концепция*. Поредица „Лидерство, общество, стратегически визии“, юни 2019 г. София: Нов български университет, 39-75.] (*in Bulgarian*).
- Reeves, M. (2022). Broadening Your perspective on crisis leadership. Thinking holistically about the pandemic recovery. *Coronavirus: leadership and recovery*. Harvard Business Review (Kindle edition).
- Reeves, M. & Fuller, J. (2022). We need imagination now more than ever. Thinking holistically about the pandemic recovery. *Coronavirus: leadership and recovery*. Harvard Business Review (Kindle edition).
- Waldorf, L. (2018). *iPEC-Energy White Paper: Your Core Energy Determines Your Life Potential*. Shrewsbury, NJ: Institute for Professional Excellence in Coaching (iPEC).
- Wright, K. (1998). *Breaking the Rules: removing the obstacles to effortless high performance*. CPM Publishing.

**Елена Хинова-Макнами** е докторант към департамент „Администрация и управление“ в Нов български университет, управител и коуч на лидери и екипи в „Лидършип Коучинг“ ЕООД, [elly.hinova@gmail.com](mailto:elly.hinova@gmail.com)

**Elena Hinova-McNamee** is a PhD student at the Administration and Management Department in the New Bulgarian University, managing director and leadership and team coach at Leadership Coaching Ltd., [elly.hinova@gmail.com](mailto:elly.hinova@gmail.com)

## THRIVING LEADERSHIP - REALITY OR UTOPIA?

*Abstract.* The article examines the conditions for leadership and team thriving. The goal is to detail and extend a theory of ‘thriving leadership’ based on an analysis of Bulgarian and international research in this field. Leadership theories are analyzed in support of thriving leadership, examining in detail its layers – individual (coaching, communication, leadership, emotions and change), team (leadership as a dynamic phenomenon of group dynamics, global cross-cultural and virtual teams, and the question of meaning and purpose) and organizational (The “Bulgarian dream” and B-Corporations movement). The author’s thrive matrix is presented, explaining the internal conditions for personal leadership thriving.

*Keywords:* leadership; thriving leadership; organization; team; sustainability; leader; intrapersonal transformation; purpose

*JEL codes:* M12; M53

Как да се цитира тази статия:

How to cite this article:

Hinova-McNamee, E. (2022). Preuspyavashtoto liderstvo – realnost ili utopiya? (Thriving leadership – reality or utopia?). <i>Economic Thought Journal</i> , 67(4), 473-502 (in Bulgarian). <a href="https://doi.org/10.56497/etj2267404">https://doi.org/10.56497/etj2267404</a>
--