

Комуникацията като фактор за успешното лидерство

Ия Годорова Петкова-Гурбалова

СУ „Св. Климент Охридски“, Стопански факултет

Имейл: iya.petkova@feb.uni-sofia

Абстракт: Лидерството, като процес и социално явление, обединява хора около обща цел. Лидерът овластява и напътства/ръководи сътрудниците за създаването на добавена стойност за всички заинтересовани страни. Изследванията върху лидерството, неговите формиращи елементи, както и резултатите от неговото проявление, са продиктувани от актуалния интерес към ефективността на управлението като организационна функция. Силен е интересът към изследване на комуникацията като фактор за успешното лидерството. Ръководителите в желанието си да бъдат успешни полагат усилия да бъдат и добри комуникатори. Комуникацията се възприема като основна управленска компетентност, както от ръководители, така и от последователи. С напредване на новите технологии се налага преосмисляне на утвърдените лидерски модели, които са изградени основно на традиционни форми на комуникация. Новите форми на комуникация на свой ред налагат нов тип лидерство.

Ключови думи: лидерство, комуникация, управленска комуникация, трансформационно лидерство.

Communication as a Factor for Effective Leadership

Iya Todorova Petkova – Gourbalova

Sofia University “St. Kliment Ohridski”, FEBA

E-mail: iya.petkova@feb.uni-sofia

Abstract: Leadership, as a process and social phenomenon, brings together people around a common goal. The leader empowers and guides followers to create added value for all stakeholders. Research on leadership, its formative elements, as well as its results, are dictated by the current interest in effective management and leadership. There is a strong interest in exploring communication as a factor for successful leadership. Leaders in their desire to be successful are also trying to be good communicators. Communication is perceived as a core management competence by both leaders and followers. With new technology advancing, it is necessary to rewrite the established leadership models that are built mainly on traditional forms of communication. New forms of communication impose a new type of leadership.

Keywords: leadership, communication, leadership communication, transformational leadership.

Увод

Актуалните въпроси, свързани с лидерството, неговата връзка с цялостното управление на организациите и предизвикателствата пред тях, обуславят избора на тази тема. Дискусиите върху определени фактори, които дефинират лидерството, не са спирали от формирането на най-ранните теории за управлението. Независимо от вида, методиката или времето на провеждане, в повечето проучвания, насочени към лидерство и управление, комуникацията се припознава като ключово управленско умение, от което зависи успехът на целия екип.

Редица автори застъпват тезата, че комуникация е съществен фактор за ефективното лидерство, защото тя допълва и осмисля субординацията и взаимодействието между екипите в организацията. Лидерът поема отговорност, ръководи, насърчава или убеждава другите да го следват, което на свой ред изисква добро планиране, координиране, контрол и постоянна и навременна комуникация. През комуникацията стават възможни процесите на мотивация и вдъхновяване на екипа, което на свой ред е предпоставка за по-добро представяне и удовлетвореност у служителите. Всеки ден ръководителите отделят между 70% и 90% от времето си, за да комуникират с членове на своя екип, със своите висшестоящи ръководители, с други членове на организацията, сътрудници, клиенти или партньори [1]. В този текст ще представим резултатите от няколко изследвания в България, които разширяват дискусияното поле за ролята на комуникацията в лидерския процес. Като се позовем на опита и резултатите от предходни проучвания, ще се опитаем да очертаем кои са основните тематични полета, които ръководителите трябва да осмислят по време на своята комуникация. За целите на настоящата статия няма да правим разграничение между мениджър (ръководител) и лидер, поради естеството на използвания инструментариум, въпреки че в научната литература съществуват различни схващания, които коментират сходствата и различията между двете организационни роли.

Лидерство

Въпреки изобилието от литература върху лидерството, не съществува установено определение за лидерството [2]. В своите ранни изследвания Дж. Бърнс заключава, че лидерството е един от най-изучаваните и най-малко разбирани феномени [3]. Като теоретични източници за разбиране на понятието С. Джонев предлага областите социална психология, организационно поведение, социално управление [4]. Цв. Давидков обобщава, че поради факта, че лидерството е сложно явление, при неговото идентифициране, обяснение и описание могат да се използват различни подходи и понятийни мрежи [5]. Д. Хелригел, С. Джаксън и Дж. Слокъм групират различните изследвания в областта на лидерството в четири категории: (1) теории за лидерските черти (качества); (2) поведенчески теории; (3) ситуационни теории; (4) теории за трансформационното лидерство [6]. Трансформационните теории, които са и едни от най-новите, имат много поддръжници, което отразява желанието на ръководителите да променят вече остарелите организации и да ги направят конкурентноспособни. В тези теории ключово място заема комуникацията между ръководител и сътрудници.

Един от използваните модели, които описват идеята на трансформационното лидерство, е създаденият от Б. Бас (Bass) и впоследствие допълнително разработен съвместно с Б. Аволио (Avolio) „Full-range leadership model”. Предвид същността на модела и нуждите, за които го използваме, ще го наричаме *Интегративен модел на лидерството* (ИМЛ). Моделът е изграден върху схващането, че съставлящите лидерски стилове не са взаимно изключващи се, а са взаимно допълващи се компоненти. Авторите описват шест лидерски стила, които обединяват в две големи групи: транзакционни лидерски стилове и трансформационни лидерски стилове. Към тях е добавен и още един стил, който описва липса на каквито и да е лидерски и/или ръководни умения у ръководителя.

Трансформационното лидерство се описва като процес на влияние, при който ръководителите променят представата на своите сътрудници за значимите неща и ги

стимулират да гледат по нов начин на себе си, на възможностите и предизвикателствата на заобикалящата ги среда. Към трансформационните лидерски стилове спадат стиловете: *Идеализирано влияние, Вдъхновяваща мотивация, Интелектуално стимулиране и Зачитане на индивидуалността. Транзакционните лидери* определят своите очаквания и дават основание за съответстващо на изискванията представяне. Транзакционните лидери имат поведение, което се свързва с конструктивни и корективни размени. Конструктивният стил носи наименованието *Вероятна награда*, а корективният - *Мениджмънт по изключение*. Л. Мен изследва връзката между трансформационно лидерство, комуникационни канали и удовлетвореност у служителите [7]. Авторът открива, че ръководители, които използват трансформационни лидерски стилове, са склонни да използват информационни канали, които предполагат интеракция, споделяне и обратна връзка, като най-предпочитана е комуникация от типа „лице в лице“. Това подкрепя допускането на Б. Бас, че трансформационните лидери предпочитат двупосочна комуникация, която дава възможност за изслушване, взаимодействие, диалог. Трансформационното лидерство има положително влияние върху организационната симетрична комуникация. Сътрудници, които работят с трансформационен ръководител са склонни да споделят и дават идеи [8].

Комуникация и лидерство

Давидков твърди: „Общуването е фактор на добрата организираност. Чрез него се стремим да постигнем висока степен на координираност на индивидуалните и групови действия, така че съвкупният ефект да бъде най-голям“ [9]. Според Д. Панайотов комуникативността се свързва не само с точното възприемане и предаване на информация, но и с умението да се поддържат контакти на различни нива, които подпомагат ефективността на взаимодействието. Влошеното общуване често води до хаос в организацията, особено ако по основните комуникационни канали има разминаване в посланията [10]. Я. Тоцева дефинира основните фактори за постигане на комуникационните цели: значимост на комуникационната цел (финансови, морални и други измерения на резултата от комуникацията), социален ефект от постигането на комуникационната цел, времето, мястото и пространството и другите условия за протичане на комуникативното действие, каналите на комуникация [11].

Комуникационните компетенции са съществени за лидерството [12]. Лидерството може да се прояви в различни ситуации и да е следствие на разнообразни обстоятелства. Лидери има в семейната среда, на работното място, в обществения живот, дори и в социалните мрежи. Всеки лидер притежава разнообразен набор от знания и умения, но при повечето от тях неизменно присъства умението да комуникират успешно. Ефективната комуникация позволява на лидерите да ръководят по ефективен начин [13]. Благодарение на комуникацията ръководителите успяват да споделят своята гледна точка, да поставят задачите, да мотивират и подкрепят. Добрата комуникация помага за по-добро разбиране между членовете на екипа. Мениджърите са наясно, че не могат да управляват, ако сътрудниците не разбират правилно техните послания, задачи или препоръки. „Всички въпроси, засягащи екипа трябва да бъдат обсъждани, да се получава обратна връзка и да се отделя време за изясняване на очакванията. Високата степен на откритост е една от най-важните характеристики на екипния подход“ [14]. За да направят този процес гладък, ръководителите предварително формулират целите, които трябва да бъдат постигнати като

резултат от множество комуникационни интеракции, съставят детайлна картина за мнението, емоциите и нивото на познание на адресатите на съобщението и предприемат необходимите действия, за да улеснят процеса по разбиране и интерпретиране на комуникационното съобщение.

Някои ръководители се осланят на своята формална позиция в организацията, докато други ръководят благодарение на начина, по който останалите членове на екипа взаимодействат с тях. Най-общо тези два форми лидерство се определят като *приписано лидерство* и *възникнало лидерство*. Лидерство, което разчита на формалната позиция и произлиза от длъжностната характеристика (пример за това са директори на отдели или административни ръководители), се отнася към първия вид лидерство. В идеалния случай формалният ръководител е и припознатият от членовете на групата лидер. Но това невинаги е така. Когато сътрудниците припознаят някой член на екипа или организацията като влиятелен и такъв, който поражда доверие, независимо от формалната позиция, която заема, тогава говорим за лидерство, което е възникнало по естествен път. Лидерството възниква чрез и благодарение на останалите хора в екипа или организацията. Този тип лидерство не се опира на формалната позиция в организационната структура, а по-скоро възниква с времето посредством различни комуникационни процеси [15].

Комуникацията е част от дискуссионното поле на много изследователи в областта на лидерството. Б. Цулх изследва важноста на комуникацията в проектното управление, като разглежда и анализира различни лидерски стилове [16]. С. Цисмаш и колектив правят теоретичен прочит на различни лидерски стилове в търсене на характеристики, които по положителен начин се отнасят към успешното лидерство. Комуникацията, поемането на риск и добрите умения за анализ са част от изброените качества [17]. Б. Аволио и колектив се позовават на Л. Спийърс [18], който изолира 10 характеристики на услужливия лидер: (1) умение за слушане; (2) емпатия; (3) умение да лекува/ оздравява, (4) осъзнаване, (5) убеждаване, (6) концептуализиране, (7) предвиждане, (8) стопанисване, (9) ангажимент/отдаване, (10) изграждане на общност. Независимо от различните концептуални модели, можем да обобщим, че добрата комуникация и уменията за изслушване се разглеждат като ключови компетентности на ръководителя [19].

Комуникацията, присъща за лидерите, се определя като вдъхновяваща и подкрепяща, тя е комплексен процес, който започва с разработването на комуникационна стратегия, включва прецизна писмена комуникация и ефективна речева характеристика, особено при кризисни ситуации. С увеличаване на лидерското портфолио се появява необходимостта да се подобряват комуникативните умения, за да се управляват широки и далечни хоризонти. Същинската комуникация се отнася до умения за писане и устно артикулиране на задачи и очаквания. Търпеливо изслушване, управление на екипни срещи, обучения и менторство са умения, които описват управленската комуникация. Корпоративната комуникация налага взаимодействие с външната среда, включва управление на взаимоотношенията между колегите, комуникация по време на кризи и конфликти, както и при организационна промяна, изграждане на публичен образ.

Резултати от изследването

Като взимаме предвид коментираните аспекти на комуникацията и лидерството, както и развитието на българската икономика в последните десетилетия, с настоящото изследване

си поставяме за цел да проверим какъв е предпочитаният лидерски стил на българските ръководители и ще се опитаме да открием дали комуникацията се възприема като ключово умение, което стои в основата на ефективното лидерство.

Ще представим резултати от проучване, проведено сред 348 български ръководители, както и изследване, проведено сред 100 студенти, за да проверим каква е нагласата и какви са разбиранията за успешно лидерство. Допълнително е представен откъс от дълбочинни интервюта с ръководители в различни индустрии.

Значението на комуникацията в управлението е видно още при дефинирането на успешните лидерски стилове. Авторите Б. Аволио и Б. Бас използват множество термини, свързани с комуникацията, за да опишат ефективните лидерски модели: **Идеализирано влияние:...**разговарят, обясняват, артикулират; **Вдъхновяваща мотивация:** държат се по начин, говорят оптимистично, обсъждат ентусиазирано, изграждат визия; **Интелектуално стимулиране:** подкрепят, не критикуват; **Зачитане на индивидуалността:** обучават, наставяват; **Вероятна награда:** изясняват очакванията, предлагат. В определените като неефективни лидерски стилове „Мениджмънт по изключение“ и „Липса на лидерство“ не присъстват термини, свързани с комуникация [20]. С цел дефиниране на фактори, които влияят върху лидерския стил беше проведено количественото изследване, в което участваха 348 ръководители. Конструираният за целта на научното дирене емпиричен инструмент включва 21 индикатора от инструмента „Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) – Form 6S“, разработен от Б. Аволио и Б. Бас като допълнително са добавени въпроси, които регистрират възрастта, образователния статус, полът и организацията, в която работят респондентите. Резултатите са представени на фигура 1. С най-високи средни се отличават стиловете *Зачитане на индивидуалността* и *Идеализирано влияние*. С ниски стойности се отличават стилът *Вероятна награда*. От резултатите можем да твърдим, че българските ръководители прилагат успешно форми на комуникация, с която мотивират и вдъхновяват служителите си, напътстват ги и подкрепят личното развитие на всеки. Ниските резултати на лидерския стил *Вероятна награда* на свой ред говори за наличие на дефицити в комуникацията, насочени към даване на точни и ясни задачи, търсене на отчетност и обратна връзка от подчинените. Резултатите от направения анализ са в съответствие със заключенията на А. Ардичвили и А. Гаспаришвили [21] Д. Еленков [22], че в страни от Източна Европа няма ясно изразено предпочитание към трансформационния или транзакционния лидерски стил, а ръководителите са склонни да употребяват и двата типа лидерство.

Фигура 1. Резултати, Интегративен модел на лидерството



Някои автори свързват трансформационното лидерство с комуникация, която е интерактивна, загрижена, визионерска, вдъхновяваща, овластяваща [23]. Р. Де Вриес и колектив проучват връзката между лидерство и комуникационен лидерски стил и откриват, че трансформационните лидери, които по същество са ориентирани към хората и изграждат взаимоотношения на доверие и уважение, са по-комуникативни от лидери, които се описват като транзакционни [24]. Различните видове лидерство, които изискват и налагат различен вид стилове и комуникационни канали с цел да повлияят върху останалите, конституират съществена част от системите за вътрешна комуникация [25]. Г. Юкл открива, че лидерството на различните йерархични нива директно или косвено определя организационната култура, организационния климат и комуникации [26].

За целите на научното изследване допълнително бяха анкетирани и 100 студенти чрез анкетна карта, съдържаща 35 въпроса, свързани с лидерството. В настоящия текст са представени отговорите на няколко въпроса, които биха допълнили дискусияния фон към настоящия текст. Характеристиката, която респондентите определят като най-важна за ръководителя е **умението да общува** (55% от запитаните). На въпроса да посочат лидер, на който се възхищават, най-големите натрупвания се получават в категорията учител/преподавател. С по-малки натрупвания са обществени фигури, добили популярност през медиите или специализирана литература. Интерес представляват отговорите на въпроса „*Какво е нещото, което лидерът може да Ви даде, за да постигнете пълния си потенциал?*“ Отговорите включват: мотивация и възможност за развитие, време, за да изслуша и приеме идеите ми, подходяща работна среда за развитие, свобода на действие и креативност, свобода в решенията, да цени мнението ми, подкрепа и признание, пример, модел за поведение, точна рамка на целите, вдъхновение, доверие, индивидуален подход, менторство.

В отговорите на дълбочинните интервюта ясно се очертава тенденцията да се отдава внимание на всеки служител, да се търси близък контакт в комуникацията между ръководители и сътрудници. Респондентите в качествено изследване назовават *скъсяването на дистанцията в комуникацията и дори частичното навлизане в личния контур от живота на служителя като необходимо условие за успешно управление, особено в по-малки компании и екипи*. Респондент 1 споделя, че „... в основата на всеки един процес (който е двупосочен по своята същност) е комуникацията, която се подценява (за съжаление

в много случаи документацията е над комуникацията)“. Според респондент 2 „... ръководителят трябва да бъде много близо до хората си и постоянно да комуникира с тях ... да има обратна връзка“. Респондент 3 обобщава „най-подходящ е бихейвиоралният подход, защото прякото общуване с всеки човек, близките контакти, в това число и извънслужебните са от най-голямо значение, за да се получи колектив, да се сплоти общност ... общуването трябва да е всекидневно“.

Като отчитаме резултатите от направените изследвания може да се обобщи, че комуникацията заема основно място в управлението. Ефективният ръководител следва да има умения за изслушване, обясняване, точно артикулиране на целите и задачите, търсене на обратна връзка. Различните лидерски стилове влияят върху комуникационния процес и обратно [27].

Една от най-важните характеристики на един ръководител е *умението да общува* [28]. Великите лидери често се определят и като изключителни комуникатори, които се ръководят от ясно дефинирани ценности. Да си добър комуникатор не се ограничава в умението да говориш добре. Възможността за **спечелване на доверие** разграничава добрия говорител от добрия комуникатор. Добрият говорител понякога може да изпитва дефицит на знания, което да доведе до грешки при взаимодействието с останалите, докато добрият комуникатор говори с увереност и рядко греша, тъй като разполага с широки познания. Добрите комуникатори умеят да свържат страстта и амбицията с идеите, които предават на останалите. Наясно са с факта, че ако не успят емоционално да обхванат аудиторията, посланието може да не стигне в пълния си вид до своите адресати. Ръководители, които включват в комуникацията със сътрудниците си емоционални и вдъхновяващи речи имат по-голямо влияние върху членовете на екипа и организацията като цяло. Добрият комуникатор притежава умението да изслушва търпеливо, както и да анализира динамиката на групата.

В своя алманах за лидерството Б. Бас представя раздел, посветен на типични черти и умения, присъщи за успешния ръководител. Съществена част отделя на комуникацията. Според автора качеството и стилът на комуникация на ръководителите спомагат за успеха и ефективността на лидерството [29]. Да знаеш нещо не е същото като да можеш да го предадеш по информационен път, не е достатъчно ръководителят да е активен в комуникационния процес. Необходимо е да полага усилия за постигане на високо качество в комуникацията – като умения и съдържание. Успешният лидер притежава емоционална интелигентност, свободно прилага различните форми на писмена и устна комуникация, проявява емпатия. Добрата комуникация е отвъд положителната речева характеристика. Начинът на възприемане на една информация в голяма степен зависи от това как изглежда носителят на посланието, с каква интонация се представя информацията, каква е предпочетената жестикуляция. Често публичните фигури ги помним или асоциираме с начина им на говорене. Умелото говорене в по същество не-лидерски ситуации може да доведе до появата на лидер, но ефективността на лидера зависи съществено от качеството на комуникацията.

В литературата съществуват редица доказателства за пряката връзка между комуникационната компетентност и ефективността на мениджъра. Така например Р. Кантер интервюира 200 успешни бизнес ръководителя и открива, че лидерите имат много общи комуникационни характеристики [30]. Те показват нагласа да обсъждат идеите, да търсят

обратна връзка от останалите, да търсят допълнителна информация. Умеят да убеждават останалите да следват идеите им и говорят убедително. Комуникационните умения са съществени за възможността да се предаде смисъла и да се засили съдържанието на едно послание. Преминаването и предаването на смисъла често е от решаващо значение за лидера, който в случаи е необходимо да прилага иновативни и нестандартни форми за предаване на информацията.

Комуникацията в организацията дава информация за нормите, ценностите, очакванията, правилата, изискванията и е част от организационната култура. Дж. Мак Кроски и Т. Янг откриват, че комуникационният стил на ръководителите влияе по различен начин на удовлетвореността на сътрудниците [31]. Важна характеристика е степента, в която ръководителят активно се включва и иницира комуникация, противопоставено на случая, при който остава пасивен и изолиран и е склонен да комуникира, единствено в случай на конфликт или при криза. *Необходими са компетенции по отношение на невербална комуникация, която също е много важна за проявлението на лидерство* [32]. Някои елементи на невербалната комуникация включват: (1) кимане с глава, което показва съгласие, (2) завъртане на глава в двете посоки, което показва несъгласие, (3) зрителен контакт, (4) лицево одобрение, (5) лицево неодобрение, (6) постурална смяна, (7) жестикулация с ръце и рамене, (8) жестикулация с пръсти и китки [33]. Някои изследвания откриват пряка връзка между проявлението на лидерство и жестикулацията с ръце и рамене. Успешните ръководители се грижат за работния процес, дисциплината и чувството за отговорност у сътрудниците, ръководят се от устойчиви работни принципи. Но не по-малко важно е нивото на комуникационни умения. Последователност на изявлението, време, предпочитани лингвистични форми, емпатия, чувство за хумор, емоционална интелигентност – всички те допълнително определят избрания комуникационен ръководен стил. За да се осъществи успешна комуникация, трябва да отчитаме и бариерите, които затрудняват комуникационния процес. М. Паунов дефинира три основни вида бариери в комуникацията: личностни, физически и семантични [34]. Личностните се отнасят до расовите, половите, образователните, културните и социално-икономическите различия между хората. *Физическите бариери* се отнасят до околния шум, както и всичко от заобикалящата среда, което пречи на пълноценното възприемане на комуникацията (неподредено бюро, лош звук или картина на техниката, неприемливо разстояние между говорещ и аудитория (в посока твърде близко или твърде далече и пр.). *Семантичните бариери* се отнасят до факта, че всяка комуникация може да се разглежда като опериране със символи, думи, образи, действия. Тези бариери са особено силни при невербалната комуникация. Допълнително към изброените трябва да си даваме сметка и за следните бариери: липса на планиране и ясно дефинирана цел преди да започне комуникацията; липса на предварителна яснота за аудиторията и реципиентите на посланието; избор на неуместни методи и техники, включително терминология и техническа обезпеченост; липса на доверие между говорител и слушатели; липса на умение да се разчетат реакциите и емоциите на аудиторията; използване на жестове, думи, сигнали, които не подкрепят казаното; игнориране на обратната връзка по време на комуникация; липса на самоувереност, ценности, кураж и знание; липса на основни лидерски качества; липса на гъвкавост и откритост към иновации и нови форми за комуникация [35].

Заклучение

Успехите в съвременния свят до голяма степен зависят от лидерите, които ръководят света. Ръководителите в желанието си да бъдат успешни полагат усилия да бъдат и добри комуникатори. Комуникацията се възприема като основна управленска компетентност, както от ръководители, така и от последователи. Редица автори застъпват тезата, че комуникация е основен фактор за ефективното лидерство [36]. Времето, което ръководителите инвестират в комуникация, показва недвусмислено важноста на добрите комуникационни умения. Съществуват формални и неформални комуникационни подходи, като успешният ръководител използва и двата. Неформалните начини за комуникация помагат да се получи точна и навременна обратна връзка. Формалната комуникация изисква добро планиране и осъществяване. Сътрудниците предпочитат да получават информация за нови решения, политики, събития и промени посредством електронна поща и комуникационни канали, които дават възможност за дискусия и обратна връзка: събрания, работни срещи, както и директна комуникация с прекия ръководител. За да се постигнат целите, комуникацията трябва да е открита (участниците да имат готовност да споделят мисли, чувства, идеи, информация), емпатийна (участниците да са в състояние да съпреживяват), подкрепяща или разбираща другата гледна точка, позитивна (участниците да са склонни да търсят взаимноизгодно решение на проблемите, които обсъждат, и/или да прилагат получената информация за добри каузи, като се избягва злоупотребата с нея, равнопоставена (участниците да имат равни права да говорят и изслушват другата страна), многообразна относно средствата за изразяване (вербални и невербални, писмени, визуални, символни и пр. [37].

Технологичното развитие променя фундаменталната рамка на комуникацията. Лесният достъп до нови комуникационни модели, изградени върху *иновативни форми като платформи за текстови съобщения или споделяне на аудио-визуално съдържание* променя начина на комуникация вътре и извън организациите. Комуникацията се явява характеристика, с помощта на която, от една страна, изграждаме и упражняваме лидерството, а от друга страна, ни помага да го обясним. Така например, има теоретични разработки, които разделят теориите в областта на лидерството според видовете комуникация, които се използват. С напредване на новите технологии, все по-често се говори за *виртуално лидерство* или *e-лидерство*. Аволио и колектив говорят за лидерство, при което индивиди или групи/ екипи са географски разпръснати и интеракциите/ взаимоотношенията между тях са опосредствани от технологиите [38]. Да управляваш виртуално означава да ръководиш хора от различни отдели, организации, държави и пр. Традиционните лидерски модели са основани на комуникация, която в общия случай е от типа „лице в лице“. Новите технологии и развитието на виртуални и добавени реалности поставя под въпрос възможността да се анализира и обясни *виртуалното лидерство* през традиционните познати форми. Можем да очакваме *виртуалните екипи и лидерството*, което се поражда и практикува в тях, да е силно обвързано с новите форми на комуникация, които включват безжични мрежи, видео стени, видео конференции, автоматичен превод добавени реалности и пр. Стоят за разрешаване редица неизвестни: как технологиите влияят на мотивацията на сътрудниците, как се изгражда доверие, как видът на задачата и нейната сложност засягат/влияят върху виртуалното лидерство и др. А. Малхотра и колектив

анализират изследвания, интервюта и данни от наблюдения върху виртуални екипи с цел да идентифицират водещи лидерски практики и успяват да обобщят следните практики: (1) установява и управлява доверието чрез използването на комуникационни технологии; (2) работи в посока осмисляне и оценка на различията в групата; (3) управлява ефективно виртуалните цикли личен живот-работа; (4) проследява/наблюдава развитието на екипа като използва технологиите; (5) провокира видимост на членове на виртуалния екип в рамките на екипа и извън организацията; (6) оставя членовете на екипа да получат полза от групата [39]. За всяка организация най-голямото предизвикателство е да спечели доверието на служителите си, бизнес партньорите и клиентите. Доверието е инструмент за влияние, който може да увеличи надеждността, интегритета и дава добавено предимство при решаване на ситуации в условия на неопределеност. А комуникацията в различните ѝ форми е средството и пътят за изграждането на доверие.

Цитати и бележки:

- [1] Luthra, A. & Dahiya, R. (2015). Effective Leadership is All About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication. *International Journal of Management and Business Studies*. 5 (3): 43-48.
- [2] Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*. 54, 2.
- [3] Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row, 3.
- [4] Джонев, С. (2001). *Социална организация*. Т. 3. София: Софи-Р, 279.
- [5] Давидков, Ц. (2005). *Управление на организациите*. София: СУ „Св. Кл. Охридски”, 115, 120.
- [6] Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. Jr. (1999). *Management*. USA: Ohio.
- [7] Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*. 28 (2): 264-284.
- [8] Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*. NJ.
- [9] Давидков, Ц. (2005). *Управление на организациите*. София: СУ „Св.Кл. Охридски”, 115, 120.
- [10] Панайотов, Д. (2018). *Организационно поведение. Новите парадигми за човешко развитие*, София: НБУ, 159.
- [11] Тоцева, Я. (2015). *Управление на комуникациите в образованието*. В. Търново: Фабер, 13-14.
- [12] Barge, J. K. & Hirokawa, R. Y. (1989). Toward a Communication Competency Model of Leadership. *Small Group Behavior*, 20, 167-189.
- [13] Barret, D. J. (2006). Leadership Communication: A Communication Approach for Senior-level Managers. *Handbook of Business Strategy*. Emerald group publishing, 385-390.
- [14] Хаджиев, К. (2011). *Теория на организацията*. София: НБУ, 232.
- [15] Northouse, P. G. (2015). *Leadership. Theory and Practice*. 6th edition, SAGE.
- [16] Zulch, B. (2014). Leadership Communication in Project Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 119, 172-181.

- [17] Cismas, S. C., Dona, I. & Andreiasu, G. I. (2016). Responsible Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 221, 111-118.
- [18] Spears, L. C. (2004). *The Understanding and Practice of Servant Leadership, Practicing Servant Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery and Forgiveness*, San Francisco.
- [19] Avolio, B., Walumbwa, F. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future directions, Management Department Faculty Publications. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- [20] Avolio, B. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual, Forms, Scoring Key*. Mind Garden.
- [21] Ardichvili, A. & Gasparishvili, A. (2001). Leadership Profiles of Managers in Post-communist Countries: A Comparative Study. *Leadership and Organization Development Journal*. 22, 62-69.
- [22] Elenkov, D. (2002). Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies. *Journal of Business Research*. 55 (6): 467-470.
- [23] Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. (2004). *Leadership: A Communication Perspective*. 4th edition, Waveland.
- [24] De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A. & Oostenveld, W. (2010). Leadership Equal to Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business Psychology*. 25, 367-380.
- [25] Witworth, B. (2011). Internal Communication. In: Gillis, T. (Ed.), *The IABC Handbook of Organizational Communication*. 2nd edition, Jossey-Bass, Inc.
- [26] Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. 6th edition, N.J.: Prentice Hall.
- [27] Zulch, B. (2014). Leadership Communication in Project Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 119, 172-181.
- [28] Luthra, A. & Dahiya, R. (2015). Effective Leadership is All About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication. *International Journal of Management and Business Studies*. 5 (3): 43-48.
- [29] Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership*. 4th edition, Free press.
- [30] Kanter, R. M. (1983). *The Change Master: Keys to Successful Innovation*. NY: Simon and Schuster.
- [31] McCroskey, J. C. & Young, T. J. (1981). Ethos and Credibility: The Construct and Its Measurement after Three Decades. *Speech Monographs*. 41, 261-266.
- [32] Stein, R. T. (1975). Identifying Emergent Leaders from Verbal and Nonverbal Communications. *Journal of Personality and Social Psychology*. 32, 125-135.
- [33] Baird, J. A. (1977). Some Nonverbal Elements of Leadership Emergence. *The Southern Speech Communication Journal*, 42, 352-361.
- [34] Паунов, М. А. (1998). *Организационно поведение*. София: Сиела, 202.
- [35] Luthra, A. & Dahiya, R. (2015). Effective Leadership is All About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication. *International Journal of Management and Business Studies*. 5 (3): 43-48.
- [36] Luthra, A. & Dahiya, R. (2015). Effective Leadership is All About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication. *International Journal of Management and Business Studies*. 5 (3): 43-48.
- [37] Тоцева, Я. (2015). *Управление на комуникациите в образованието*. В. Търново: Фабер, 13-14.

[38] Avolio, B., Walumbwa, F. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future directions, Management Department Faculty Publications. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

[39] Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspective*. 21, 60-70.

Библиография:

1. Давидков, Ц. (2005). *Управление на организациите*. София: СУ „Св.Кл. Охридски“.
2. Джонев, С. (2001). *Социална организация*. Т. 3. София: София-Р.
3. Панайотов, Д. (2018). *Организационно поведение. Новите парадигми за човешко развитие*. София: НБУ.
4. Паунов, М. А. (1998). *Организационно поведение*. София: Спела.
5. Тоцева, Я. (2015). *Управление на комуникациите в образованието*. В. Търново: Фабер.
6. Хаджиев, К. (2011). *Теория на организацията*. София: НБУ.
7. Ardichvili, A. & Gasparishvili, A. (2001). Leadership Profiles of Managers in Post-communist Countries: A Comparative Study. *Leadership and Organization Development Journal*. 22, 62-69.
8. Avolio, B. & Bass. B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual, Forms, Scoring Key*. Mind Garden.
9. Avolio, B., Walumbwa, F. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future directions, Management Department Faculty Publications. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
10. Baird, J. A. (1977). Some Nonverbal Elements of Leadership Emergence. *The Southern Speech Communication Journal*, 42, 352-361.
11. Barge, J. K. & Hirokawa, R. Y. (1989). Toward a Communication Competency Model of Leadership. *Small Group Behavior*, 20, 167-189.
12. Barret, D. J. (2006). Leadership Communication: A Communication Approach for Senior-level Managers. *Handbook of Business Strategy*. Emerald group publishing, 385-390.
13. Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership*. 4th edition, Free press.
14. Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*. NJ.
15. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row, pp. 3.
16. Cismas, S. C., Dona, I. & Andreiasu, G. I. (2016). Responsible Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 221, 111-118.
17. De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A. & Oostenveld, W. (2010). Leadership Equal to Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business Psychology*. 25, 367-380.
18. Elenkov, D. (2002). Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies. *Journal of Business Research*. 55 (6): 467-470.
19. Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. (2004). *Leadership: A Communication Perspective*. 4th edition, Waveland.
20. Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. Jr. (1999). *Management*. USA: Ohio.
21. Kanter, R. M. (1983). *The Change Master: Keys to Successful Innovation*. NY: Simon and Schuster.

22. Luthra, A. & Dahiya, R. (2015). Effective Leadership is All About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication. *International Journal of Management and Business Studies*. 5 (3): 43-48.
23. Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspective*. 21, 60-70.
24. McCroskey, J. C. & Young, T. J. (1981). Ethos and Credibility: The Construct and Its Measurement after Three Decades. *Speech Monographs*. 41, 261-266.
25. Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*. 28 (2): 264-284.
26. Northouse, P. G. (2015). *Leadership. Theory and Practice*. 6th edition, SAGE.
27. Spears, L. C. (2004). *The Understanding and Practice of Servant Leadership, Practicing Servant Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery and Forgiveness*, San Francisco.
28. Stein, R. T. (1975). Identifying Emergent Leaders from Verbal and Nonverbal Communications. *Journal of Personality and Social Psychology*. 32, 125-135.
29. Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*. 54, pp. 2-12.
30. Witworth, B. (2011). Internal Communication. In: Gillis, T. (Ed.), *The IABC Handbook of Organizational Communication*. 2nd edition, Jossey-Bass, Inc.
31. Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. 6th edition, N.J.: Prentice Hall.
32. Zulch, B. (2014). Leadership Communication in Project Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 119, 172-181.

Ръкописът е представен на 10.04.2019.

Ръкописът е рецензиран от 15.05.2019 до 30.05.2019.

Ръкописът е приет за онлайн публикуване на 15.06.2019.

Manuscript was submitted: 10.04.2019.

Peer Reviews: since 15.05.2019 till 30.05.2019.

Accepted: 15.06.2019

Сп. „Реторика и комуникации“, бр. 40, юли 2019.

Rhetoric and Communications Journal, Issue 40, July 2019