

## ЛИДЕР ПО МЯРКА

Статия Спирос Паолинелис, в-к Капитал Кариери, 09.10.2009

Истински ефективните лидери знаят, че няма един-единствен добър подход за управление на хора, и адаптират управленския си стил в зависимост от нивото на развитие на хората, които ръководят. Важно е да се осъзнае, че лидерите не могат да управляват хората, както парите, активите, времето и т.н. Те могат само да им влияят и да работят с тях, за да им помогнат да постигнат целите си и целите на организацията.

По същия начин, когато се возите в такси, можете само да направлявате шофьора - да му кажете къде искате да отидете и да обещаете, че ще платите, когато стигнете. И все пак шофьорът на таксито е този, който държи волана и който натиска педала на газта. Той има пълен контрол над таксито и курса, а не вие.

Лидерството е способността да влияете на другите, като им помагате да развият своя потенциал за общо добро.

### Няма най-добър лидерски стил

Проучванията през последните няколко десетилетия ясно показват, че успешните лидери изменят своя управленски стил според ситуацията. Всъщност, както е описано в модела на Кен Бланчард (Ken Blanchard Companies – Model SLII®), има четири лидерски подхода, които представляват различни комбинации от директивно и подкрепящо управленско поведение, от които се избира във всяка ситуация.

Директивното поведение се определя от степента, до която лидерът се ангажира в еднопосочна комуникация - той определя ролята на служителя и му казва какво, къде, кога и как да направи и наблюдава отблизо представянето му. За да се опише директивното поведение, могат да бъдат използвани три глагола: структурирам, контролирам и наблюдавам. Директивният управленски стил изгражда компетентностите, т.е. конкретните знания и умения, необходими за справянето с дадена задача или цел.

Подкрепящото поведение се определя спрямо това доколко лидерът общува двупосочно, т.е. изслушва, подкрепя и окуражава, улеснява взаимодействието и ангажира служителя във вземането на решения. Трите глагола, които биха могли да бъдат използвани, за да се опише този управленски подход, са хваля, изслушвам и улеснявам. Този тип поведение изгражда ангажираността, т.е. мотивацията и увереността на хората за постигането на специфична задача или цел.

Комбинацията между силно директивно и слабо подкрепящо поведение на един лидер съставляват директивния управленски стил. При него лидерът казва на подчинения си какво, как, кога и къде да изпълнява.

Силно директивното, съчетано със силно подкрепящо поведение, пък се асоциира с коучинг стила. Лидерът дава много напътствия, но в същото

време ангажира служителя в двустранна комуникация, изслушва неговото мнение за решенията и възприема идеите и предложенията му.

Комбинацията от силно подкрепящо и слабо директивно поведение се нарича подкрепящ управленски стил. Ролята на лидера е да дава обратна връзка, да изслушва и да улеснява разрешаването на проблеми и вземането на решения от служителя.

Слабо подкрепящото в съчетание със слабо директивното поведение е делегиращ управленски стил. При него на служителите се дава по-голяма автономия и на практика те могат сами да вземат решения и да ги прилагат.

## **Как да използваме лидерските стилове**

Използването на подходящия лидерски стил, т.е. на правилната комбинация от подкрепящо и директивно поведение, определя ефективността на лидера. Добре е да се започне с осъзнаването, че работата на ръководителя е да предостави на останалите онова, което те самите не могат да си набавят. За да се представят добре и да постигат набелязаните цели, служителите трябва да използват едновременно своите компетенции и своята ангажираност. Тъй като директивното поведение изгражда компетенции, то е необходимо, когато кошницата на компетенциите е празна. По подобен начин подкрепящото поведение, което стимулира ангажираността, е необходимо, когато кошницата на ангажираността е празна.

Когато за пръв път започват да работят върху задача, за която знаят съвсем малко (ако въобще знаят нещо) и нямат предишен опит с изпълнението на подобен тип задачи, повечето хора са ентузиазирани и са готови да се учат. Това означава, че тяхната "кошница" на ангажираност е почти пълна, така че се нуждаят от сравнително малко подкрепящо поведение от страна на ръководителя си. От друга страна, фактът, че никога преди това не са правили нещо подобно, означава, че кошницата на компетенциите им е почти празна. За да може тя да се напълни, е необходимо силно директивно поведение. Подходящият лидерски стил в случая е директивният - комбинацията от силно директивно и малко подкрепящо поведение.

Когато хората започват да навлизат в една задача, те обикновено осъзнават, че тя е малко по-трудна или по-малко интересна, отколкото са си мислили, или пък, че напредъкът не е толкова бърз, колкото са очаквали. Затова се разочароват, което намалява мотивацията им. Така тяхната кошница на ангажираността започва да се изпразва. Това е типичен случай, в който служителите се нуждаят едновременно от силно директивно (за да напълнят кошницата с компетенциите) и от силно подкрепящо поведение (за да напълнят сега изпразнената кошница на ангажираността). Това е коучинг стилът.

С усъвършенстването на компетенциите си служителите могат в по-голяма или по-малка степен да изпълняват задачите си без много напътствия от страна на своя началник. На този етап много хора започват да се съмняват в себе си и в способността си да постигнат резултатите, които се очакват от тях. Те знаят как да направят нещо, но първо биха потърсили позволение

или потвърждение от началника си. Причината може да е липсата на увереност ("може би шефът знае нещо, което аз не знам") или мотивация ("защо да поемам риска"). Кошницата на компетенциите им е почти пълна, затова те се нуждаят от слабо директивно поведение. Но тъй като кошницата на ангажираността им е почти празна, те се нуждаят и от силно подкрепящо поведение. Тук подкрепящият стил е най-подходящ.

Един служител, натоварен със специфична задача или цел, е достигнал крайната фаза в своето развитие, когато постоянно демонстрира способността си да постигне зададените цели и притежава увереността и мотивацията да го направи. И двете му "кошници" са пълни, така че той се нуждае от слабо директивно и слабо подкрепящо поведение. Необходимо му е само одобрение на действията, които трябва да бъдат предприети, както и след това да му бъде гласувано доверие да ги изпълни. Подходящият управленски стил в този случай е делегиращият - даването на по-голяма автономност в работата на служителите, които са демонстрирали едновременно умения и мотивираност да я свършат.

Всички мениджъри мечтаят за служители, които са едновременно компетентни и мотивирани да вършат всякакъв тип задачи. Проблемът е, че тези хора не се появяват от нищото, те се развиват от лидерите, които са ги напътствали и са им повлияли да стигнат дотук.

Нека не забравяме, че в днешния динамичен и променящ се свят всички постоянно се учим: докато усвоим нещо ново, то може да е вече остаряло и да е било заменено от нова система, подход, методология, инструмент, процес и т.н. Това, което отличава една организация от конкурентите ѝ, е способността да се адаптира и да развива хората си бързо в постоянно променящата се среда. Ситуационният подход към лидерството помага да се постигне точно това.

-----  
*\* Спирос Паолинелис е управляващ директор на Blanchard International - Гърция. Той говори за лидерството в процеса на промяна на конференцията на тема "Управление на промяната", организирана от "Кариери" и Българската асоциация за управление и развитие на човешките ресурси (БАУРЧР) на 23 октомври 2009 г. в хотел "Радисън" в София.*