

Огнян Попов, управител на LeadWay, отговаря на въпроси на Констанца Григорова, журналист от Computerworld. Част от тях са публикувани в материала ["Защо имаме нужда от лидери \(а не просто от ръководители\)", бр. 31, 2009 на Computerworld](#)

- Какво означава думата лидер?

Лидерът е човек, който оказва влияние върху група хора или екип да впрегнат енергията си за постигане на определена цел.

Лидерството е комбинация от личностни качества, умения и мотивация, както и специфичен начин на мислене, изразяване на емоции и действие. Лидери има във всяка сфера на живота, в различните малки и големи общности, в политиката, в общественния живот, в държавните и частни институции, в бизнеса, спорта, модата, масовата култура, изкуството, образованието, религията, дори семейството. Всеки, който оказва влияние върху начина на мислене, действие и ценностната система на други хора, е лидер.

В бизнеса лидерството се свързва с постигане на отлични бизнес резултати, изключителни постижения в определена област, най-добър резултат в пазарния дял или рентабилността. Лидерството се свързва с новаторството, с промяната в тенденциите, с обрата след продължителна загуба на пазарни позиции, с откриване на нови пазарни прозорци, или на нови, по-ефективни технологии, на дейности с голям социален ефект или пък тяхното най-ефикасно приложение и т.н. Джак Уелч, Стийв Джобс, Уолт Дисни са изключителни лидери, които са оказали влияние върху милиони хора по света.

Вярваме, че лидерите в света са много повече от тези, които попадат под светлините на прожекторите, тъй като са заети да постигат резултати, да търсят и откриват технологиите, които ще направят живота ни по-лесен, по-приятен, по-удобен, по-смислен или по-удовлетворяващ. Днешните бизнес лидери в началото на пътя си са били никому неизвестни, някои от тях имат трудна лична съдба и на пръв поглед с нищо не са се отличавали от съвременниците си. Тогава малцина са знаели, че това са бъдещите лидери. Бордът на директорите на Apple, например, не е знаел, че отстранявайки Стийв Джобс, ще тласне компанията към посредствеността. Неговият конкурент е изглеждал по-подходящ за главен изпълнителен директор, с подходящото образование и мениджърски опит, но визията и стратегията му не се е оказала успешна в конкретната компания и в дадената ситуация.

В организациите разграничаваме индивидуално, екипно и организационно лидерство. Например, в непродуктивна организация, с лоши бизнес резултати, работи човек в продажбите, чийто резултати многократно надвишават продажбите на колегите му.

В стремеж да запазят работата си, останалите търговци следват примера му доброволно, за да подобрят собствените си резултати. Това е пример за индивидуално лидерство. Всеки, който постига най-добри и трайни резултати в работата си, благодарение на комбинация от лична визия, цел, мотивация и подходящи за целта личностни качества, таланти и умения, е лидер най-малкото на себе си. Твърде много хора се опитват да водят другите, преди да могат да управляват себе си. А най-неприятното е, когато такива хора заемат управленски позиции и са лидери по статус. Примери, колкото искате.

В LeadWay смятаме, че лидерството започва от вас самите. Имате ли ясна визия за себе си, за силните и слабите си страни, за способностите и ограниченията си? Имате ли ясни цели, мотивирани ли сте и знаете ли как да ги постигнете? Имате ли енергията да преследвате стремежите си, или на всяка трудност сте склонни да се самооправдавате и обвинявате другите за неуспехите си? Не е необходимо да бъдете мениджър, за да бъдете лидер на себе си. Но, ако сте мениджър и не сте лидер на себе си, не можете да бъдете и лидер на другите. Единственият инструмент, който ви остава за управление, е властта, т.е. правото да се разпореждате с това кой ще бъде назначен, повишен, кой ще получи повече ресурси, повече материални и нематериални стимули. В обобщение, индивидуалното лидерство е достъпно за всеки. То е функция от това кой сте вие като личност, какви таланти и умения притежавате и как се свързвате с хората около вас.

Екипното лидерство има формален и неформален характер. В бизнеса формалният лидер на екип е мениджър или ръководител на екип. В лидерска роля може да влезе всеки, който има волята, амбицията, подходящите умения, или е излъчен от групата за дадена конкретна задача или проект. Умението да изграждаш и водиш продуктивни екипи към върхови постижения рядко е вроден талант. Личностните качества и нагласи за екипна работа са важни, но съвсем не са достатъчни. Освен себепознаване, самомотивация и самоуправление, са нужни и отлични комуникативни умения, умения за свързване на екипната визия с личните цели на екипа, способност за мотивиране и вдъхновяване на екипа към синхронизирани действия, отлично разпределение на екипните роли, ясни правила и отговорности, ясни последствия при изпълнение/неизпълнение на целите, способност за обучение, коучинг, менторство и развиване на талантите, последователност по отношение на целите и гъвкавост при прилагането на методите за изпълнението им, да бъдеш катализатор на промени в динамична външна и вътрешна среда и т.н.

Организационното лидерство е способността на висшият мениджмънт да създаде и комуникира организационната визия и стратегия, да генерира и насочи енергията на хората за постигането им, да изгради организационната система и структура по начин, който да съответства напълно на силните страни на организацията и на възможностите, които дава външната среда. Подборът, обучението и развитието на ли-

дери вътре в организацията е ключ към дългосрочния ѝ успех. Ако организацията успее да привлече таланти хора на изпълнителски позиции, но не прави нищо за развитието им като лидери и мениджъри, е обречена да ги търси отвън. Процентът на провалени мениджъри, издигнати от изпълнителски позиции, където са получавали обучение за техническите или функционални аспекти на работата им, например финанси, маркетинг, продажби, операции, е смущаващо голям. Привличането на успешни мениджъри от други компании, крие много рискове. Най-големият риск е несъвместимостта между организационните култури на двете организации от една страна и лидерският стил на привлечения мениджър. Друг негатив е, че това влияе негативно на мотивацията на служителите в организацията. Те не виждат перспектива за собственото им кариерно развитие на фона на редица неуспешни повишения и привлечени мениджъри отвън. Неслучайно най-успешните компании не разчитат само на лидери на върха, а систематично и последователно привличат на най-ниските нива таланти с лидерски потенциал и развиват кариерата им с далеч по-голям успех и постоянство от конкурентите си.

- Какви умения отличават лидера от мениджъра?

Лидерът умее да енергизира и вдъхновява хората да дадат най-доброто от себе си. Умее да ги мотивира да развиват своите таланти, да си поставят високи цели доброволно и да ги следват. Умее да ги кара да се чувстват значими и ценени, да ги насочва и да им дава стимулираща обратна връзка, да им помага сами да формулират целите си и да ги подкрепя за постигането им. Умее да носи отговорност както за успехите, така и за неуспехите на екипа си без да търси вината извън себе си. Умее да си признава грешките без да се страхува, че ще загуби авторитета си, умее да рискува и да подтиква другите да бъдат по-смели, по-уверени, овластява ги да действат без да ги обвинява, а ги подкрепя с насоки, обучение, обратна връзка или ресурси. Лидерът е уверен, не се страхува да работи дори с по-таланти хора от себе си; целеустремен е, решителен, има силна визия, добри идеи, или умее да ги извлича от останалите; свързва се с разума и емоциите на хората, говори ясно, разбрано и владаващо; дава добър пример с действията си и спазва обещанията си, или обяснява защо не е успял. Когато нещата се влошат, лидерът излиза на предни позиции и поема отговорност за лошите резултати, задава ясна нова насока или ангажира другите с откриването ѝ. Лидерът извлича поуки и от успехите и от неуспехите и мотивира хората да продължат да работят без да се обезсърчават.

Мениджърът разработва стратегии, прави дългосрочни и краткосрочни планове, бюджети, разчети и графици, анализира тенденциите, разработва SMART цели, работи с процеси, правила и процедури, организира, управлява и контролира работата на подчинените си, съгласува работата си с другите звена, комуникира цели, планове и информация на подопечните си, оценява работата им, информира ги за системата на

възнаграждения, стимули и наказания, назначава нови членове, управлява представянето им, взима решения в рамките на правомощията си, преговаря с вътрешни и външни клиенти в рамките на ресурса си, презентира дейности, планове, проекти, продукти, идеи или концепции и провежда индивидуални или групови срещи с цел информация, координация или решаване на конкретни оперативни или стратегически проблеми.

- Кои са качествата на добрия лидер и кои - на лошия?

Добрият лидер е загрижен предимно за общото благо на екипа, групата, организацията или обществото. Лошият лидер е загрижен предимно за себе си, често в противовес с интересите на останалите.

Добрият лидер извлича най-доброто у хората, прави ги силни и уверени, а лошият ги прави зависими от себе си и неуверени да се справят сами.

Добрият лидер води хората към добра кауза, а лошият води с манипулация, често използвайки личната си харизма, прикривайки егоистичните си мотиви зад благородни цели. Пример е заблудата, че човек може да забогатее, или отслабне, докато си седи във фотьойла.

А по всичко останало и добрите и лошите си приличат. Една от най-важните разлики, е че добрите лидери са значително по-малко нарцистични, по-малко склонни да тръбят собствените си успехи, по-често са по-малко публично известни и са по-скромни. И затова резултатите им идват по-бавно, но са по-трайни. След тях организациите им не ес провалят, защото са развили и други лидери. Лошите лидери често произвеждат фойерверки, като разчитат на масово заслепяване и мигновен ефект. Те не развиват хората си и не подготвят наследници. Страхуват се да не бъдат изместени и използват всякакви средства, за да запазят и увеличат властта си върху хората. Хората, които работят с тях са техни инструменти.

За добрите лидери хората, които те ръководят са партньори и клиенти. Уважението и доверието е в основата на взаимоотношенията им с околните. Умеят да провокират доброто у хората, тяхната креативност и желание да поемат отговорност. Разпознават се по това, че хората в организацията им си харесват работата и я вършат с желание. А бизнес резултатите са следствие от приложение на отлични лидерски и мениджърски умения.

- Вродени ли са лидерските умения или подлежат на придобиване?

Ние вярваме, че всеки човек има лидерски потенциал. Вродена е само степента на този потенциал. У някои хора този потенциал е толкова силен, че каквото и да правят, той винаги се проявява. Тази енергия, ако не бъде правилно овладяна и насоч-

вана, обаче, може да бъде и силно разрушителна и саморазрушителна. Животът е пълен с провалени лидери, които са попаднали в плен на нарцисизъм, самозаблуди, или т.нар. „слепи петна“, неправилно използван потенциал, или неразвити таланти.

От друга страна, познаваме хора, които от грозни патенца с времето се превръщат в красиви лебеди. Добрите лидери развиват други добри лидери. Както и лошите лидери се възпроизвеждат. И добрите и лошите лидери си приличат по това, че силно влияят на хората около себе си. Първите ги водят към самоусъвършенстване, а вторите – към саморазруха. Примери от печалните банкови фалити и ипотечната криза, колкото искате.

- От всеки човек (характер, менталитет) ли може да се формира добър лидер?

Разбира се. Какво е общото между Ал Капоне, Ганди, Майка Тереза, Доналд Тръмп, Барак Обама, Мадона, Бил Клинтън, Бойко Борисов, Путин, Нешка Робева, Димитър Пенев, Хитлер, Никола Саркози, Маргарет Татчър, Волен Сидеров, Анджелина Джоли, Принцеса Даяна, Бил Гейтс, Уорън Бъфет, Нелсън Мандела, Левски, Цар Киро, любимата ви учителка, майка ви или баща ви, най-добрия ви приятел, вашият бивш шеф, колегата ви и т.н.

- На какво обучавате курсистите си в обученията по лидерски умения?

Тренираме ключовите лидерски компетенции, а те са:

Listen to Learn: **Слушай и учи**

- Активно слушане
- Учене
- Себепознание

Envision: **Визуализирай**

- Създаване на визия и определяне на посоката
- Креативност и експериментаторство

Align: **Приобщи**

- Вдъхновяване на другите
- Писмена и устна комуникация
- Управление на конфликти
- Изграждане на взаимоотношения
- Изграждане на екипност

Develop: **Развий**

- Коучинг
- Развива на другите
- Делегиране

Walk the Talk: **Дай пример**

- Самоконтрол
- Почтеност
- Издръжливост

Acknowledge: **Отличи**

- Защитник на кауза
- Оценка и обратна връзка
- Мотивация

Yield: **Обери плодовете**

- Ориентираност към резултати
- Катализатор на промяната

Програмата ни „Лидерство за върхови постижения“ е базирана на най-новите проучвания от **Центъра за креативно лидерство, САЩ** (CCL е сред Топ 10 в света по лидерски програми). Включва комбинация от разсъждение, 360° обратна връзка, ситуационна обратна връзка, MBTI профил, симулации, брейнсторминг, коучинг, адаптивен стил на фасилитация и учене чрез преживяване, наблюдение, анализ и самоанализ.

Методологията ни включва оценка на компетенциите, приоритизиране на нуждите от развитие, т.е. кое е най-важното за успеха според обучаемия и вътрешните му клиенти. Следва предизвикателството – най-важния компонент от програмата. Изваждаме хората от зоната на комфорта им, защото точно там е развитието. Осигуряваме им нужната подкрепа, инструменти и обратна връзка, за да се почувстват по-сигурни, че ще се справят. Последният елемент –признанието - трябва да дойде от организацията. Затова, че човекът е работил върху себе си и се е развил като лидер. Признанието може да дойде под формата на по-разширени правомощия, по-големи отговорности, нови функции в рамките на същата длъжност, предизвикателни проекти, нова роля, повишение и други. А наградата за обучаемия е, че ще бъде по-малко стресиран и по-подготвен да се справи, ще знае и избягва подводните камъни на новата си роля чрез следване на лоши примери от практиката (за съжаление добрите примери в България са доста по-малко от лошите, а знаем че човек се учи повече от това, което вижда, а не от това, което чува).

„Гледай какво прави шефа и се учи от него“ е добра стратегия за оцеляване, но ако примерът не е добър, е желателно да търсим други образци за ефективни поведения. Най-добре е да се изградим като лидер със свой собствен облик, опознавайки себе си през различни призми, да се моделираме по уникален за нас начин като се учим от другите, но без да подражаваме. Да бъдем себе си. Да изградим собствена лидерска марка.

- Има ли нови тенденции в този специфичен вид обучения (ако се приемат за елемент от меките умения - тенденции за този тип курсове)?

Новите тенденции са дългосрочни програми за развитие на лидерски умения на база ценностите и лидерските компетенции на конкретната организация. Програмата да е съобразена с организационната култура и желаните лидерски профили, които да бъдат основа за подбора и развитието на лидерите на всички нива в организацията. Програмите за развитие включват 360 градусова обратна връзка, различни инструменти за определяне на лидерския профил, тематични обучения, индивидуален коучинг, тийм билдинг програми, подчинени на общите цели на развитие. На мястото на еkleктично смесени отделни съставки, без връзка помежду си, да изградим лидерската програма като интегрирана част от общата бизнес стратегия и стратегията по

човешки ресурси. Разликата е в умението на майстора да извае скулптора, вместо Франкенщайн.

Бих казал, че 360 градусовата обратна връзка е сърцевината на лидерството. Едва тогава човек осъзнава какъв е като лидер и върху какво трябва да работи. А Myers-Briggs инструментът ясно посочва силните страни и лидерския стил на база ценностите ни и личните ни предпочитания. Интересна е реакцията на различните хора по отношение на 360 градусовата обратна връзка. Най-уверените нямат никакви притеснения да я използват, други анализират дали хората, които дават обратна връзка са достатъчно компетентни да го правят, трети разсъждават върху смисъла от инструмента, четвърти се притесняват от това какъв резултат ще се получи и дали това няма да се отрази негативно на кариерата им. Ние даваме пълна гаранция, че докладът ще бъде даден само на неговия получател, че анонимността на даващите обратна връзка е гарантирана. Докладът по самата си същност е обективен, колкото и субективни да са различните мнения, защото дава ценна информация за това как другите те възприемат като лидер и какво можеш да подобриш от тяхна гледна точка. Всяко лидерство е функция на индивидуалните възприятия на хората и започва от себепознанието, самотивацията и самоуправлението. Освен себе си, трябва да познаваме и хората, защо ни възприемат по начина, по който ни възприемат. Защо аз се смятам за взискателен, а те ме виждат като педант, защо приемат моята подкрепа като неумение за делегиране, защо все не им е ясно това, което им обяснявам, защо желанието ми да правим брейнсторминг те възприемат като загуба на време, защо ме считат за авторитарен, когато аз просто изисквам да си вършат работата по най-ефективния начин и т.н.

Август, 2009 г.