

д-р МАРИАНА УШЕВА

ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“, БЛАГОЕВГРАД

УСПЕШНИЯТ РЪКОВОДИТЕЛ НА XXI ВЕК

THE SUCCESSFUL LEADER OF XXI CENTURY

Dr. MARIANA USHEVA

SOUTH-WEST UNIVERSITY "NEOFIT RILSKI", BLAGOEVGRAD

Abstract: The successful leader is literate initiative specialist, competent in many areas, with a wide common culture, adequate self-assessment and high moral qualities. He is an artist, generator of ideas, and that gives him the freedom to adopt foreign ideas, without to feel threaten by displacement, or to be exposed to the temptation of assigning foreign developments, hence they have enough their own. The successful leader have the ability to allocate real beneficial innovations by simply one, modern for the moment and seek those, which are able to benefit from the performance of the team. Maintain reasonable initiative from below, from the team. Creative interests are aimed not only to his official problems and achieve a real results, but also of creative growth of his team members. The successful leader is aware that the comfortable psychological atmosphere in his team is a guarantee of success. The business culture in the team shall be given serious consideration and is of a very high level. The modern head-manager has well-developed strategic thinking and has no difficulty with making a decision of tactical daily or urgent tasks, and sees things in perspective.

The successful leader of XXI century is a positive leader, inspiring employees to aim higher, to work harder, to achieve more for less time and in particular, to get satisfaction from this, which are doing.

Key words: management, the leader, a team, the tasks, the manager.

Предизвикателствата на XXI век могат да се охарактеризират с няколко ключови думи – глобализация, динамика, информация. Те изискват промени във всичко – в професионален и личен план, в бизнес и лични отношения. Промените в световната икономика и в практиката на мениджмънта неминуемо поставят въпросите за мястото, ролята и качествата на ръководителя на XXI век. Неслучайно Питър Дракър в книгата си "Мениджмънт предизвикателства през XXI век" поставя важни и значими въпроси: "Какво означават тези проблеми за нашата организация и лично за мен като човек на умствения труд, професионалист, ръководител? Какви действия трябва да бъдат предприети от нашата организация и лично от мен, за да превърнем предизвикателствата във възможности, от които организацията и аз да се възползваме?".[6]

Актуалността на темата за лидерството и успешния ръководител

на новия век се обуславя от настъпилите в края на XX век глобални промени, които пораждат множество противоречия, създават изключително сложно стратегическо обкръжение и налагат нови изисквания към мениджмънта. Ролята на ръководителя е най-главната и значима роля, която настоящето време поставя пред управлението на човешките ресурси, защото както казва Хари Труман, „Когато липсва лидер, обществото стои на едно място.“

Филип Котлър и Джон Каслионе посочват четири ключови промени в средата в началото на XXI век:

- Клиентите са изключително информирани. Те са в състояние с помощта на Интернет да открият почти всичко за всеки продукт, услуга или компания.
- Регионалните марки стават по-силни и често печелят срещу широко рекламираните национални марки чрез по-ниска цена

- Конкурентите могат по-бързо да копират всеки нов продукт или услуга, намалявайки възвръщаемостта на инвестициите в нови продукти и скъсявайки живота на конкурентните преимущества.

- Интернет и социалните мрежи създават една радикално нова медия с възможности за обмяна на информация с потребителите (другите медии са еднопосочни като радио, ТВ, вестници...) и директни продажби.[7]

От тази гледна точка е необходимо да се преразгледа и ролята на мениджърите, защото именно те са тези, които ще прилагат описваните от Котлър и Каслионе силни защитни техники и механизми, постепенно превръщайки се в ръководителите на XXI век. В този смисъл се налага да се обърне подобаващо внимание на деловите качества на мениджърите. Те са особено важни за намирането на адекватни решения и предприемането

на подходящи действия за успешно справяне с всяка ситуация. В новия век високо се оценява необходимостта от голяма инициативност, прагматичност и отговорност при решаването на сериозните предизвикателства.

1. Сравнителен анализ на традиционния мениджър и ръководителя на новото време

Изследванията на Dulevicz V., Matthewman J., Iverson O., Mintzberg H. и др. върху профила на днешния ефективен лидер, показват съществени изменения в сравнение с компетенциите на лидера от 90-те години на XX век, посочени от Boyatzis и Spencer & Spencer. Iverson O., основавайки се на отговорите на над петстотин фирми от двайсет страни в Европа, сочат като най-важни за европейския лидер следните компетенции:

Таблица 1

Клъстер	Компетенция
Интелект/ работа с информация	Планиране Преценка
Постижения/ ориентация към резултати	Ориентация към клиента Усет за бизнеса
Управление и лидерство	Лидерство Овластяване Мотивиране на другите
Междоличностни компетенции	Чувствителност
Лични компетенции	Ориентираност към промяна Почтеност

Източници: Dulevicz V. *Personal Competency Framework Manual*; Iverson O. *An Investigation into the Importance of Managerial Competencies across National Borders in Europe*, 8-th World Congress on HR Management, Paris., www.efqm.org *Fundamental Concepts of Business Excellence*; www.bam.bg/nessebar/Alkalay.pdf

Това изследване и следващите през последните години показват, че "твърдите" компетенции като *въздействие, влияние, умение за убеждаване, настоятелност, направляване* отстъпват първите места. В същото време по-"меки" компетенции като *мотивиране на*

други, чувствителност, овластяване и почтеност са заели по-предни места. Интересно е, че по-малко са предпочитанията към независимия, силен, решителен и настойчив мениджър с високи технически познания в своята област. Все повече се търсят мениджъри, *ориентирани*

към клиента, с вярно чувство за бизнеса и ориентация към промяната, които са способни да водят и мотивират своите служители за постигане на желаните резултати в работата.

Интересен е фактът, че между първите десет на компетенциите липсват *комуникативните умения*. Това, разбира се, съвсем не означава, че мениджърите вече не се нуждаят от тях. Те са базови компетенции, необходими за всеки мениджър, но вече не са диференциатори, които определят разликата между средния и отличния изпълнител.

При класифицирането на компетенциите не може да не се вземат под внимание и културните и структурните различия. Фирмите и организациите от Източна Европа например не поставят компетенции като *въздействие, стремеж за надмощие и решителност* така ниско,

както анкетираните от останалите европейски страни. Това може би се дължи на факта, че в тези райони ръководителите срещат друг тип предизвикателства.

През 2005 г. влизат в сила британски професионални стандарти за мениджмънт и лидерство, резултат от мащабно изследване координирано от Management Standards Centre. В тях за първи път, заедно с критериите за компетентно изпълнение и знания, са включени и поведенческите компетенции, необходими за ефективно изпълнение на дадена функция. А това е признание, че днес "меките" умения, са толкова важни за мениджърите, колкото и "твърдите", технически умения.

Разлики има и между традиционната организация (ОРГАНИЗАЦИЯ 1.0) и организацията, ръководена от успешния ръководител на XXI век (ОРГАНИЗАЦИЯ 2.0).

Таблица 2

ОРГАНИЗАЦИЯ 1.0	ОРГАНИЗАЦИЯ 2.0
Иерархия	Плоска организация
Търкания между функциите	Лесно протичане на потоците в организацията
Бюрокрация	Жизненост, сърчност, бързина
Липса на гъвкавост	Гъвкавост
Технология, движена от ИТ. Липсва потребителски контрол	Технология, движена от потребителя
Контрол отгоре надолу	Идеите - отдолу нагоре
Централизирана	Децентрализирани
Екипите са в една сграда и часова зона	Глобално разположени,
Стени между функциите (силози)	разпределени екипи
Информ. системи са структурирани и диктувани	Размити и отворени граници
Прекалена сложност	ИС възникват според потребностите
Затворени/ Стандартите се определят от собствениците	Простота
Дълги цикли за достигане до пазарите	Откритост
	Кратки цикли до пазарите

Източници: www.efqm.org *Fundamental Concepts of Business Excellence*; www.bam.bg/nessebar/Alkalay.pdf

В съвременния свят едно от най-големите предизвикателства пред лидерите е необходимостта да се управляват противоположности. Смисълът е в това, че за да бъде

ефективна една организация, тя трябва да притежава качества, които са противоречиви, дори взаимно изключващи се. Робърт Куин от Мичиганския университет нарича тези

качества несъвместими стойности – контрол и гъвкавост, вътрешен и външен фокус, ориентация към средствата и резултатите. Днес те се институционализират под формата на балансирана карта за оценка, която измерва представянето и която

формира образа на мениджмънта на XXI век.

Всъщност може да се направи ясна диференциация между традиционния (МЕНИДЖЪР 1.0) и новия тип ръководител (МЕНИДЖЪР2.0).

Таблица 3

МЕНИДЖЪР 1.0	МЕНИДЖЪР 2.0
Политиката се диктува от мениджърите и се налага на служителите. Заплащане на база изпълнение (основано на заслуги). Пълна секретност — колкото по-надолу в йерархията, толкова по-малко неща се разкриват. Здравословна конкуренция между екипи и индивиди. Само най-добрите получават бонуси и промоции. Формалното описание на работата се прави от мениджърите. Промените в него трябва да бъдат разрешени официално. Ударението е върху работата в екип, но конкурентните вътрешни практики работят срещу него. Служителите са контролирани "изкъсо" - отговорност без власт. Мотивация чрез външни възнаграждения и придобивки. Клиентът е цар (но вътрешните политики и процеси често пречат на това). Атестация на изпълнението, провеждана от преките ръководители. Йерархична структура. Наемането - на база на минало изпълнение и основано на текущи умения. Сроковете се поставят на този, който извършва работата от този, който не я извършва. Често служителите се карат насила да учат и да се променят.	Всички служители се подканят да подпомагат политическите решения. Заплащането е щедро и справедливо. Нормата е споделяне на печалбата. На служителите се предоставя повече информация за компанията, в т.ч. и финансова. Служители и екипи се предизвикват помежду си. Ако успее един, печелят всички. Неформалните роли на работното място се създават от служителите, съобразно техните силни страни и интереси и се променят непрекъснато. Ударението е върху общността. Служителите имат автономност, отговорност и власт. Вътрешна мотивация за наистина добра работа. Потребителите са царе, но не за сметка на служителите. Непрекъснати прегледи от колеги. Официалните атестации са ненужни поради непрекъснатата комуникация. Модел тип "Холивуд" Наемане, основано на любопитство, способност за учене и силно увлечение. Сроковете се съгласуват и установяват от тези, които вършат работата Служителите създават възможности да се учат и да бъдат променяни.

Източници: www.efqm.org *Fundamental Concepts of Business Excellence*; www.bam.bg/nessebar/Alkalay.pdf

2. Успешният ръководител на XXI век

Преходът на обществото към ерата на информацията и знанията е обективна реалност за XXI век. Новата

ера се характеризира с повишена сложност и непредсказуемост на проблемите, силно нарастващи темпове на промяната, глобализация, по-кратки цикли на иновациите,

интернет комуникации и др. Това изисква промяна в организацията, стила и метода на работа на мениджърите, техните ценности, знания, умения, нагласи и управленска култура.

Съвременното управление е парадоксално, тъй като интегрира противоположни и парадоксални сили. Критериите, ценностите и предположенията, с които „актьорите“ или акционерите оценяват организациите, често са конфликтующи, противоположни или взаимно изключващи се. Организациите се стремят да са новаторски или гъвкави, но под контрола на мениджъра. От една страна, служителите очакват възможности за развитие, а от друга, формализираните системи за планиране се приемат добре. Съвременните организации създават тези парадокси. Необходимо е противоположните сили да се интегрират така: общо глобално мислене, но локално управление, формални и неформални системи, гъвкаво планиране, динамично балансиране (равновесие), свобода в работата и предвиждане на целите. Много от тези ситуации също са парадоксални.

Стилът на управление на ръководителя е един от сериозните фактори за ефективност на организацията. Ефективното управление и използването на функциите на организационната култура за развитие на служителите до голяма степен зависи от компетентността на мениджърите и лидерите. Необходими са специфични умения, важна е степента на съответствие на доминиращите индивидуални и групови културни ценности в организацията. Ръководителят на XXI век е с висока мениджърска компетентност и улеснява консолидацията на организационната култура. Той е

новатор - изобретателен, находчив, с личностни качества на ярък, нестандартен и висококвалифициран специалист. Фокусиран е върху това как да върви организацията и придава особено значение на възможностите и на вероятностите за развитие и растеж.

2.1 Личностни качества, компетенции и нагласи

Лидерството изисква посвещаване, всеотдайност. От друга страна ръководителят на XXI век приема тази парадоксалност – вярата в себе (самоувереността), съчетана с елемент на съмнение, че няма да загубиш контакт с действителността. Или казано по друг начин, приема това, което Карл Юнг нарича „тъмната страна на Аз-а“ (shadow self), а Манфред Кетс де Врис и Дани Милър – „тъмната страна на лидерството“. Смисълът на тази теория е в това, че увереността лесно може да се превърне в арогантност, а прекалената самоувереност, съчетана с властта на лидера може също да доведе до провал. Освен това, в личностен план, новият ръководител задължително трябва да се справи с напрежението. Лидерството изисква овладяване на напрежението на три нива – вътре в себе си, в колективната работа, в организационната структура, но най-вече на личностно ниво да овладее самоувереността, която е отличителен белег на лидерството.

Успехът зависи и от способностите за генериране на доверие, т.е. откровеност в общуването, демонстриране на компетентност и постоянство. Комфортният психологически климат в екипа е залог за успех. Това означава, че членовете на колектива са на подходящите места, занимават се с неща, които разбират и работят в обстановка на взаимно уважение и взаимопомощ, насочени са към една обща цел. Екипът е сплотен не само на служебна основа. Провеждат се и извънслужебни срещи и отбелязване на празници.

Комунитативните умения на съвременния мениджър са на изключително високо ниво. Както казва Ричард Дени: „Колкото по-добре можете да комуникирате, толкова повече ще постигнете.“[4] Именно затова мениджърът на XXI век умее да предразположи хората да го харесват, разбира какво ги мотивира, развил е емоционалната си интелигентност, има добър стил на писане и умее да изнася качествени презентации пред публика. Истинският мениджър лесно комуникира както нагоре, така и надолу по служебната йерархия и умее със силата на убеждението да постига това, което е набелязал като цели и задачи.

Не на последно място е харизмата на ръководителя. Управлява, ръководи, най-вече чрез личен пример. [8] Само чрез личен пример служителите ще бъдат „заразени“ и ще последват ръководителя си. Например за едно социално учреждение успешният ръководител е в ролята на месия. В този случай спецификата на работата изисква например да се намерят финансови средства, да се привлекат спонсори и доброволци, за да се изпълни определена задача. Всичко това е ангажимент на ръководителя. А това означава, че той трябва да притежава определена енергия за убеждение, да бъде силен и харизматичен лидер, заразяващ с идеите си и мотивиращ хората да го последват по пътя, който е избрал, до постигането на целите. Той е оптимист – категорично вярва, че поставената задача може да бъде изпълнена - „Нищо велико не е било постигнато без ентузиазъм“, казва Ралф У. Емерсон.

Когато говорим за успешния ръководител на XXI век, неминуемо трябва да се спрем и на въпросите на морала, на значението на ценностите, откровеността, диференциацията и достойнството на всеки един човек.[8] Без наличието на общочовешки качества като емпатия, добрина,

отговорност, порядъчност, комуникативност и много други, не можем да говорим за добър, високо квалифициран и успяващ ръководител. От друга страна, е важно управлението на личната кариера – от откриването на правилната работа до постигането на баланс между работата и личното пространство.[10]

Успешният ръководител – лидер в практиката - носи своите индивидуални характеристики и има своите положителни и отрицателни страни. Както професионалните, така и личните качества могат да бъдат развивани и усъвършенствани в желаната посока, което води до професионално израстване и успех на ръководителя.

2.2 Мотивация

Лидерството на ръководителя на XXI век е посвещаване на работата, но и намиране на баланс между личния и професионалния живот.

Новият лидер провокира човешката енергия и я насочва в конкретната изява, чрез мотивация. Служителите под ръководството на този мениджър са високо мотивирани, защото той осъзнава, че мотивацията е от основно значение както за успеха в работата, така и за хармоничен личен живот. Ръководителят осъзнава, че за да управлява и води другите, е необходимо да умее да мотивира себе си, да вдъхновява екипа си, да преодолява съмнението в собствените сили, да предлага ефективни стимули и състезания и не на последно място да избягва демотивиращите фактори. Способен е да търси, привлича и мотивира подходящите кадри.

Браян Трейси извежда пет качества на мотивиращото управление, присъщо на лидерите в статията си *Leading and Motivating* [18] като смята, че последното е най-трудно за развиване. Той казва, че всеки мениджър притежава тези качества до определена степен и може да ги развие по-нататък, за да задържи най-добрите,

мотивирани и подходящи служители в компанията си. Тези качества са:

1. **Проницателност** – ръководителят трябва да познава добре своите служители и да им възлага задачи, съобразени с техните способности, възможности и компетенции.

2. **Почтеност** - винаги да казва истината; да бъде откровен с екипа си; да не прави компромиси с това, в което вярва; да признава грешките си; да развива силните си страни.

3. **Смелост** – поставяне на високи цели и способност за мотивиране на служителите за повишаване на личното си и професионално ниво на постиженията.

4. **Реализъм** – форма на интелектуална честност; обективно отношение към работата и ситуацията в нея; приемане на фактите такива, каквито са.

5. **Отговорност** - поема пълна отговорност за резултатите. Не търси извинения, не обвинява и не се ядосва на хора, които може би са сбъркали.

2.3 *Творчество и обучение*

“Творчеството е резултат от използването на старите идеи по нов начин, на ново място или в нови комбинации.” – казва Робърт Сатън в книгата си “Странните идеи, които вършат работа”. [10]

Творчеството в лидерството не е състояние, не е набор от правила, това е отношение към живота, лична позиция. И ръководството, и творчеството започват там, където се стига до границата на зоната на комфорт, защото всеки творчески акт е нарушаване на съществуващата парадигма. Новият ръководител-творец демонстрира нов поглед към познати неща, той променя света.

Успешният ръководител на XXI век е творец по натура. Той самият генерира добри идеи, свързани с връзките на организацията с външния пазар или вътрешните процеси на културен обмен в самата организация. Приема и

окуражава инициативността и творчеството на служителите си, като не забравя да отделя внимание и време за собствените си творчески усилия.

Умее да отдели реално полезните нововъведения от просто модерните за момента и търси такива, които да са от полза за работата на екипа му. Поддържа разумна инициатива отдолу, от екипа си. Творческите му интереси са насочени не само към служебните проблеми и постигане на реални резултати, но и към творческото израстване на всеки член на неговия екип. При това изобщо не се страхува за „стола“ си, защото знае, че със своя талант и опит няма да остане без добре платена работа. Именно затова може да си позволи да излезе и в отпуск, тъй като предварително си е подготвил хората, така че да може да разчита на тях. Освен това нещата така са организирани, че всеки от колектива знае с какво трябва да се занимава, върши работата си, без необходимостта от постоянен контрол. Фактически, в колектива работи „конвейер“ за подготовка на висококвалифицирани специалисти, които често преминават в други отдели на ръководни длъжности. Успешният ръководител е творец, генератор на идеи, а това му дава свободата да приема и чуждите идеи, без да се чувства заплашен от изместване, без да се поддава на изкушението да си присвои чужди разработки, тъй като си има достатъчно свои. С него може да се спори, може да бъде убеден, тъй като не е фиксиран на амбициите си.

Постоянното, непрекъсващо обучение е от изключителна важност за развитието на новите лидери. Тяхното развитие е свързано с организационната мисия и стратегически цели на фирмата. Инвестира се не само в най-високото ръководно ниво, но и в развитието на лидерски потенциал вътре в организацията. Ръководството създава

и прилага интегрирани програми, в чиято основа са корпоративните ценности, култивирането на критичните умения и компетентности, нови идеи за управлението на знанието. Обръща се сериозно внимание на планирането на приемствеността и на глобалното виждане за бизнес успех.

2.4 Информация

Според А. Тофлър: „Увеличаващото се разнообразие, в съчетание с бързата промяна са основните причини, поради които ставаме свидетели на информационна експлозия.“ Той твърди, че по-голямото разнообразие и промени се равняват на повече информация, която изисква все повече технологии за информационна обработка, а това води до още по-голямо разнообразие и промени. Тази динамика като част от по-широката вълна промени в икономиката и обществото пренасочва голяма част от социалните усилия към управлението и контрола на информационните процеси, а чрез тях – и на обществото. „Мегаинформацията се превръща в ключ за контрола над всяка сфера... Старото схващане, че знанието е сила, вече не важи. За да се придобие сила, днес е необходимо знание за знанието.“[11]

Изграждането на глобални информационни инфраструктури поставя съвременния ръководител пред предизвикателството да възприеме, отсее и приложи получаваното огромно количество знания и информация. Новите концепции и модели, методи и технологии налагат като особено актуални възгледите, идеите, стратегиите и инструментите за стратегическо ръководство и лидерство, които удовлетворяват потребността от ефикасно управление. Според П. Дракър именно добрата информация е тази, която подпомага мениджмънта на организациите.[6] За да са успешни лидерите в

информационната ера, трябва да се научат как да създават среда, която възприема промяната не като заплаха, а като възможност.

Успешният ръководител на XXI век е усвоил съвременните управленски методи и практики за разкриване, усъвършенстване, реализиране и управление на информационните ресурси, наясно е с връзката „информация – комуникация“. Той е в състояние да създаде информационно доверие и информационна идентичност; изгражда и поддържа добър информационен климат, информационна култура и информационна стратегия. Има умения за диагностициране симптомите на информационния стрес и планиране на стратегии за справяне с него.

2.5 Стратегическо мислене

Стратегическото мислене играе ключова роля в съвременния свят. Известният футуролог А. Тофлър заявява, че новата цивилизация е така дълбоко революционна, че хвърля предизвикателства към всички досегашни стари схващания. Старите начини на мислене, старите формули, догми и идеологии вече не са съвместими с фактите. Новият свят изисква изцяло нови идеи и аналогии, класификации и понятия. Не са подходящи и ортодоксалните нагласи и настроения. Тофлър разглежда кризисните явления в икономиката от втората половина на века като качествено реструктуриране на обществото, на цивилизацията като цяло. [11] Днес водещите мислители в света на бизнеса разкриват своите прозрения и представи за промените в световната икономика през XXI век в същата посока. Бъдещето ще се характеризира, по думите на Р. Гибсън [2], с жестока конкуренция и безмилостни пазари, при които или трябва да се прави бизнес в реално време, или в противен случай ще се търпят неуспехи, стигащи до фалити. За да се избегне това, е необходимо

стратегическо мислене. То включва анализиране, диагностициране и предвиждане на различни процеси, явления, ситуации, събития, обстоятелства, условия, тенденции и други неща, които ще оказват в перспектива силно влияние върху бизнеса. Както знаем, бизнесът представлява стопанска дейност, извършвана от физически и юридически лица, целяща задоволяването на обществените потребности и получаването на съответна печалба. В този смисъл стратегическото мислене осигурява идентичност, жизнеспособност, динамичност, приспособимост, привлекателност, конкурентоспособност, гъвкавост и други важни предимства. Негови отличителни черти са:

- ✓ съзидателност, конструктивност, креативност, иновационност, градивност на идеите;
- ✓ автентичност, неподражаемост, самобитност, неповторимост, своеобразност на съжденията;
- ✓ целенасоченост, концентрираност, фокусираност, системност, продуктивност на мислите;
- ✓ перспективност, последователност, предвидливост, отчетливост, прозорливост на вижданията;
- ✓ далновидност, проникателност, компетентност, практичност, прагматичност на преценките.

Трябва да се помни обаче, че стратегическото мислене зависи в голяма степен от когнитивните способности и практическите умения на отделния индивид. Това важи както за ръководителя, така и за всеки служител във фирмата, независимо от професионалната позиция, която заема. Когнитивните способности са свързани с информиране, осмисляне, интерпретиране, комбиниране, предвиждане, сравняване, експериментиране, променяне, проектиране, преобразуване,

представяне и др. Практическите умения се формират продължително във времето. Те са най-вече резултат на придобивания житейски опит. Новият стил на работа на ръководителите в света на бизнеса през XXI век е свързан с непрекъсната трансформация. В този смисъл ръководителят е начело, но персоналът, според У. Холанд [13], също трябва постоянно да се интересува от измененията на дейността на собствената фирма и да участва в разработването на стратегически планове за нейното бъдеще.

Съвременният ръководител-мениджър има добре развито стратегическо мислене. Чрез него разкрива перспективите и възможностите за просперитет, като представя нетрадиционни постановки и нестандартни виждания за променящото се общество и бизнес. Успешният ръководител на XXI век решава тактическите ежедневни или „спешни“ задачи, но и вижда нещата в перспектива. Като резултат всички промени посреща морално и доколкото е възможно, материално подготвен. Кръгозорът на ефективния лидер е достатъчно широк и това е един от големите плюсове и за него, и за неговия екип. Лидерът поставя целите, посочва приоритетите, поставя и поддържа стандартите с оглед на мисията на организацията. Има целесъобразно организационно поведение, гарантиращо изпълнението на тази мисия и постигането на крайните стратегически цели.

2.6 Отношения със служителите

Основното предизвикателството пред съвременните лидери е как да освободят интелектуалната сила на сътрудниците си и как да управляват стабилността и промяната на организациите. Според У. Бенис „Това, което лидерите трябва да се научат да правят, е да развиват социална архитектура, насърчаваща невероятно

умните хора, повечето от които имат голямо "Его", да работят успешно заедно и да разгръщат собствената си креативност".[1]

Успешният ръководител знае, че лидерът трябва да бъде един. Елементите на демокрацията се приемат и използват, но в определени рамки. Политиката се определя само от ръководителя и най-важните и значими решения се вземат от него, тъй като отговорността е негова. Тоест, осъществява водачество чрез отговорност, без да я прехвърля на други. Тоест, прави сериозна разлика между демокрация и анархия, свобода и свободия. Знае, че демокрацията е важна и нужна, за да не се потиска инициативата на изпълнителите. Но генералната линия се изработва и налага само от ръководителя. Той не се страхува от силата на сътрудници и подчинени, напротив окуражава ги, подтиква ги и поощрява. Приема успехите на сътрудниците си за свои, а не като заплаха. Ръководителят – лидер знае, че винаги съществува риск – способните хора обикновено са амбициозни и търсят все повече и повече възможности. Но осъзнава и че това е много по-малък риск от създаването на професионална и работна среда от посредствени служители.

Съвременният мениджър знае, че освен работни места, в компанията трябва да бъдат създадени допълнителни условия за стимулиране и поддържане на активността на служителите, на техния интерес към работата и ангажимент към фирмата. От друга страна, е наясно, че е от изключителна важност формирането и поддържането на компетентен и ефективен екип от висококвалифицирани специалисти, които получават самостоятелност и простор за работа на базата на взаимно доверие, сътрудничество и дисциплина, насочена към постигане на резултати и отговорност за тях. Защото

„екипът може да бъде оазис на въодушевление, енергия и върхови постижения или безкрайна пустиня”.[3]. Наличието на талантлив екип е абсолютното конкурентно предимство във всеки бизнес. Но същинското управление на таланта е едно от най-големите предизвикателства за мениджърите в новия век. Мениджърът на талантлив екип е принуден бързо да забелязва и да реагира на таланта, да знае как да му помогне да израсне, като едновременно с това го насочва в правилната посока. Новият ръководител има ясна стратегия как по-ефективно да подбере хората за екипа си, да се възползва от най-добрите способности на всеки, да избягва капаните в ръководенето на екипа, да създаде справедлива и ефективна система за възнаграждения, да извлече максимума от екипа, като едновременно с това накара членовете му да се чувстват щастливи и мотивирани от работата, която извършват. Той помни, че "... бизнесът в крайна сметка се гради на човешките взаимоотношения." [14] и именно това е основата на увеличаването на процента на задържането им в организацията.

Спечелването на доверие е задължително за ефективното управление. В противен случай няма да има последователи, а единственото определение за лидер е „някой, който има последователи”. Доверието е убедеността в правотата на това, което казва ръководителят и разкрива неговата почтеност. То се получава, когато служителите виждат, че действията и убежденията на ръководителя са в синхрон и съгласуваност. Ефективното лидерство, както гласи една мъдрост, „не се основава на това да бъде умен, то се основава главно на това да бъде последователен”.

Когато са ясни отношенията с ръководството, когато всеки член на колектива работи адекватно на

възможностите си, работи с желание – тогава могат да се очакват добри резултати. Фирмената култура трябва да е на изключително високо ниво. Тя е от първостепенно значение за налагането на модела за добро лидерство като ценност и за неговата корекция при промяна на корпоративните стратегии и нужди. Освен това тя трябва да създава условия и да стимулира инициативите за развитие на лидерски умения сред останалите членове на екипа.

И накрая може да се припомним разбирането за природата на лидерството като групова функция съгласно определението на Miller и Rice (1975), което успешно може да се използва и в новия век: "... Независимо дали групата е малка или голяма, от лидерството, което е еквивалент на Его-функцията на личността, се изисква да свързва това, което е вътре в групата с нейното обкръжение. Т.е. лидерството на групата, така както и лидерството на индивида, е функция по управлението на границите; тази функция контролира обмена между вътрешния и външния свят. Лидерството не е функция, която се упражнявана по необходимост или предимно от един индивид - в различно време и при различни обстоятелства могат да я изпълняват различни членове на групата. Следователно на езика, който ние използваме, това, което определя един индивид като лидер, са неговите действия, а не обозначаването му като "лидер"."[15]

2.7 Целеполагане

За мениджъра на XXI век е ясно, че успехът е невъзможен и без адекватно целеполагане. Или както твърди в книгата си „Цел“ световнопризнатият специалист Никос Муркоянис, една успешна компания (в лицето на нейните лидери) трябва да осъзнае нуждата от цел – набор от ценности, които я определят и вдъхновяват и мотивират служителите ѝ. Именно идеите, а не организацията и

структурата, са това, което различава добрата от великата компания.[9] А един от най-необходимите фактори за успеха на ръководителя е съвпадането на целите – неговите и на организацията, която ръководи. Особено когато поне една от четирите основни вида цели – откривателство, съвършенство, алтруизъм и героизъм [9] - е налице, силата ѝ може да обедини и подсили компанията, да ангажира служителите ѝ с нейното бъдеще. т.е. лидер и мениджър е онзи, който може ясно да формулира обща визия за организацията и знае какво е важно за нея в дългосрочен план.

Оттук естественият извод, до който стигаме, е, че успешният ръководител е грамотен, инициативен специалист, компетентен в много области, с широка обща култура, адекватна самооценка, с високи морални качества. Вече се срещат такива ръководители и надеждата е, че те ще възпитат и изградят други подобни на себе си, а това дава гаранция за едно добро бъдеще, независимо за каква област на развитие става дума. Според Дракър: „В основата на просперитета стоят две основни дейности – маркетинг и иновация. Маркетингът и иновацията произвеждат резултати, всичко останало са разходи".[6] Управлението на иновациите, поддържането на позицията "една крачка пред конкуренцията" е ключово умение за мениджъра на XXI век.

Както казва У. Тофлър, новата икономика ще плаща за умението да се бори със символи, образи и абстракции, за способността да се говори и изразява логично. Тя ще предоставя все повече властнически ресурси на хора с динамично поведение, способни да работят за,, повече от един началник и дори същевременно да играят ролята на началник." Тя ще се заплаща добре на хора любознателни, стремящи се да разбират същността на събитията и най-важното – да им влияят. На хора,

които не губят самообладание сред безредието и пред неизвестността. Които, дори и да нямат опита на големия специалист, умеят да пренасят идеи от една област в друга. Тя ще възнаграждава богато индивидуалността и инициативността., Тя ще облагодетелства – и това е най-важното – онези, които са ориентирани към бъдещето, за сметка на живеещите с миналото.”[11]

Питър Дракър определя и пет таланта като съществени за ефективния ръководител, които биха могли да се усвоят. Изучаването им не зависи от естествените дарби на ръководителя. Интелигентността, въображението или знанията могат да бъдат похабени в ръководната му дейност, но остават придобитите навици на ума, които се превръщат в резултати.[5]

Лидерството е глобална тема в съвременния свят. То е “способността да се въздейства върху другите, да се мотивират и насочват за постигане на желаните цели” (Hellriegel, Slocum) при определени обстоятелства. Най-общо, е включване и увличане на другите в процеса на постигане на цел в рамките на определена система или среда. (Robert Dilts). На стената в офиса на всеки мениджър в “Лего” са обобщени 11 парадокса на лидерството:

1. Да можеш да създаваш тесни взаимоотношения с персонала, но и да запазваш подходяща дистанция.

2. Да можеш да водиш, но и да оставаш в сянка.

3. Да имаш доверие на персонала, но и да следиш какво се случва.

4. Да бъдеш толерантен, но и да имаш изискване как да се случват нещата.

5. Да мислиш за целите на своя отдел, но същевременно да си лоялен към компанията като цяло.

6. Добре да планираш собственото си време, но и да бъдеш гъвкав с графика си.

7. Свободно да изразяваш възгледите си, но и да бъдеш дипломатичен.

8. Да бъдеш визионер, но и да си стъпил на земята.

9. Да се стремиш да постигнеш консенсус, но и да можеш да го нарушаваш.

10. Да си действен, но и разсъдлив.

11. Да си уверен в себе си, но и смирен.

Успешният ръководител на XXI век е не само мениджър. Той е лидер, а лидерите правят нещата различни, защото те сами по себе си са различни. И не какъв да е лидер, а позитивен, с високи показатели на емоционалната интелигентност и творчество. Лидерството се възприема като съчетание от емоционална и морална интелигентност с интуитивна проникателност, насочени към успешно управление и постигане на целите на организацията, която представлява. Той влияе и вдъхновява хората, които очакват напътствия и подкрепа от негова страна. И помни, че това, което разделя, разграничава лидерите от останалите хора, не е техният пол, възраст, професионален опит или занимание. Не е и тяхното равнище на образование, титли, колко пари печелят, откъде са или кого познават. Освен това е наясно, че измерител за доброто управление не са дипломите и сертификатите, висящи в рамки на стените, а резултатите и отговорността при решаването на реални проблеми. Това, което разделя истинските лидери от останалите хора, е ясното осъзнаване и личната загриженост за действителните нужди на другите и желанието да се помогне те да бъдат удовлетворени.

Позитивните лидери вдъхновяват другите да се целят по-високо, да работят по-усилно, да постигат повече за по-малко време и най-вече да получават удоволствие от това, което вършат. Защото голяма част от живота на човек е отдадена на работата и тя

трябва да носи удоволствие и удовлетворение.

Деветте Божии заповеди на добрия лидер, формулирани от легендарния мениджър на Крайслер от близкото минало Лий Якока, ще помагат в работата и на ръководителите на XXI век.

⇒ Лидерът трябва да проявява любопитство.

⇒ Лидерът трябва да има творческо мислене.

⇒ Лидерът трябва да е комуникативен.

⇒ Лидерът трябва да е човек с характер.

⇒ Лидерът трябва да има смелост.

⇒ Лидерът трябва да има убеждения и страст.

⇒ Лидерът трябва да има харизма.

⇒ Лидерът трябва да е компетентен.

⇒ Лидерът трябва да има здрав разум.[14]

Все по-разширяващата се област на съвременния мениджмънт изисква от мениджърите непрестанно да възприемат нови идеи, да се изправят пред нови предизвикателства и да ги преодоляват. Успешният ръководител

на XXI век е абсолютно наясно къде отива, и даже още по-важно - защо отива там. Какво го кара да прави това, което прави. Той осъзнава, че работата му не е просто пост, който се заема. Знае, че постът не прави човека. Човекът прави поста. Осъзнава, че хората няма да го приемат за техния лидер, а още по-малко да го възприемат като успешния ръководител заради самото му назначение или защото е собственик на фирмата. Те ще го възприемат като такъв заради него самия, заради човека, който се крие дълбоко в него. Пренебрегвайки колко добър е в бизнеса, хората първо оценяват личността. Ценностите, честността, връзката с хората, всичко, което човекът е всъщност. Ако лидерът има амбицията да бъде вдъхновение за хората, трябва първо да ги убеди, че има нещо ценно, което да им предложи. Трябва да бъде пример за лоялност и фирмена принадлежност. Така успешният ръководител на XXI век е на първо място позитивен лидер, но той е и голям човек и истински пример за подражание. Именно това гарантира стабилност, ефективно управление, дълготрайни резултати, мотивирани и лоялни служители.

Литература:

1. Бенис, У. **Седемте възрасти на лидера**. В: Harvard Business Review за Духът на лидера. София, 2007
2. Гибсън, Р., **Преосмисляне на бъдещето**, 2001.
3. Донелън, А. **Управление на екипи**. ИК "Мениджър", 2009
4. Дени, Р. **Печеливши комуникации**. ИК "СофтПрес", 2006
5. Дракър, П. **Ефективният ръководител**. ИК "Класика и Стил", 2008
6. Дракър, П. **Мениджмънт предизвикателствата през 21 век**. "Класика и Стил", 2008
7. Котлър, Ф., Дж. Каслионе. **Хаотика. Мениджмънт и маркетинг в епохата на турбулентността**. ИК "Locus", 2009
8. Левинсън, Х. **Психология на лидерството**. ИК „Класика и Стил“, 2008
9. Муркоянис, Н. **Цел – отправната точка на великите компании**. ИК „Инфо Дар“, 2008
10. Сатън, Р. **Странните идеи, които вършат работа**. ИК "Класика и Стил", 2004
11. Тофлър, А. **Шок от бъдещето**. София, 1992
12. Уелч, Дж. **Да печелиш**. ИК "Класика и Стил", 2008
13. Холанд, У., **Промяната: стилът на XXI век**, 2000.
14. Якока, Л. **Къде изчезнаха лидерите**. ИК „Сиела“, 2007
15. Miller, E.J. & Rice, A.K. (1975). **Selections from: Systems of Organization**. In Colman, A.D., and Bexton, W.H. (Eds). Group relations:Reader 1. pp. 13-68. Washington, D.C.: A.K. Rice Institute.
16. www.efqm.org Fundamental Concepts of Business Excellence
17. www.bam.bg/nessebar/Alkalay.pdf
18. www.livingbeyondbetter.com/leadermot.html