

УПРАВЛЕНСКИ ТРАНСФОРМАЦИИ В УСЛОВИЯТА НА НЕСИГУРНОСТ

Андреан Джое, докторант

катедра „Администрация и управление“, Варненски свободен университет
„Черноризец Храбър“

Резюме: Настоящото изследване анализира ефективни стратегии за лидерство в малки и средни предприятия (МСП) в Германия, на фона на продължаващи дигитални и културни трансформации. Специален акцент е поставен върху трансформационното лидерство като динамичен отговор на организационната промяна в условия на несигурност и като катализатор за ориентиране на бизнес моделите към принципите на кръговата икономика. Основната цел е да се идентифицират ключови психологически и структурни фактори за успех, способстващи устойчивото развитие на МСП. Емпиричният анализ обхваща четири основни икономически сектора: секторът на недвижимите имоти, финансово-консултантските агенции, занаятчийските предприятия и счетоводните кантори. Специално внимание е отделено на взаимодействието между дигиталните компетентности и културната адаптивност при формирането на устойчиви лидерски практики.

Ключови думи: трансформационно лидерство, малки и средни предприятия, културна промяна, дигитална трансформация, лидерски стилове, фактори за успех, кръгова икономика.

MANAGEMENT TRANSFORMATIONS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Andrean Joe, phd student

dept. Administration and management, Varna free university “Chernorizets Hrabar”

Abstract: This study investigates effective leadership strategies in small and medium-sized enterprises (SMEs) in Germany against the backdrop of ongoing digital and cultural transformations. Particular emphasis is placed on transformative leadership as a dynamic response to organizational change in uncertain environments and as a catalyst for aligning business models with circular economy principles. The primary objective is to identify critical psychological and structural success factors that foster sustainable development in SMEs. The empirical analysis focuses on four key sectors: the real estate industry, financial consulting agencies, craft enterprises, and tax advisory firms. Special attention is given to the interplay between digital competencies and cultural adaptability in shaping resilient leadership practices.

Keywords: transformative leadership, small and medium-sized enterprises, cultural change, digital transformation, leadership profiles, success factors, circle economy.

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Съвременната икономическа и социална действителност се характеризира с дълбоки структурни промени, предизвикани от технологичните иновации, демографските промени, геополитическата нестабилност и екологичния императив. В тази сложна ситуация малките и средните предприятия (МСП) са изправени пред предизвикателството да запазят своята конкурентоспособност в условия на постоянни промени. Трансформацията вече не е изключение, а правило, което почти неизбежно е съпроводено от несигурност, културни промени и нарастващ натиск за адаптация. Все по - голямо значение придобива и прилагането на принципите на кръговата икономика (КИ) като стратегически подход за устойчив растеж и управление на ресурсите.

Това развитие е научно обосновано от д-р Аксел Зейн [18], който описва изкуствения интелект като „стимулатор на производителността“. Изкуственият интелект (ИИ) би могъл да бъде от съществена полза за компаниите, особено във времена на недостиг на квалифицирана работна ръка и необходимост от повишаване на ефективността. Тези промени оказват влияние не само върху технологичните структури, но и водят до дълбоки трансформации в оперативното и стратегическото самоусъвършенстване на компаниите.

Това показва, че успешните трансформации често не се задвижват единствено от формални лидерски роли, а и от влиянието на ангажирани служители в екипа. В този контекст способността за ефективно управление на креативни служители става все по-значима. Проф. д-р Овчарова [1] подчертава, че ръководенето на креативни хора в организационна среда изисква специфични лидерски подходи, които насърчават иновациите и същевременно осигуряват структурна стабилност.

На този фон концепцията за трансформиращото лидерство все по-често заема централно място в академичните и практически дискусии. Тази форма на лидерство е насочена не само към необходимостта от реорганизация, но и към нуждата да се предоставят ориентация, смисъл и възможности за развитие в несигурна и сложна среда. Както е описано от Bass и Riggio [3], трансформиращото лидерство се характеризира с визионерско влияние, мотивираща комуникация, индивидуална подкрепа и способност за формиране на процесите на организационно усъвършенстване. Този подход се счита за особено подходящ за динамични контексти като дигиталната трансформация и културната промяна. [13]

Целта на настоящата публикация е да бъдат анализирани психологическите и структурните фактори за успех на трансформиращото лидерство в сектора на МСП в

Германия. Фокусът е поставен върху въпроса как лидерската отговорност може да бъде формирана във времена на нарастваща несигурност, технологични предизвикателства и културен плурализъм по начин, който да насърчава иновационния капацитет, емоционалната устойчивост и устойчивия растеж, както и тяхната интеграция в моделите на кръговата икономика.

Структурата на публикацията е организирана около теоретична рамка, последвана от секторен анализ с акцент върху сектора на недвижимите имоти, финансово-консултантските агенции на Deutsche Vermögensberatung AG (DVAG), занаятчийските предприятия и счетоводните кантори. Особено внимание е отделено на ролята на неформалните лидери, взаимодействието между дигиталните и психологическите умения и управлението на процесите на културно обогатяване в организационния контекст.

Настоящото изследване се основава на актуални научни трудове, теории за лидерството, емпирични данни и практически примери. То представлява интердисциплинарен принос към изследванията в областта на лидерството в МСП и има за цел да предостави насоки за вземащите решения в епохата на постоянна трансформация.

2. ТРАНСФОРМИРАЩОТО ЛИДЕРСТВО ВЪВ ВРЕМЕНА НА ДИГИТАЛНИ И КУЛТУРНИ СЪТРЕСЕНИЯ КАТО РЕШАВАЩ ФАКТОР ЗА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА И ИНОВАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ НА МСП

Трансформиращото лидерство във времена на дигитални и културни сътресения се явява ключов фактор за успеха, конкурентоспособността и иновативния капацитет на малките и средни предприятия (МСП). В обичайни условия компаниите се сблъскват с множество форми на несигурност с различен обхват. Мениджърите обикновено преодоляват тези предизвикателства, като се опират на установени структури и процеси, предназначени да намалят несигурността и да подкрепят вземането на обосновани управленски решения за овладяване на оставащите рискове.

В условията на тежка криза обаче нивата на несигурност могат да достигнат екстремни стойности, като поставят под напрежение обичайните организационни практики. В такива ситуации традиционните модели на управление рядко се оказват достатъчни, а предприятията с неадекватни процеси могат бързо да се изправят пред екзистенциална заплаха. Способността за възприемане на лидерството като формиращ

и интерактивен процес се превръща в основна предпоставка за организационна устойчивост [10].

В Таблица №1 са представени основните характеристики на съвременното лидерство в МСП, които илюстрират социалните, психологическите и организационните умения, характеризиращи ефективната лидерска практика във времена на промяна и несигурност.

Лидерството може да бъде определено като динамичен процес на целенасочено въздействие върху отделни лица или групи с цел постигане на общи цели. Този процес се развива в социален контекст и не е задължително свързан с формални йерархични структури. Напротив, лидерството може да се проявява и реципрочно между членовете на дадена група. Въздействието може да бъде упражнявано чрез различни механизми – например чрез възнаграждения, санкции, рационални аргументи или емоционални апели, като предаване на ценности и идеологии [13].

Таблица №1

Характеристики на съвременното лидерството

Характеристика	Описание
Ориентираност към целите	Лидерството е насочена към постигането на конкретни цели
Влияние	Това е съзнателен процес на оказване на влияние върху хората
Йерархия	Лидерството често се осъществява в рамките на асиметрични властови отношения, но и неформално
Гъвкавост	То може да се упражнява формално от лидерите или неформално от хора с влияние
Комуникационни умения	Ефективното лидерство се основава на ясна, отворена и непрекъсната комуникация
Емоционална интелигентност	Лидерите разпознават и регулират собствените си емоции и реагират с емпатия към околните
Изграждане на доверие	Устойчивият лидерски успех се основава на взаимното доверие между ръководството и екипа
Ориентираност към учене	Ръководството насърчава развитието, по нататъшното обучение и професионалното израстване на служителите
Адаптивност	Едно успешно ръководство реагира гъвкаво на вътрешните и външните

	промени
Ценностна ориентация	Ориентираният към растеж начин на мислене подкрепя желанието за промяна и способността за иновации. Решенията и действията се основават на етични, социални и културни ценности
Устойчивост	Ръководството интегрира дългосрочно мислене в икономически, екологичен и социален план (ESG)

Източник „Leadership in Organizations, Global Edition”-Yukl, Gary A.,(2020), Pearson Education Limited

От своя страна проф. д-р Томас Бартшер [2] описва лидерството като насочване на действията на индивидите и групите към реализиране на предварително определени цели, осъществявано чрез взаимодействие, при което съществуват асиметрични социални отношения на превъзходство и подчинение. В този контекст лидерството представлява взаимодействие между легитимното упражняване на властта и социалната ориентация в рамките на дадена общност. Освен постигането на целите, мотивацията, сплотяването на групата и координацията са основни функции на лидерството в организации, изградени върху принципа на разделението на труда.

Докато управлението се фокусира върху оптимизирането на структури и процеси („да правим нещата правилно“), лидерството се концентрира върху влиянието и мотивирането на хората („да правим правилните неща“). Лидерството не е непременно свързано с формална длъжност [17].

Стиловете на лидерство варират от авторитарни до демократични. При авторитарния стил решенията се вземат централно от ръководителя, докато демократичният стил насърчава сътрудничеството и споделеното вземане на решения. Федералната агенция за гражданско образование подчертава, че стиловете на ръководство са тясно свързани с ключови управленски дейности като поставяне на цели, планиране и контрол. Делегирането и споделената отговорност играят централна роля в съвременното лидерство [5].

Values Academy [15] акцентира, че успешното лидерство изисква специфични умения от ясна комуникация и бързо вземане на решения до познаване на силните и слабите страни на екипа. Добрият лидер носи отговорност, мотивира и действа като модел на корпоративни ценности. Изграждането на автентични взаимоотношения, основани на ценности, е от съществено значение. Авторът подчертава, че лидерството е централен компонент на социалните системи, характеризиращ се с комуникация, власт

и целенасоченост, като подпомага индивидуалните и колективните усилия за постигане на цели.

Особено значим за практиката е следният теоретичен модел на успеха:

$$y = \frac{P_x E}{g\Phi}$$

Успехът = Потенциал × Ефективност / Деструктивни фактори

(Success = Potential × Performance / Disruptive Factors)

Тази формула, използвана от предприемача Стефан Джое, служи като ориентир за развитие на индивидуален и организационен капацитет в условия на трансформация. Тя показва, че успехът не зависи само от потенциала и резултатите, но и от способността да се намаляват деструктивни фактори като технологични сътресения, недостиг на умения или вътрешна съпротива. Трансформиращото лидерство в кръговата икономика въздейства и върху трите компонента чрез развитие на потенциала, увеличаване на ефективността и намаляване на смущенията чрез устойчивост и системно мислене [12].

Концепцията за трансформиращото лидерство е разработена от Бърнард М. Бас през 1985 г. и разширена с Роналд Е. Риджио [3]. Тя се базира на четири основни елемента: идеализирано влияние, вдъхновяваща мотивация, интелектуално стимулиране и индивидуално внимание. Тези компоненти позволяват на лидерите да вдъхновяват служителите и да свързват организационните цели с личностното развитие [13].

В контекста на МСП трансформиращото лидерство изисква висока адаптивност. Поради плоските йерархии и директния контакт с клиентите, ръководителите трябва да мислят стратегически и да действат оперативно [11]. Управлението на факторите за успех (Management von Erfolgsfaktoren – MvE), както е описано от Грубер, цели ранното разпознаване и системното развитие на условията за успех.

Дигиталната трансформация създава нови предизвикателства за МСП: инвестиции в технологии, развитие на персонала и адаптация към променящите се изисквания на клиентите. Според анализ на Springer Professional от 2024 г. [18], изкуственият интелект (ИИ) предлага потенциал за повишаване на ефективността и компенсиране на недостига на квалифицирани работници. Все пак, пречки като липса

на технически познания, ограничени инвестиционни средства и вътрешна съпротива остават [16].

Тези промени подчертават, че успешното лидерство в условия на промяна изисква не само технологична експертиза, но и психологически компетенции като устойчивост, съпричастност и готовност за промяна в рамките на кръговата икономика. Комбинацията от дигитални умения и културно чувствително лидерство е основа за устойчивото развитие на МСП.

На този фон може да се обобщи, че лидерството изисква интегриране на четири основни роли: експерт, мениджър, лидер и фасилитатор. Тяхната динамична комбинация, адаптирана към личностния и организационен контекст, формира съвременното разбиране за ефективно лидерство.

Следователно лидерството е динамичен процес, който съчетава власт, отговорност и доверие. Само тези, които използват властта отговорно, изграждат доверие и притежават диференцирани компетенции, могат да ръководят успешно в дългосрочен план.

Таблица №2

Роля на трансформацият лидер

РОЛЯ	ОСНОВНА ЗАДАЧА
Експерт	С опит, изяснява факти, познава специализираната област. Дава съвети и решения, прави преценки
Мениджър	Анализира ситуации, извлича последствия, подобрява структури и процеси, делегира права
Лидер	Вдъхновява, мотивира, отстоява интересите на екипа, създава смисъл, представлява го навън
Коуч	Изслушва, дава обратна връзка, задава целенасочени въпроси, подпомага развитието на служителите

Разработка на автора въз основа на интервюта и литературно проучване в Deutsche Vermögensberatung AG.

Успоредно с това въпросът за равенството между половете придобива все по-голямо значение. Изследванията показват, че разнообразните управленски екипи – особено тези с жени на ръководни позиции, демонстрират по-голяма устойчивост и иновативност в процесите на трансформация [8]. Включването на чувствителност към половите различия е не само етично задължително, но и доказано допринася за подобряване на качеството на лидерството.

3. КОНКРЕТЕН СЕКТОРЕН АНАЛИЗ НА ТРАНСФОРМАЦИОННОТО ЛИДЕРСТВО В ГЕРМАНИЯ

В съвременният контекст на дигитална и екологична трансформация, трансформиращото лидерство следва да се разглежда не само като реакция на кризи, а като стратегически инструмент за интегриране на устойчивост, ресурсна ефективност и иновация във всички сектори на икономиката. Особено в МСП в Германия, мениджърите имат ключова роля при адаптирането на бизнес моделите към принципите на кръговата икономика, които включват удължен жизнен цикъл на продуктите, повторна употреба на ресурси, енергийна ефективност и социална отговорност.

Германските **занаятчийски предприятия** претърпяват ясно изразена трансформация: традиционните структури се допълват от дигитални инструменти и модерни управленски подходи. Въпреки прагматичната си самооценка, все повече предприятия насочват вниманието си към дългосрочна устойчивост и ефективност на процесите. Трансформиращото лидерство е особено видно там, където мениджърите не само инструктират, но и дават свобода на дейност на служителите си, за да се намалят потреблението на ресурси и отпадъците. Примери за това са използването на софтуер за управление на материали, цифрово планиране на дейности и отчитане на време, което не само повишава производителността, но и позволява проследяване на материалните потоци на затворените цикли. Интегрирането на приложения за строителни дейности, дигитално отчитане на работното време и автоматизирано планиране на материали вече е стандартна практика в много компании. Тези технологии не само повишават производителността, но също така служат като средства за ангажиране и мотивация на служителите [4]. Особено успешни са фирмите, които редовно провеждат вътрешни кръжоци за качество и насърчават участието на екипа в процесите на непрекъснато усъвършенстване принцип от философията на Кайзен (Ky'zen). В малките екипи трансформиращото лидерство се проявява чрез достъпност, култура на обратна връзка и доверие в способностите на младите служители и стажантите.

Трансформиращото лидерство в сектора на **недвижимите имоти** се фокусира върху преминаване от линейни към устойчиви кръгови бизнес модели чрез дигитализация и интелигентно управление на сгради. Лидерите тук инициират процеса на дигитална трансформация, като въвеждат виртуални огледи, дигитални договори за наем и автоматизирани платформи за управление, които намалят административния отпечатък и повишават енергийната ефективност. [7] Компании като FirstLux GmbH се открояват с прилагането на ESG - стандарти и съчетават емоционална интелигентност с

устойчиви стратегии. Пример за лидерство ориентирано към дългосрочна стойност и отговорност към околната среда.[9]

Финансовите агенции на DVAG Deutsche Vermögensberatung AG работят с децентрализиран модел, който разчита на лична отговорност и предприемаческо мислене. Трансформиращото лидерство обединява дигитализацията с нови форми на устойчиви финансови консултации. Мениджърите насърчават развитие на индивидуални компетентности, но също така въвеждат практики, насочени към устойчивите инвестиции, базирани по ESG - критерии. Използването на дигитални консултантски инструменти като Формулата на благосъстоянието, онлайн семинари и хибридни концепции илюстрира как дигитализацията и личната връзка могат да се обединят [6]. Успешните мениджъри организират редовни срещи за финансов анализ, индивидуални планове за развитие по стандартите на ESG и поддържат силна култура на обратна връзка. Лидерството се разбира като процес на съвместно създаване на стойност, ориентиран към социална и екологична устойчивост.

Счетоводният сектор преживява не само технологичен преход, но и културно реструктуриране, насочена към по устойчиви бизнес практики. Трансформиращите лидери в счетоводния сектор въвеждат автоматизирани системи за отчетност, облачни решения и обучение за дигитална устойчивост. В същото време те създават среда на психологическа сигурност, която насърчава споделянето на идеи за ресурсна оптимизация, намаляне на разхищението и развитие на нови устойчиви счетоводни услуги. [14]. Пример за това са практиките на иновационни кръгове и вътрешни обучения, насочени към екологична отчетност и прозрачност.

Таблица №3

Лидерски компетенции в избрани индустрии в Германия

Бранш	Ключови компетентности	Предизвикателства	Възможности
занаятчийски предприятия	Откритост, практическа интелигентност, учене в екип	Традиционни бариери, липса на време	Облекчаване на процесите, нови таланти
недвижими имоти	Дигитален експертен опит, лоялност към клиента, гъвкавост	Фрагментирани процеси	Увеличаване на ефективността чрез платформи

Финансовите агенции (DVAG)	Коучинг, фокусиране върху целите, изграждане на доверие	Изисквания за хибридна роля	Лоялност към клиента чрез близост и технологии
счетоводните кантори	Структура, надеждност, цифрова грамотност	Опасение от грешки и загуба на контрол	Процес на автоматизация, нови услуги

Разработка на автора на базата на данни представени в публикацията

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

След проведения анализ на психологическите и структурните фактори за успех на трансформиращото лидерство в малките и средните предприятия (МСП) в Германия може да се заключи, че устойчива трансформация е невъзможна без дълбоко преосмисляне на лидерските концепции. Резултатите показват, че при постоянни технологични и културни сътресения чисто функционалното разбиране за лидерството вече не е достатъчно.

Авторът препоръчва: 1) Да се възприема лидерството не като статусна роля, а като ориентиран към учене процес; 2) Да се инвестира в обучението за развитие на трансформационни лидерски умения; 3) Активно да се насърчават култури на лидерство, основани на равенство между половете и разнообразие; 4) Да се признае и укрепи ролята на неформалните лидери като ценен ресурс; 5) Да се развиват паралелно дигитални, психологически и културни компетенции.

Целта остава създаването на устойчива, учеща се и иновативна корпоративна култура в германските МСП, способна да отговаря на изискванията на динамичната, глобална и дигитализираща се среда в рамките на кръговата икономика.

Необходим е подход към лидерството, който съчетава структурна адаптивност с културна ориентация и емоционална интелигентност. Трансформиращото лидерство се утвърждава като жизнеспособен модел, съчетаващ иновационни импулси с ценностна насоченост и укрепване на колективната устойчивост.

Следователно трансформиращото лидерство в сектора на МСП в Германия не е абстрактна концепция, а стратегическа необходимост за бъдещето. За да отговорим успешно на предизвикателствата на нашето време, трябва не само да реагираме, но и активно да формираме промените, съвместно, отговорно и с готовност за собствено развитие .

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Овчарова, С. (2019). *Управление на креативни хора в организационна среда* [Management of Creative People in an Organisational Environment]. Sofia: Avangard Prima. ISBN: 9786192212285.
2. Bartscher, T. (2023). *Führung*. In: Gabler Wirtschaftslexikon [online]. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung-33168> [Zugriff am: 18.04.2025].
3. Burel, S. (2021). *Sprache denkt (fe)male: Intelligente Sprache für selbstbewusste und wertschätzende Kommunikation* (Bd. 2). Springer Berlin.
4. Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates. ISBN: 978-0805847628.
5. Bitkom & ZDH (2022): *Digitalisierung im Handwerk. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung unter 503 Handwerksbetrieben in Deutschland*. Berlin. Verfügbar unter: <https://www.bitkom.org> [Zugriff am 17.03.2025].
6. Bundeszentrale für politische Bildung (2023). *Führung*. In: Lexikon der Wirtschaft [online]. Verfügbar unter: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19374/fuehrung/> [Zugriff am: 18.04.2025].
7. Deutsche Vermögensberatung AG (DVAG) (2023): *Beratungsqualität in der digitalen Transformation – Zukunft der Finanzberatung in Deutschland*. Frankfurt am Main: DVAG-Medienservice. <https://www.dvag.com>. [Zugriff am: 18.04.2025].
8. Drees & Sommer SE. (2023). *Real Estate Innovation Report: Digitalisierung und Transformation der Immobilienbranche*. Stuttgart: Drees & Sommer SE. <https://www.dreso.com>. [Zugriff am: 18.04.2025].
9. Eagly, A.H. & Carli, L.L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Boston: Harvard Business School Press. <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>. [Zugriff am: 18.04.2025].
10. Experteninterview mit Stefan Joe. FirstLux GmbH. (04.2025).
11. Finn, P., Mysore, M., & Usher, O. (2020, 2. November). S.2. [Online] Available *When nothing is normal: Managing in extreme uncertainty*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/when-nothing-is-normal-managing-in-extreme-uncertainty>
12. Gruber, M. (2000). *Erfolgsfaktoren des Wirtschaftens von KMU im Zeitablauf: Das Management von Erfolgsfaktoren*. Heidelberg: Springer Gabler. ISBN: 9783824461996.
13. Joe, S. (2018). *Intensive coaching-Erfolgsformel, persönliches Gespräch*
14. Northouse, P.G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Los Angeles: SAGE Publications. ISBN: 978-1544397566.
15. Nowak, S. (2019). *Digitalisierung in der Steuerberatung: Chancen und Herausforderungen. Trendbericht Transformation & Change Management*,

- 23.05.2019. *https: www.haufe.de/steuern/taxulting/die-digitalisierung-in-der-steuerberatung_598848_490402.html*. [Zugriff am: 18.04.2025].
15. Values Academy (2024). *Führung – Definition und Beschreibung*. [online] Verfügbar unter: <https://www.values-academy.de/fuerung/> [Zugriff am: 18.04.2025].
 16. Wissenschaft.de (2023). Digitale Transformation: Herausforderungen und Chancen für KMU. [online] Verfügbar unter: <https://www.wissenschaft.de/technik-digitales/digitale-transformation-herausforderungen-und-chancen-fuer-kmu/> [Zugriff: April 2025].
 17. WPGS – Wissenschaftliche Plattform für ganzheitliche Schulentwicklung (2024). *Führung: Definition und Perspektiven*. [online] Verfügbar unter: <https://wpgs.de/fachtexte/fuerung-von-mitarbeitern/fuerung-definition-und-perspektiven/> [Zugriff am: 18.04.2025].
 18. Zein, A. (2024). Künstliche Intelligenz ist ein Produktivitäts-Booster. In: *Springer Professional*. [online] Verfügbar unter: <https://www.springerprofessional.de/kuenstliche-intelligenz/> [Zugriff: April 2025].