

Развитие на лидери и управление на ускореното развитие

Елизабета Вачкова

Нина Живкова

Въведение

Ако има нещо сигурно на бизнес хоризонта, това е фактът, че компаниите се изправят срещу свят на нарастваща сложност, несигурност и конкурентен натиск. В условията на динамични и непредсказуеми промени във външната среда, ключов фактор за успеха се оказва способността за развитие на лидери и лидерски умения на всички нива в организационната структура. Съвременните организации се нуждаят от лидерство на мнозинството, а не на малцина избранници (karieri.bg). При това е особено важно да се осигури приемственост между лидерите. Липсата на “играчи на резервната скамейка” би затруднило всяка стъпка в посока реализиране на нова стратегия или разширяване на бизнеса.

Терминът “развитие на лидери” широко се дефинира като формални и неформални програми за обучение и професионално развитие за служители от всички организационни нива, целящи придобиване на лидерски умения и стилове за справяне с различни ситуации (*SHRM HR Glossary of Terms*, www.shrm.org).

Лидерството е “способността да се въздейства върху другите, да се мотивират и насочват за постигане на желаните цели” (Hellriegel, Slocum, 1993) при определени обстоятелства. Най-общо, то е способност да се включат, да се увлекат други в процеса на постигане на цел в рамките на определена система или среда. (Robert Dilts)

Сравнение между лидер и мениджър

В контекста на развитието на лидерите трябва да се имат предвид някои важни моменти (Nancy R. Lockwood, 2006):

- Термините „лидер” и „мениджър” често се използват като синоними, въпреки че в литературата се акцентира върху разликите между лидерството и мениджмънта
- Съществува дебат дали изобщо лидерството може да се преподава
- Съществува също и спор дали лидерите се раждат или създават

Най-общо картината на различията между мениджърите и лидерите може да се представи по следния начин: “Мениджърите разглеждат себе си като консерватори и регулатори на съществуващия ред, с който те лично се идентифицират и от който биват възнаграждавани. Те се тревожат повече за ролите на хората, отколкото за самите хора. Те засилват собствената си значимост, като увековечават съществуващите процеси и ред. За да поддържат контролираните рационални структури, мениджърите създават червената лента и не проявяват топлина. Мениджърите не се борят за сърцата и съзнанието на хората, а само за техните постижения и цели. Те решават проблемите един по един, като си правят сметки и си служат с подчинение и много политика. Съзнанието на мениджъра е програмирано и крайно резистентно към промяна. То има способността да си затваря очите за грешки и пропуски, които водят до бавната смърт на организацията или все по-намаляващата стойност.

Лидерите възприемат лично и активно отношение към целите и се опитват да възприемат свежи подходи към проблемите. Те се безпокоят за идеите и как те ще се отразят на хората, като в същото време си общуват с тях по интуитивен и емпатичен начин. Те активно търсят промяна, тъй като дълбоко искат да променят човешките, икономическите и политическите отношения. Лидерите не зависят от работни титли или роли, за да осъзнаят собствената си идентичност и развиват организационните структури, които понякога изглеждат турбулентни и дори дезорганизирани, но често пъти водят до резултати над очакваните. Лидерите не са сковани от процеса, а му се противопоставят, за да доведат до творчески действия.” (Хилари Оуен, Вики Ходжсън и Найджъл Газард):

Котър (1996) също прави разлика между мениджъра и лидера, като твърди: “Лидерите не правят планове, не решават проблеми, дори не организират хора. Това, което лидерите действително правят е да подготвят организациите за промяна и да им помогнат да се справят със затрудненията, с които се сблъскват по време на нея.” Той разграничава три области на фокус върху лидерите и ги съпоставя с типичния фокус на мениджъра:

- Определяне на посока *срещу* планиране и бюджетиране
- Привличане на хора *срещу* организиране и формиране на щата
- Мотивиране *срещу* контролиране и решаване на проблеми

Според Бенис (Управлявайки мечтата, 1989):

- Мениджърът поддържа; лидерът развива.

- Мениджърът се фокусира върху системите и структурата; лидерът се фокусира върху хората.
- Мениджърът администрира; лидерът е новатор.
- Мениджърът приема статуквото; лидерът го предизвиква.
- Мениджърът се осланя на контрола; лидерът вдъхва доверие
- Мениджърът имитира; лидерът създава.
- Мениджърът има краткосрочен поглед; лидерът има дългосрочна перспектива.
- Мениджърът е добрият войник и се подчинява; лидерът е сам себе си и използва собствените си ценности, за да ръководи.
- Мениджърът пита как и кога; лидерът пита какво и защо.

Ето защо в бъдещите условия на бизнес средата, организациите ще се нуждаят от лидери, способни да се адаптират към новите условия, а не от обикновени ръководители (мениджъри).

Дуалистичният лидер

В съвременния свят едно от най-големите предизвикателства пред лидерите е необходимостта от управление на противоположности. Трудно е да се разбере ефективността, защото тя до голяма степен е парадоксална (Евънс, 2006). За да бъде ефективна организацията тя трябва да притежава качества, които са противоречиви, дори взаимно изключващи се. Робърт Куин от Мичигънския 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 от 21 век. Повечето старши ръководители разпознават тази двойственост, когато говорят за трудните балансиращи действия, които предприемат, изпълнявайки организационната си роля. Повечето от проблемите и усещанията за безсилие, които хората преживяват, са последиците от тези двойствености. В новия век ще учим как да овладеем напрежението, което те създават вместо да бъдем техни обекти.

Струва си да потърсим отговор на въпроса: „Как да успеем в света на парадокса?“

Уважението и авторитета пред другите, безспорно трябва да се заслужат. Успешното изпълнение, съчетано с умението за учене от грешките е образец за

следване. Това засилва самоувереността, която е отличителен белег на лидерството. Ако липсва абсолютна убеденост в собствените виждания, не може да се очаква другите да повярват в тях. И тук е капанът. Самоувереността, съчетана с властта на лидера може да доведе до провал. Манфред Кетс де Врис и Дани Милър наричат това тъмната страна на лидерството. Увереността лесно може да се превърне в арогантност. Когато този успех е оспорен, но акцентът е върху качествата на лидера, довели до успех, напрежението поражда вманичено поведение.

Лидерството изисква посвещаване, всеотдайност, преследване на цел за сметка на другите. Парадоксалният акт на лидерството е да вярваш в себе си...и да поддържаш елемент на съмнение, че няма да загубиш контакт с действителността. Това означава нагаждане към това, което Карл Юнг нарича „тъмната страна на Аз-а” (shadow self). Успехът може да благоприятства безскрупулността, мъжката, движещата страна на Аз-а, но истинското развитие на лидерството означава също и откриване и признаване на по-нежната, предпазливата, женска страна на Аз-а. Всяко човешко качество доведено до крайна форма се превръща в паталогично. Решителността е добро качество. Но ако не е балансирана с мярка за рефлексия, то води до импулсивност, която може да е предвестник на бедствие. 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 оставиш 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

Лидерството изисква овладяване на напрежението на три нива – вътре в себе си, в колективната работа, в организационната структура. Ако човек не се справи със своята тъмна страна, това ще попречи на лидерството. Липсата на конструктивен (воден от фактите) дебат в колективната работа, също пречатства лидерството. Дебатът трябва да е структуриран правилно във всяка организация. Единственият начин да се сведе знанието до разбиране и след това до задължение е посредством отворен двустранен диалог – двустранен, така че хората да могат да спорят.

Няма съмнение, че лидерството е посвещаване на работата и силно влечение към нея, а и към това, към което човек се стреми. Но когато този стремеж ощетява личния живот се поражда последния парадокс. Резултатите от изследване на баланса между професионалния и личния живот на 14 600 изпълнителни директори показва, че 46% от тях са неудовлетворени, чувствайки, че начинът им на живот е небалансиран (Евънс,2007). Има две основни обяснения за това. Първото е: неподходящ човек на неподходяща работа. Хората не си вършат добре работата, не изпитват удоволствие от нея и не се гордеят с това, което вършат. Напрежението се пренася и в личния живот, компрометирайки психологическото присъствие, качеството на семейния живот и свободното време. Много компании не управляват добре своите човешки ресурси в смисъла на назначаване на подходящия човек на подходящата работа, от което всички страдат. Ако не е разбран дуализма може погрешно да се заключи, че удоволствието в работата би гарантирало добър личен живот. Неудовлетворените са “плениците на собствения си успех”- хора, които отлично са си вършили работата и са я обичали, като същевременно са били обичани от своите компании. Погълнати от работата си, обаче, те усещат, че истинските им дилеми са в личния им живот. Статистическите данни за компании в САЩ, считани за образци в управлението, включително и на човешките ресурси показват, че процентът на разведените служители, особено от по-високите йерархични нива надвишава средните стойности за страната.

Принципи за развитие на лидери

Съществуват седем допълващи се принципа, валидни за развитието на лидерите, които, прилагани като система, осигуряват допълнителна синергия (John Adair, Developing tomorrow's leaders):

- **Разработване на стратегия за развитие на лидери**

Отправната точка на инициативата за развитие на лидери е бизнес-анализа, тъй като всички усилия за развитието на бъдещите лидери са базирани на нуждите на бизнеса. Трябва да се вземат предвид промените в бизнес средата. В повечето случаи те са частично прогнозируеми и планирането на бъдещите бизнес нужди е затруднено. Въпреки това трябва да им се обърне сериозно внимание, защото на тяхна база ще се екстраполират характеристиките, които трябва да притежават лидерите, за да са успешни и адекватни на новите условия на бизнес средата и ще се изготви подходяща стратегия за тяхното развитие.

Последните проучвания показват, че колкото повече организацията прави за развитието на своите лидери, толкова по-голям е нейният финасов успех. Когато програмите за развитие на лидери и лидерски компетенции са свързани с корпоративната стратегия те ефективно подкрепят дългосрочната промяна. В този смисъл стратегията за развитие на лидери е неразделна част от корпоративната стратегия и трябва да се преразглежда при всяка промяна на последната. Тя е специфична за всяка отделна компания, защото е съобразена с конкретните цели и нужди на организацията. Освен това трябва да обхваща всички организационни равнища – топ-мениджмънт, среден мениджмънт и отделните екипи. Ключът към постигане на траен бизнес успех е развитие на лидери на всички тези нива, които да работят заедно като лидерски тим. Така се осигурява и приемственост между лидерите по вертикала.

• Избор

Идентифицирането на лидери изисква вземане под внимание на целите и философията на компанията, на чиято база да се определят критериите за това, кои качества превръщат служителя в лидер точно за тази компания. Трябва да се вземат предвид и прогнозите за промените в бизнес-средата, които да доизградят общия профил на уменията на бъдещите лидери, които са важни за успеха.

В проучване сред 16 компании с репутацията на примери в областта на настоящата статия, проведено от Executive Development Associates, Inc. (EDA), (Bolt), на въпроса как те откриват и развививат лидерския талант, са получени следните резултати:

За целите на проучването лидерският талант се разделя на:

- ръководители с висок потенциал ("High-Potential Executives") или настоящи ръководители, които имат потенциал да заемат топ-мениджърските позиции, които непосредствено ще отговарят пред генералния директор в бъдеще.

- появяващи се лидери ("Emerging Leaders") или по-млади лидери от по-ниските нива на организацията, които имат потенциала да заемат ръководни позиции в бъдеще.

Качествата, които 16те компании посочват като определящи за ръководителите с висок потенциал са:

- **Образец за подражание/умение да ръководи (37%)** – Какви резултати са постигнали? Колко време им е отнело да ги постигнат? Какво е качеството на резултатите?
- **Широк поглед върху организацията и проблемите (37%)** – Дали вземат предвид много измерения на проблема (финансов, технически, социален, политически) при разрешаването му? Дали вземат предвид различни гледни точки?
- **Емпатия/умение да се създават взаимоотношения (37%)** – Дали се грижат за хората? Способни ли са да постигат резултати и да създават взаимоотношения чрез разговори?
- **Управление на промяната (26%)** – Колко добре са управлявали мащабни организационни промени? Справяли ли са се в непознати роли, изисквани от персоналната промяна?
- **Активно слушане**

Появяващите се лидери се отличават с:

- **Харизма – “shines”(37%)** – умение да влияят над своите колеги. Не да се налага лидерството като позицията, а рационално и ясно да се развиват членовете на групата до нейното осъзнаване
- **Образец за подражание/умение да ръководи (37%)** – Добре ли се представят на различни длъжности и на такива с по-голям обхват? Дали изпъкват в неясни ситуации?
- **Страст и амбиция(31%)** – Имат ли усет за спешност започвайки работа по предизвикателни и важни проекти? Дали са отворени за учене и имат страст за това? Дали са високо мотивирани за продължително учене?
- **Широк поглед върху организацията(31%)**

- **Създаване на взаимоотношения/влияние/комуникационни умения;**
“екипен играч”(21%) – Могат ли да влияят на своите колеги? Какво мислят останалите за тях? Какво впечатление създават при контакт с тях?

В проучването на RHR International (Executive Bench Survey, 2005) повечето анкетираните (мениджъри от различни нива) посочват като най-важни качества, които търсят в своите бъдещи лидери: способността да се създават здрави взаимоотношения вътре в организацията и извън нея (86%), следвано от отвореност към промяна и растеж (81%) и кураж да се вземат правилните решения (75%). За сравнение, само 57% придават значение на способността да се откриват и развиват таланти, затвърждавайки идеята, че развитието на таланти не е непременно най-важната ценност, дори в компании, стремящи се да подобрят своята способност да “отглеждат” бъдещи лидери. Освен това само 45% от анкетираните посочват превъзхождащите интелектуални способности на бъдещите лидери като търсено качество, считано от авторите на проучването за интересен и същевременно смущаващ резултат в условията на повишаващата се комплексност на глобалната бизнес среда.

Според Executive Development Associates, Inc. (EDA) е спорен въпросът дали да се каже на служителите факта, че са определени като притежатели на висок потенциал, поради опасението да не се провокира усещане за елитаризъм. Повечето от анкетираните организации подкрепят идеята за информираността, изхождайки от ожесточената конкуренция за такива таланти. Информирайки ги статуса им в компанията те недвусмислено обявяват, че имат бъдеще в рамките на определената организация.

Резултатите на Executive Bench Survey, 2005 (RHR International) показват, че 62% от анкетираните компании казват на служителите си, възприемани като притежатели на висок потенциал, за техния статус на бъдещи лидери. Но много от участниците в проучването правят уговорката, че тези разговори се осъществяват неформално и непоследователно. От многото въпроси, с които компаниите се опитват да се справят в тази област, как да съобщят на организацията, че дадени служители са определени за бъдещи лидери е несъмнено един от най-заплашителните. Някои компании се страхуват, че изкуствено ще повишат очакванията на талантливите мениджъри и след това ще ги разочароват. Други са притеснени от явното “миропомазване” на приемниците, които след това да предизвика у последните самонадеяност и загуба на стимул за заемане мястото на предишните лидери. От друга страна някои компании са

загрижени за деморализиращия ефект на информирането над добрите служители, които не са идентифицирани като лидери.

Тези опасения са по-ясно изразени когато корпоративната култура е силно егалитарна (никой не е “специален”), или където служителите не получават често директна обратна връзка за своето представяне. Ръководителите на бъдещите лидери са ключът към процеса на обратната връзка. Предишни изследвания на RHR International говорят за това, че компаниите не подготвят адекватно своите мениджъри да изпращат правилни, балансиращи послания до бъдещите лидери или да ги привлекат в разговор за техните кариерни интереси, семейни и лични потребности или други въпроси свързани с поемане на по-значими отговорности.

В Performance Management Survey (Heather Collins, November 2003) авторът посочва, че начин за привличане и задържане на ключови служители е подкрепата на техните усилия, когато те се представят отлично. Това включва “дефиниране и създаване на ясни цели на трудовото представяне, следене на развитието и даване на уместна и полезна обратна връзка; и развитие на служителите да постигнат или надхвърлят организационните цели и техните лични цели”. Какво превръща служителя в добър лидер за конкретна компания? Някои компании се опитват да включат критериите за това в оценката на трудовото представяне. Но може да се създаде объркване, ако служителят не разбере или не направи връзка между критериите за периодична оценка и нуждата да притежава съответните умения за бъдещо повишение или лидерска позиция в рамките на организацията. Ако на критериите за лидерство не бъде акцентирано във всички организационни аспекти и не бъдат експлицитно посочени (не само в оценката на трудовото представяне), шансът да се открият квалифицирани и талантиливи служители измежду наличните не е голям. Ако служителите нямат адекватни мениджъри и не се обсъжда често трудовото им представяне, то те могат да извървят дълъг период от своята кариера без да знаят къде са техните силни и слаби страни. Ранната намеса в полза на организацията – когато тя се отнася до определянето в какво дадения служител е добър или има слабости – може да бъде ключово при идентифицирането на онези, способни да поемат лидерски отговорности.

American Productivity and Quality Center в сътрудничество с American Society for Training and Development посочват, че организациите с добри практики в развитието на лидерството “отглеждат” лидери вместо да ги купуват. Това се отнася до способността на организацията за растеж и развитие на лидери. Shell International посочва, че 95% от

нейните ръководители идват от организацията. Като начинът да се гарантира, че HR мениджърът може да “предложи силен играч от резервната скамейка” е да посочи на служителите в какво са добри и какво трябва да подобрят.

Засягайки въпроса за развитието на лидери в рамките на организацията вместо тяхното купуване от вън трябва да се имат предвид някои факти от пазара на таланти. Според проучване сред 115 различни по размер на приходите компании от различни индустрии (Executive Bench Survey, 2005, RHR International) половината от компаниите очакват да загубят 50% и повече от своите старши мениджъри, докато 15% от анкетираните очакват да загубят дори 75% и повече. Запитани да оценят своята сигурност в притежаването на достатъчно таланти с висок потенциал, които да посрещнат бъдещите нужди на растежа на компанията, само 25% декларират висока увереност. Останалите 75% са в известна степен уверени или неуверени в бъдещето на своето лидерство. Всъщност всички компании разчитат на наемане на служители от вън, които да заменят пенсиониращите се мениджъри. Така например, 71% от компаниите очакват да наемат през следващите 5 до 7 години поне ¼ от своите лидери от вън. Компаниите, които очакват високо ниво на пенсиониране на старшите мениджъри и тези разчитащи на външно наемане, за да заменят старшите ръководители са в еднаква степен неуверени във възможностите си да посрещнат бъдещите нужди на растежа. Тези компании обаче не са удовлетворени от факта, че трябва да разчитат на външно наемане за ключовите позиции.

Друго проучване на RHR International показва, че вероятността наетите от вън служители да бъдат значително по-неуспешни лидери в сравнение с тези от самата организация е по-голяма. Това предполага, че предвижданата масова промяна на ръководството може да предизвика големи проблеми, когато вече “аклиматизирани” лидери се заменят от комбинация от по-малко “аклиматизирани” настоящи служители и нови наети от вън. В изследването се посочва, че 40% до 60% от новоназначените се провалят в рамките на 18 месеца (Corporate Leadership Council, 2001).

• **Обучение**

Да се свърже развитието на лидерите с организационните мисия и стратегически цели е мъдра бизнес стратегия. Променящите се условия и същността на потребността от лидерство са постоянен ангажимент на развитието на бъдещите лидери. Успешните организации максимизират своите инвестиции в човешки капитал като развиват лидерски потенциал вътре в организацията чрез интегрирани програми, които придават

особено значение на корпоративните ценности, на критичните умения и компетентности, на управлението на знанието, на планирането на приемствеността, и на глобалното виждане за бизнес успех. С лидерство на мнозинството, което заема централно място в новата парадигма на съвременния глобален пазар, организациите, които стратегически се фокусират върху изграждането на лидерски потенциал за бъдещето ще извлекат предимства в бъдещите години.

Като част от стратегическото мислене трябва да се идентифицират нуждите от обучение в контекста на лидерството и да се разработят програми за развитие на лидери. Обучителната програма трябва да е съобразена както със специфичните нужди и цели на компанията, така и да е насочена към индивидуалните нужди на конкретния служител. За да е ефективна, тя трябва да бъде разработена като дългосрочен план за развитие.

Резултатите на Executive Bench Survey, 2005 (RHR International) показват, че за развитието на бъдещите лидери компаниите разчитат на вътрешни методи, и по-специално на мениджърите на тези лидери. Активно въввлеченият ръководител се счита за най-важният ресурс за развитието, както посочват 84% от компаниите. Вторият по важност метод е задаването на роли, разгръщащи потенциала (71%), следван от менторство в лицето на старшите ръководители (70%) и индивидуално консултиране от служители на компанията, участие във външни програми за обучение и изготвяне на формален индивидуален план за развитие (по 67%). Контактът с колегите и обратната връзка са посочени от по-малко от половината от компаниите.

Практиката показва, че най-ефективни за развитието на бъдещи лидери са назначенията на позиции, разгръщащи потенциала и активното участие на ръководителите. Въпреки, че само половината от компаниите използват оценяването от външни консултанти като част от процеса на развитие, то се нарежда на трето място по ефективност.

По-големите компании използват голямо разнообразие от практики за развитие на бъдещите си лидери. Последващите интервюта показват, че те разчитат на вътрешно обучение на своите ръководители и формални планове за действие по-често отколкото по-малките компании. Организациите, използващи по-широко разнообразие от практики в областта на развитието на техните лидери са и по-уверени, че тези лидери ще задоволят потребностите на бъдещия растеж. Прилагането на по-голямо разнообразие от практики може да се окаже ефективно в две насоки. От една страна

това говори, че компаниите съобразяват методите с конкретния служител, а от друга че ще се развият лидери с широк спектър от умения.

Докато въпросът за въздействието и възвръщаемостта на инвестициите заема основно място в съзнанието на отговарящите за развитието на лидерите, участниците в проучването на RHR International като цяло посочват, че са затруднени да измерят ефективността на практиките за развитие. Само 41% от компаниите разчитат на щателен преглед на целите на развитието. Професионалистите по човешки ресурси твърдят, че следенето отблизо дали плановете за развитие се изпълняват не е ключов компонент на програмите за бъдещи лидери. Дори анкетираните компании категорично не се опитват да проследяват как лидерите се променят или развиват в резултат на практиките за развитие. На въпроса как организациите би трябвало да измерят възвръщаемостта на инвестициите, решавайки да инвестират в развитието на бъдещи лидери, повече от половината респонденти не дават отговор или твърдят, че не знаят как. Следващият често получаван отговор е задържането на бъдещите лидери, което по мнение на анкетираните може да се измери посредством намаляване броя на привлечените в други компании. Друг начин за това е намаляване разходите за набиране на лидери, които да заменят предишните. Участниците в анкетата не се опитват да измерят стойността на запазването на лидерите по косвени пътища, като повишена оперативна ефективност, дължаща се на избягване овакантияването на ключови позиции или на избягване на хаоса около интегрирането на наети от вън служители.

Повишението на бъдещите лидери на ключови позиции е следващият най-често получаван отговор. Въздействието от това се определя като по-къса крива на ученето за бъдещите лидери, когато те са повишени на нови, ключови позиции и по-малко скъпо струващи грешки, тъй като те познават работата.

Анализът на съдържанието на всички отговори на отворения въпрос за възвръщаемостта на инвестициите определя посоката на мислене на анкетираните. Компаниите изглежда търсят показатели, тясно свързани с конкретни измервания на крайните резултати, а също и недвусмислено свързани със засегнатите лица – бъдещите лидери. Имайки предвид тези критерии възможните метрики се фокусират върху разходите за заместване. Такава система за определяне и анализ на талантите не обяснява загубите на възможности или по-големи разходи, засягащи организацията като цяло. Освен това този начин на определяне на разходите отчита само разходите на човек. Тя не установява сравнителните предимства, произтичащи от подобренията

лидерски способности, което може да бъде окончателния стимул за компаниите да инвестират в своите таланти.

- **Развитие на кариерата**

Хората се развиват като лидери посредством действително осъществяване на лидерството. Том Тиерни (Tom Tierney), автор на книгата “Обединяване на звездите: Организиране на професионалистите за победа” (“Aligning the Stars: Organizing Professionals to Win”) твърди, че не е възможно да се развиват умения и лидерска репутация без ситуации, които създават възможности за това. Няма заместител на практиката и това, което организацията може да направи е да даде на служителя подходящата работа в подходящото време. Тя трябва да е предизвикателна, но същевременно и да предоставя своеобразна лидерска роля. Големият проблем е, че хората не знаят как да използват лидерския си потенциал и се заемат с работа, която не им позволява да го развият и да се превърнат в лидери.

Компаниите, които систематично и продължително поставят подходящите лидери на подходящите длъжности функционират по-добре от тези, които не правят това. Според изследванията на консултантската агенция Bain&Company ако топ-мениджърите искат да засилят мащабите на лидерските си екипи, те трябва:

- да развият ясна идея какво действително носи стойност на компанията
- по-добре да разберат какво представлява една напълно разработена програма за развитие на лидери
- да насочат вниманието си преди всичко в един аспект: преместване с цел развиване на лидерски умения.

Предишни проучвания на Bain показват, че компаниите, които пълноценно осъществяват лидерски мениджмънт са донесли на своите акционери с 10% по-добра годишна възвръщаемост, в сравнение с тези, които не правят нищо по въпроса и с 5% по-добра годишна възвръщаемост, в сравнение с фирмите, вложили средни усилия. Дори една отлично разработена стратегия е по-скоро съмнителна, ако подходящите лидери не са поставени на подходящите позиции, за да я осъществят.

От своя страна стратегията за развитие на лидери, която произтича от корпоративната такава, може да се провали поради отсъствието на три взаимосвързани елемента:

- **осигуряване на нужните кадри** – откриване, развитие и задържане на таланти чрез вътрешни обучения и външно набиране на кадри.

- **изпълнение** – мотивиране на служителите да изпълняват и постигат успехи на предизвикателни длъжности, насочени към стратегическите цели на компанията
- **преместване** – непрекъснато поставяне на подходящите хора на подходящите длъжности. Това предполага много умело проектиране на кариерното развитие на бъдещите лидери в рамките на организацията.

От трите елемента, осигуряването на нужните кадри има най-голямо въздействие върху стойността. Това влияние, обаче, се усеща едва след дълъг период. Цялата продължителна и усилна работа по откриване, привличане и развитие на качествени лидери може да се пропилее, ако последните не бъдат поставени на позиции, които добавят стойност.

Вторият и третият елементи дават по-бързи резултати, като вторият елемент най-бързо възвръща направените инвестиции. Той се фокусира върху четири ключови неща, които носят стойност:

- свързване на резултати от трудовото представяне със стратегическата насока на фирмата
- определяне на обективни измерители на индивидуалното трудово представяне и потенциала за развитие
- по-високи възнаграждения за най-добрите
- създаване на организационна култура, която стимулира високите постижения, като същевременно укрепва лоялността и свързаността с компанията.

Третият елемент – преместването, по същество е продължителен процес, който използва най-добрите таланти, осигурени чрез инициативите за тяхното набиране. Той поставя служителите на длъжности, които създават най-голяма стойност за фирмата.

Важността на развитието и преместването на лидерите се базира на постоянно променящите се приоритети на компаниите, поради промените в бизнессредата, както и на факта, че индивидуалната мотивация и трудовото представяне могат да се променят значително. Така например, топ-мениджърът може да е бил точният човек за условията вчера, но днес компанията се нуждае от лидер с други качества. Без подходяща система за развитие и вътрешнофирмено преместване, дори при наличие на лидерски потенциал, не може са се гарантира постигането на поставените цели. Всеки индивид има най-високо влияние и добавя стойност, когато е на точната длъжност. Намиращите

се на неподходящи длъжности “звезди” ще се изхаяват с обикновени дейности, съответно ще получават по-ниски бонуси и ще се фрустрират до такава степен, че ще напуснат.

Подходящи позиции са тези, които имат най-голям потенциал да носят стойност за конкретната компания

- **Ролята на топ-мениджмънта**

За успеха на всяка инициатива за развитие на лидери са нужни активните подкрепа и участие на топ-мениджмънта (изпълнителен директор и борда на директорите). “Те трябва да поемат отговорност за острия недостиг на бъдещи лидери, който в повечето случаи достига 25%. Докато главните изпълнителни директори са наясно със ситуацията, малко от тях съзнават сериозността на последиците от нея за организацията. Тези от тях, които не разбират процесите, не знаят какво да предприемат. Недостиг на лидери от 25% може да струва на бизнеса 10% възвръщаемост на вложения капитал. Главният проблем възниква, когато главните изпълнителни директори делегират отговорността за обучение и развитие на бъдещите лидери на HR екипа. Той може да отговори на това предизвикателство, откривайки и прилагайки най-добрите световни практики в управлението на таланти, дейностите по планиране на кариерата, набиране на персонал, възнаграждение и обучение и развитие, При това акцентът е върху процеса, а не върху стойността. Самите главни изпълнителни директори са тези, които трябва да поемат отговорността да извлекат стойност от инвестициите в бъдещите лидери. Първо е нужно те да определят потребността от лидери, които да се осигурят на фона на стратегическите цели. Фокусът трябва да е насочен към онези лидерски роли, които са действително критични за организационния успех. След това е нужно да се определи наличното предлагане на лидери за задоволяване на потребностите. Това изисква умело проектиране на “канала” за бъдещи лидери. А то от своя страна изисква ясни и обективни данни за индивидуалното представяне, възможни пътища за кариера, налични възможности за развитие и вероятния процент на изчерпване. Такъв процес ще спомогне да се определи количествено лидерството и недвусмисления недостиг на овластяване, и да се осигури насока за планирани инвестиции в лидери. Целта е да се гарантира удовлетворяването на нуждите от лидери чрез ускоряване на развитието на изключителни таланти и набирането на “свежа кръв” където е необходимо. Без обективни данни не може да се формулират желаните резултати. Без да са известни

последните не могат да се определят правилните инвестиции в лидери и лидерския процес.” (Bird, 07/02/02)

Бъдещите лидери по дефиниция са ресурси на организацията, които топ-мениджмънтът трябва да познава, за да взема мъдри решения за бъдещите назначавания. Потребностите от развитие на бъдещи лидери ще се концентрират около по-широки способности и такива от високо ниво като стратегическо планиране и управление на мултифункционални екипи от разстояние. Нуждата от топ мениджмънта ще се изразява в индивидуални консултации (например, споделяне на личен опит) и менторство в тези ключови области. Тяхната ангажираност може да се прояви и чрез водене на вътрешнофирмени обучения за лидерство и други.

В проучването на RHR International (Executive Bench Survey, 2005) на въпроса за ролята на топ мениджмънта в откриването и развитието на бъдещи лидери 91% от анкетираните посочват идентифицирането на индивиди с висок потенциал. Същевременно само 67% твърдят, че техният висш мениджмънт консултира индивидуално или е ментор на бъдещите лидери. Топ мениджърите като цяло играят по-активна роля в ранните етапи на процеса на развитие. В допълнение към идентифицирането на високо потенциалните, 65% от компаниите твърдят, че висшият им мениджмънт разпределя ресурсите за развитието на бъдещите лидери, а 63% превръщат развитието на бъдещите лидери в стратегически приоритет. За сравнение, само 46% от респондентите твърдят, че техните топ-мениджъри държат други отговорни за развитието на талантите. Тези резултати предполагат, че докато много компании засилват своя фокус към развитието на таланти, далеч по-малко са тези, които са решили как да вpletат практиката в своята фирмена култура. Вероятно, това се дължи на факта, че развитието на бъдещите лидери е сравнително скорошен приоритет. В компании, в които отдавна имат практика за идентифициране и развитие на бъдещите лидери, топ-мениджмънтът е ангажиран в по-широко разнообразие от дейности за тяхното развитие. Когато практиките за развитие на бъдещи лидери се осъвършенстват вероятно висшите ръководители ще бъдат по-ангажирани със следващата генерация. Компаниите, които посочват най-голяма ангажираност на топ-мениджмънта в развитието на бъдещите лидери също изтъкват и по-високо ниво на увереност в способността да се удовлетворят бъдещите нужди на растежа ползвайки/привличайки високо потенциални таланти.

- **Ролята на средния мениджмънт**

Над изпълнителското ниво всички мениджъри са ръководители на ръководители. Тяжна е отговорността за успеха на програмите за развитие на лидери, за развитие на техните подчинени и за развитието на техните собствени лидерски умения.

Според проучване на Hewitt Associates “Top Companies for Leaders research”, 2005 сред 373 публични и частни компании, 20-те топ-компании (с най-добри практики в областта на развитието на лидерите) формално държат своите линейни мениджъри отговорни за гореизброените дейности. Отговорността за резултатите се изразява чрез до 20% или по-голямо стимулиращо възнаграждение, повлияно от техните стъпки по осъществяването на програми като планиране на приемствеността, управление на трудовото представяне, развитие на висок потенциал и др.

Почти 80% от ръководителите смятат, че прекарват по-малко време от колкото би трябвало за подобряване на лидерството на компанията според изследване на Bain&Company.

- **Фирмена култура**

Тя е от първостепенно значение за налагането на модела за добро лидерство като ценност и за неговата корекция при промяна на корпоративната стратегия и нужди. Освен това тя трябва да създава условия и да стимулира инициативите за развитие на лидерски умения.

Заклучение

Организациите, които разбират особеностите на развитието на лидерството и големия потенциал на мъдрите и продължителни във времето стратегии за развитие на лидери на всички организационни нива, имат по-добри шансове да успеят пред своите конкуренти. Осем напътстващи принципа движат системата на лидерството (Handbook of business strategy, 2004):

1. **Фокусиране върху стойността** – развитието на лидерите се превръща в главен приоритет на топ-мениджърите, когато е очевидно свързан с повишаващата се стойност за бизнеса
2. **Ангажираност на главният изпълнителен директор** – целият мениджърски екип, и по-конкретно главният изпълнителен директор

трябва пълноценно да участват в управлението на лидерството т.е. да вземат участие в него през целия процес.

3. **Контролирана автономия** – добрият лидерски мениджмънт означава намиране на баланс между постоянство в подхода за управление на хора и свобода на лидерите да използват свой собствен стил
4. **Съобразяване с организацията** – системата за управление на лидерството се съобразява и интегрира с организационната стратегия и цели. По този начин компаниите могат по-лесно да отправят последователни послания към служителите и да засилват енергията за добавяне на стойност
5. **Незабавни резултати** – способността за бърза реакция и осигуряване на незабавни резултати в насока постигане на дългосрочен успех поддържа култура на “победители” и вяра в организационните визия и цели. Осъществяването на лидерството и развитието често имат най-бързо въздействие; ползите от програмите за осигуряване на лидерство изискват повече време
6. **Измерители за успех** – разработването на стабилна програма за събиране и представяне на обективни данни за трудовото представяне, с цел възнаграждаване на доброто трудово представяне и справяне с незадоволителното такова.
7. **Диференцирано инвестиране** – приоритетно инвестиране в тези служители, които ще донесат най-висока възвръщаемост. Инвестицията в лидер да е съобразена със стойността, която се очаква да добави служителят.
8. **Завършена система** – ефективното управление на лидерството изисква три елемента – осигуряване, осъществяване и развитие.

Формирането на лидери в съвременните компании е отговорност на всички управляващи субекти, включително на звеното по управление и развитие на човешките ресурси. В изпълнение на корпоративната стратегия за развитие на лидерството звеното по УРЧР може да предприеме следните стъпки:

- разработване на стратегия и план за развитие на лидери, съобразени с корпоративните цели и стратегии – анализ на нужните времеви и финансови ресурси

- идентифициране и развитие на потенциални лидери в началото на тяхната кариера на всички организационни нива, с цел осигуряване на приемственост по вертикала

- идентифициране на настоящите лидери – кои характеристики ги превръщат в модели за лидери в дадената компания

- определяне кои лидерски умения (характеристики) още са нужни за успеха на организацията

- идентифициране на потенциалните лидери чрез оценка и анализ на трудовото представяне или чрез възлагане на целия екип на разнообразни задачи и проекти, следене отблизо на трудовото представяне

- подготвяне на индивидуални планове за обучението и развитието им в съответствие със специфичните личностни и професионални характеристики – оптимизиране на притежаваните лидерски качества и развитие на допълнителни

- акцент върху развитие на културната и емоционална интелигентност на лидерите за справяне с межкултурната комуникация и глобализацията на бизнес

- определяне кои от настоящите лидери притежават умения и време да бъдат ментори и индивидуални консултанти на потенциалните лидери

- осигуряване на възможности на потенциалните лидери да работят с настоящите по специфични проекти като метод за тяхното развитие

- ползване на външни индивидуални консултанти за развитие на лидерските и менторски умения на настоящите лидери от по-високите организационни равнища

- ротация на длъжностите на потенциалните лидери или назначаване на предизвикателни длъжности с цел развитие на умения за справяне с различни проблеми и предизвикателства

- стимулиране на лидерите от всички нива да създават работна атмосфера, която да мотивира служителите към най-добро представяне (себеразвитие като стъпка към лидерство)

- използване на дългосрочни финансови стимули, диференцирани според потенциала на служителите.

Гореизброените дейности ще бъдат изпълнени ефективно с подкрепата, разбирането и споделяната отговорност на линейните ръководители, подпомагани, от своя страна от средния и висшия мениджърски състав.

Литература:

1. „Наръчник за лидери” Хилари Оуен, Вики Ходжсън и Найджъл Газард ИК „Амат-АХ“
2. “Leadership Development: Optimizing Human Capital for Business Success”, Nancy R. Lockwood, SPHR, GPHR, M.A.Manager, HR Content Program, December 2006
3. “Identifying and Developing Talent” Jim Bolt www.fastcompany.com/resources/learning/bolt/010307.html
4. The Lost Art of Succession Planning, www.rhrinternational.com
5. Handbook of business strategy, 2004, p.59-62, “Putting your leaders where it counts”, Alan Bird, Robin Buchanan, Paul Rogers and Marcia Blenko, www.rhrinternational.com/services
6. Hewitt Associates “Top Companies for Leaders research”, 2005, www.hewittassociates.com
7. “The dualistic leader: Thriving on paradox”, Chapter 5., Paul A.L.Evans,2006
8. www.bain.com, “It is CEO’s job to nurture leaders” by Alan Bird
9. www.karieri.bg
10. www.shrm.org