

ЛИДЕРСТВО (ОТ БЪДЕЩЕТО)

гл. ас. д-р Мария Александрова Иванова
Нов български университет

Въведение

Професор Пиер Касс заявява, че „лидерството се основава на способността да се правят промени, но при липса на дори минимално количество енергия това е невъзможно да се постигне“ [3]. Как да се попълни енергийният ресурс? Какво е лидерство в условията на дигиталната революция? Къде да търсим знанието, което ще ни даде възможност да гледаме на света не от миналото и не от настоящето, а от бъдещето, което искаме да създадем... Това са основните въпроси дискутирани в този доклад. В търсенето на отговори, разглеждаме новите възможности за разгръщане на потенциала на лидера и хората в организациите за да постигнат високи резултати, които ги удовлетворяват.

Въпреки че промяната не е нищо ново за бизнес лидерите, темпът и през последните години се ускорява. Това ускорение е в резултат на бързото развитие на технологиите, на нетърпеливия потребителски пазар, на желанието на доставчиците да предоставят, персонализират и диференцират преживявания. Различното предизвикателство днес е в резултат на световната пандемия Ковид19, която наложи задължителни за всички фирми ограничения. Пандемията задълбочи кризата на обществото в световен мащаб. „Живеем в епоха на нарастващи конфликти и масови институционални провали, болезнени крахове и обнадеждаващи начала. Кризата на нашето време не се ограничава до конкретен лидер, организация, държава или конфликт. Тя се проявява в целия свят в три основни направления: екологична (прекъсване на връзката между индивида и природата), социална (разрив между две личности) и духовна (конфликт на личността със себе си)“ [8]. Наблюдава се многообразие от сценарии – една част от фирмите преустановиха дейността си, като някои от тях трудно или никога няма да се възстановят. Други преоткриват своите благоприятни възможности, които ги водят до голям успех. В тези условия всички видове пазари – финансови, стокови, трудови и др. са сериозно разклатени и дори се създават нови.

Споделяме мнението на Отто Шармер, „че предишната фундаментална социална структура и навик на мислене, добре утвърдените начини за създаване и функциониране на колективни социални форми умират“ [8]. Успешното лидерство изисква предвидливост, пъргавина, адаптивност и управленски инструменти, които помагат, а не затрудняват усилията за ориентиране в променящите се пазари, за постигане на корпоративните цели. Бизнес лидерите се нуждаят от методи за прогнозиране и планиране, които им дават по-добра представа за ситуацията, възможност за точни и бързи решения, за да могат организациите им да продължат напред и да се фокусират върху нуждите на клиентите. Това е особено важно в пазар, където бюджетът и ресурсите са ограничени и трябва да се използват разумно. Вече не е приемливо и адекватно да се вземат решения въз основа на най-добрите предположения и интуиция. Причината е нарастващото количество данни и информация, тяхната обработка, осмисляне и анализиране. Опитите на компаниите да съгласуват данни от множество източници води до претоварване с информация, което създава съществен проблем. Необходимо е компаниите да си създадат подходяща методология за анализ в реално време на наличната информация и да предприемат съответни действия. Създаването на бизнес стратегия в необичайни условия за живот и труд, базирана на ценна информация, изисква колаборация между най-важните ръководители на корпорациите (C-suite). „Тези, които работят многофункционално и използват нови инструменти и технологии, са в състояние успешно да поемат стратегически роли и да спомогнат за ускоряване на растежа на своя бизнес.“[6]

Лидерство в условията на дигиталната революция

В условията на Четвъртата индустриална (дигитална) революция, технологиите замъгляват линиите между физическата, дигиталната и биологическата сфери. Изследователите са все по-убедени, че успехът на компаниите и техните бизнес процеси са само видимата част на „айсберга“. Какво е скрито под водата? Каква е тайната на компаниите, чийто продукти превземат света, независимо от обстоятелствата и промените към масова дигитализация? Това „сляпо петно“ е изследвано от Ото Шармер [8] и Питър Сенги [2], анализирайки мненията на 150 изпълнителни директори в Силиконовата долина. Тяхната „теория U“ предлага различен поглед върху лидерството. Лидерът на „динамичните промени“ гледа на света от бъдещето,

което иска да се прояви. Той вижда тенденциите, преди те да са станали тенденции. Променя потребителското изживяване преди самият потребител да осъзнае тази своя нужда.

Но какво е „лидерство от бъдещето“ - пътешествие на героя или битка на шампиона? Героят е смел, решителен, предприема стъпки в непознатото и неизвестното, уважаван от хората, служи за пример. Според Джоузеф Кембъл, „героят смело предприема пътуване от света на ежедневието до царството на свръхестествено чудо. Тук той се среща с приказни сили и печели решителна победа. Героят се завръща от това мистериозно приключение, надарено със силата да носи ползи на своите съплеменници.“[1] Това е пътят, който преминава лидерът, докато се развива. Идеите на Кембъл дават възможност да се анализира пътят на лидера, компанията и служителите, в резултат на който да се формулират програми за развитие и обучение.

„Лидерът от бъдещето“ е шампион – победител и герой. Шампионът носи характеристики различни от останалите участници в „битката“, някои от които също са герои, но не оцеляват. Шампионът винаги побеждава, хората го следват и му вярват. Той е на първа линия, знае какво прави и как да постигне целите си.

Днес, бързо развиващите се промишлени технологии и интегрирането на изкуствения интелект оказват сериозно въздействие върху „героя и неговото пътуване“, за да израсте като лидер – шампион, с адаптивен управленски капацитет и гъвкава компетентност.

Ключови характеристики на лидера от бъдещето

Дигитално грамотен

Лидерът отстоява и продава идеите си с порив и ентузиазъм чрез дигитални технологии, социални мрежи и интернет. Изказва се като уверен професионалист и хората го разбират, възприемат и аплодират. Не се страхува от публично изказване във реална или виртуална зала - по време на преговори, дебати, брифинги и интервюта. Няма фобия при говорене пред непозната аудитория – с лекота провежда разговори с по-възрастни, по опитни и знаещи, с бизнес партньори и клиенти. Практикува сложни техники като гласова модулация, фокусиране на вниманието и пирамиди за идеи за създаване на въздействие и убеждаване на аудиторията.

Емоционално интелигентен

Уверено се справя с натиска и стреса. Непрекъснато усъвършенства критичните управленски умения като самоувереност и справяне с конфликтни ситуации - идентифицира аспектите на съгласие и несъгласие, за постигане на консенсус, прилага групов подход в обсъждането на проблеми. Фокусира се върху житейски умения, от които всеки се нуждае - способността да общува, слуша, да мисли бързо и да работи с хора в дигитална среда.

Водач на виртуален екип

Лидерът е част от силно мотивиран, ефективен и ориентиран към постигане на цели и резултати екип. Успешното управление на виртуални екипи изисква прилагане на различни от традиционните стратегии, съобразени с индивидуалните характеристики и компетенции на всеки член за работа във виртуална среда и дигитална комуникация. Лидерът използва разнообразие от подходи и инструменти за да мотивира себе си и останалите за да се постигнат високи резултати. Прилага краткосрочни (арбитраж, убеждаване, натиск, откупуване) и дългосрочни (разделяне, посредничество, жалби, конфронтация, медиация, коучинг) стратегии и тактики (пренебрегване, допускане, намаляване или задържане, разрешаване, предотвратяване) за да се справи с възникване на конфликтни ситуации в екипа. Използва адекватни подходи към различните поведенчески и емоционални характеристики на членовете на екипа. Изгражда успешни модели на сътрудничество. Инвестира в обучението и развитието на хората си. Насърчава ги всеки ден за да отделят част от времето си за усвояване на нови знания и развитие на умения в области, които ги интересуват, като създава съвместно с всеки един член на екипа ясен план за личностно и професионално развитие.

Предизвикателство пред лидера на виртуален екип е не само новата технологична среда, но и условията на явна и агресивна несигурност – несигурност за осигуряване на работа, несигурност в паричните постъпления – осигуряване на доходи и работна заплата, несигурност при опазване на здравето на хората. Няма ръководство с указания за успешно справяне с целия хаос, смущения и промени, които световната пандемия създаде. В тези трудни времена, лидерът трябва да остане фокусиран преди всичко върху хората от екипа. При тези условия изключително важна е неговата подкрепа. Необходимо е да намери правилния път към членовете на екипа, за да останат ангажирани към работните си задачи; да отправя предизвикателства към екипа

за да бъде фокусиран и продуктивен. Социалното дистанциране в условията на пандемия е вредно за екипа. За да работи ефективно отдалеченият екип, лидерът може да поддържа редовна визуална връзка чрез Zoom, Skype, Viber, WhatsApp, Big Blue Button или други видео-конференцни системи. Тези ИТ инструменти подпомагат подобряването на визуалните контакти на хората и техните взаимоотношения, особено ако това са новопостъпили служители и не са имали възможност да се запознаят лично с колегите си. Когато лидерът е последователен при провеждането на редовни срещи на екипа в дигитална среда, той демонстрира стабилност и владеене на ситуацията, посочва вярната посока и информира членовете на екипа за това, на какво и на кого могат да разчитат. Също така е полезно да се отдели време в работните видеоконференцни срещи или да се правят самостоятелни такива, с фокус върху благосъстоянието на членовете на екипа. Така лидерът демонстрира не само своята грижа за екипа, но получава надеждна информация за нагласите за работа и здравословното състояние на хората. „Как се справяте лично и професионално?“ е въпросът, който предразполага хората да започнат открит и спокоен разговор за да преминат към деловите дискусии, да ги приобщи към общата кауза, да ги накара да се почувстват част от цялото - екип. Полезно е на тези виртуални срещи да се напомни за ресурсите, които компанията осигурява за доброто състояние на своите сътрудници, вкл. при зов за помощ.

С преминаването към работа от „в къщи“ като „нова нормална работна среда“, работещите имат засилена нужда от ясно комуникирани очаквания, цели, отчитане и начини на проследяване на изпълнението. Според Черил Кран, „лидерите, които в момента са най-разочаровани, са тези, които не са задали ясни параметри на ключовите показатели за ефективност, т.е. измерването на ефективността на отдалечените екипи.“ [4]

Проблеми и предизвикателствата на лидера в масовизираната дигитална работна среда

Проблеми:

- Сериозен проблем за лидера са личните му ограничаващи убеждения, относно това дали служителите наистина работят. Лидерите трябва да „се доверяват“ на членовете на екипа си, като изграждат култура на доверие, откритост и взаимопомощ. При тази нова работна среда не е важно дали се

спазва работното време, къде и как се работи, важно е хората да са съсредоточени върху резултатите и да ги постигат.

- Другият проблем са собствените нива на стрес. Най-добрият начин за лидера да се справи със стреса е да създаде подходящ модел на „грижа за себе си“, който да го връща към реалността без страховете му да надделяват и да го направи устойчив на влиянията на тези непредвидими времена.

- Основните проблеми на лидера, са свързани не само с неговите възприятия и реакции към новата дигитална работна среда, а с хората и адаптирането им към работата от дома.

Предизвикателства:

- Предизвикателство е да се намерят, привлекат и наемат подходящите служители в условията на социална изолация в резултат на световна пандемия; да ги накараш да преодолеят своите страхове за собственото им здраве, като им предложиш безопасна работна среда; да ги научиш да работят виртуално на място, което до сега са възприемали като убежище за почивка и семейно щастие, използвайки професионално непознати до сега за тях информационни и комуникационни технологии. Работата в домашни условия дава възможност от една страна на лицата в неравностойно положение (инвалиди и хора със здравословни проблеми) да получат шанс за работа и доходи, а от друга – реална ниша на пазара на труда за работодателите. Подходящо място за намиране на необходимата работна сила са и нетрадиционните за даден бизнес пазари на труда – хората освободени от друг отрасъл, може да се окаже, че са подходящи поради наличните им навици и умения. В този случай, лидерът трябва да е готов да обучава своите новопостъпили служители. И в това да вижда не задължение, а възможност за стратегическо и конкурентно предимство.

- Програмите за въвеждане в длъжност придобиват нов вид с нови измерения – как да се задържи и повиши производителността минимизирайки влиянието на фактори, свързани с работата от в къщи (семейни задължения, грижа за деца и възрастни родители, разсейване или депресия). До скоро обучението се извършваше от лидера или наставник, но днес подходът се променя. Екипният подход при учене чрез видеоконференции е ефективен, когато е съчетан с целенасочен общ план за развитие. Например, общо достъпна електронна таблица с график за обучения, която включва: кой, в какво

и кого ще обучава, придружен със система за редовни проверки и оценка на наученото. Екипният подход в обучението дава възможност на служителя да придобие за по-кратко време необходимите знания и напълно да се социализира и приобщи към екипа; да бъде равностоеен партньор на старите членове, допринасящ за постигане на целите на екипа.

- Дигитализирана обратна връзка, която да е ефективна и да създава промяна в поведението на членовете на екипа, изисква различна компетентност от лидера. При отдалечено работно място е приложимо използването на технология за проследяване на производителността на сътрудниците. Например, технологично е възможно отчитането на броя на обажданията извършвани от даден служител, колко време прекарва с клиенти, колко работа свършва и др. Това означава, че има данни в реално време, които могат да помогнат на лидера да бъде постоянно информиран за производителността на сътрудниците. Това, което все още не може да бъде проследено, е отношението на работника, ангажираността и приносът му към екипа. Обратната връзка трябва да бъде конкретна и основана на факти с висока доза съпричастност и грижа. Освен това обратната връзка трябва да осигури ясни очаквания за това, което се иска да се види като промяна, както и времевата рамка.

- Освен това, от лидера се очаква да управлява екипа при ограничен бюджет. Уведомяването на работниците, че има намален бюджет е трудно, но може да увеличи иновативните идеи, относно това, как да се използват ресурсите.

Бъдещето изисква от лидерите да бъдат по-състрадателни, креативни, съпричастни и комуникативни. За да бъдат успешни, трябва да съсредоточат вниманието си върху подпомагането на хората. До скоро много лидери оставяха работниците си да се справят сами – „да потънат или изплуват сами в блатото“. Днес лидерът трябва да направи всичко възможно, за да им помогне да успеят и да спечелят. За това му трябва нестихваща енергия и воля за промяна.

Как да се попълни енергийният ресурс на лидера?

Според Стивън Гилиген, „за всеки човек, източникът на енергия и жизненост е неговият „център“, а именно: свързаност, цялостност, способност на „тялото да усеща“ верността на посоката на движение“ [5]. Това е набор от

практики, житейски навици, особености на организацията на работния ден и взаимоотношенията, които позволяват на лидера да поддържа и допълва жизнената си енергия. Френският психолог Пиер Касс [3] дефинира жизненоважен коефициент на интелигентност – VQ (Vision Quotient), чрез който се измерва наличието на точна визия за бъдещето. Този коефициент показва способността на лидера да енергизира себе си и хората около него. Високото ниво на коефициента VQ е задължителен компонент на лидерството в дигиталния свят и е не по-малко значим от IQ (коефициент на обща интелигентност) и EQ (коефициент на емоционална интелигентност). „Точна визия за бъдещето“ е едно от най-добрите умения, които би могъл да развие всеки „лидер от бъдещето“. „Това е умение, а не е талант, даден от Бог. Хората, които имат способността да правят точни прогнози за това на къде ще се развие дадена индустрия с течение на времето, използват екстраполиране на факти и тенденции и в допълнение прилагат иновативно мислене за избягване на пропуски. Мъдростта придобита от развитието на емоционалната интелигентност, е свързана с отношението към другите, контрола над собствените емоции и емоциите над другите. Мъдростта придобита от развитието на Vision Intelligence е свързана с това, как тенденциите се екстраполират и как се развиват индустриите“ [7].

В процесът на поддържане на енергийния ресурс, лидерът преминава през няколко роли:

- Визионер - поставя цели. Поема ангажимент към себе си. Механизмът за поемане на отговорност към себе си е следният: какво съм си обещал, дали е реално изпълнимо, ако е важно – да пристъпя към действие. Защо е важно – какво ще ми донесе постигнатото – определя ценностите.
- Реалист – планира. Създава план за действие за постигане на целите. Отговаря на въпроса „Как ще го направя?“, ранжира приоритети, определя ресурси, дефинира стъпки.
- Критик – добронамерен. Намира пропуските, трудностите, спирачките на развитието, оценява рисковете.

На всеки етап от този процес на професионално и личностно израстване е вероятно лидерът да има нужда от подкрепа, която може да получи от професионален коуч. Чрез коучинг подходът лидерите се провокират да разгърнат своя уникален талант. Само лидери доброволно приели

използването на нетрадиционните методи на коучинга, могат да постигнат високи резултати в своето развитие.

Първата стъпка е разработване на персонализиран план – лидерът с помощта на коуча определя: какво е постигнал до сега и какво иска да постигне в бъдеще, като анализира текущата ситуация и чрез личната коучинг програма е подпомогнат да идентифицира силните си страни и областите на възможности, за да увеличи своята ефективност и резултати. Коучингът за лидерство изисква от лидера готовност за самооценка, отговорност и ангажираност за извършването на промени. Личният коуч държи отговорен лидера за целите, партнира с идеи за нови стратегии, помага при съставяне на план за бъдещето, което лидерът иска да създаде. Най-успешните лидери инвестират в това да имат външна перспектива и подкрепа на коуч. Интегративните стратегии на коучинга включват наука, данни, човешки умения и процес за създаване на мощни трайни промени. Подходът „коучинг за лидерство“ помага на лидерите да: навигират промените и преодоляват смущенията в процеса с увереност и лекота; изграждат умения за творчество и иновации в реално време; прекроят най-големите си предизвикателства в най-големи възможности; водят своите екипи и компания със стратегии, които повишават мотивацията, лоялността и приноса на служителите; прилагат иновативен подход при обслужване на клиентите за да създадат запалени фенове на търговската марка на компанията; използват стратегии за дигитализация, за да се увеличи личната ефективност и тази на бизнеса.

Днес лидерът толкова бързо, колкото е възможно. Енергията му преминава от преодоляване на върхове до вдъхновение за нови задачи, по постоянно повтарящ се модел. Лидерът знае, че наличието на повече периоди на вдъхновение и фокусирано действие ще го доведе до постигане на поставените цели. Но често се наблюдава лидерът да даде обещания на себе си и на своя екип, които не се изпълняват поради липса на време или липса на приоритет. В тези случаи, това, което трябва да се промени е фокусът на лидера върху създаването на феноменално бъдеще с помощта на партньор - бизнес коуч.

Заклучение

Има два типа нагласи на лидерите за бъдещето.

Лидерите, от първия тип, са притеснени за бъдещето си, само ако промените ги засягат лично, но не предприемат действия. Този начин на мислене е ограничен, фокусиран върху защитата на статуквото и страх от промяна. За съжаление, наблюдаваме поколение лидери, фокусирани върху изпълнението, за които „бъдеще“ означава следващото тримесечие. „Лидерите от настоящето“ искат да постигнат успех в рамките на тази година. Може би са виновни от Уолстрийт, или алчните акционери, или недалновидните изпълнителни директори.

Но реалността е, че днес имаме много малко организационни лидери, които изгарят своята енергия, разбирайки, къде ще се насочат индустриите им през следващото десетилетие. Добър пример за „лидер от бъдещето“ е Стив Джобс, който имаше точна визия за бъдещето и беше готов да се придържа към нея с години. Освен това той имаше смелостта да реализира своята визия за бъдещето, докато конкурентите му се опитваха да копират неуспешно продукти като Apple. Един от уроците на Стив Джобс за успеха е, че „печели точната визия в съчетание със страхотен дизайн“.

Лидерите, от втория тип, подобно на Стив Джобс, се вълнуват от бъдещето и правят всичко възможно, за да са готови за него. Този начин на мислене се фокусира върху поемането на контрол и овластяване. Лидерите приемат предизвикателството и остават вдъхновени и фокусирани върху бъдещето.

Изводи

„Лидерът от бъдещето“ е шампион. Той е дигитално грамотен, емоционално интелигентен и водач на виртуални екипи. Неговата сила е в създаване на точна визия за бъдещето, като енергизира себе си и хората около него. Лидерът отстоява и продава идеите си с порив и ентузиазъм чрез дигитални технологии, социални мрежи и интернет. „Лидерът от бъдещето“ непрекъснато се учи за да разгръща потенциала си на лидер и да стимулира хората си да се развиват за да постигнат високи резултати, които ги удовлетворяват.

Понякога лидерите, въввлечени в ежедневните реалности, гасейки пожари, губят фокуса към вдъхновяващото бъдеще. Подходът „коучинг за лидерство“ е добър помощник за създаване на устойчива стратегия за поддържане на енергията на лидера, за да бъде готов за бъдещето. С помощта на коуча

лидерът може да развие своята готовност за промяна, гъвкавост на мисленето, ново поведение и фокус върху непреодолимото „защо“.

„Коучинг за лидерство“ е един от многото подходи и видове интервенции, които могат да бъдат използвани за насърчаване на развитието. Успешният коучинг свързва фокуса на бизнеса с човешките процеси чрез тясно привеждане в съответствие на развитието на обучаваните с критичните бизнес нужди.

Литература

1. Кембъл, Дж. (2018) *Героят с хиляди лица*, Издател: Елементи, ISBN 9789549414332
2. Сенги, П. (2012) *Петата дисциплина*, Издател: Изток-Запад, ISBN 9786191521142.
3. Касс, П. (2020) *Успех. Лидер. Действие*, Альпина Паблишер, ISBN 978-5-9614-6961-5.
4. Cran, CH. (2020) *NextMapping Workbook: Anticipate, Navigate & Create The Future of Work*, Publisher: Authors Place Press, ISBN: 1628657073.
5. Gilligan, S. & Dilts, R. (2010) *The Hero's Journey: A voyage of self-discovery*, Published: Crown House Publishing, ISBN-13: 978-1845902865.
6. Harvard Business Review (2017) *Leading In The Digital Age*, Harvard Business School Publishing, Retrieved from <https://forms.workday.com/content/dam/web/en-us/documents/reports/hbr-leading-in-the-digital-age.pdf>
7. Klososky, S. (2012) *IQ, EQ and Now VQ-Vision Intelligence*, Published: Speakersoffice, Retrieved from <https://www.speakersoffice.com/iq-eq-and-now-vq-vision-intelligence-by-scott-klososky/>
8. Scharmer, O. (2016) *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, ISBN-13: 978-1626567986.

ЛИДЕРСТВО (ОТ БЪДЕЩЕТО)

гл. ас. д-р Мария Александрова Иванова
Нов български университет

Професор Пиер Касс заявява, че лидерството се основава на способността да се правят промени, но при липса на дори минимално количество енергия това е невъзможно да се постигне. Как да се попълни енергийния ресурс? Какво е лидерство в условията на дигиталната революция? Къде да търсим знанието, което ще ни даде възможност да гледаме на света не от миналото и не от настоящето, а от бъдещето, което искаме да създадем; да променяме потребителското изживяване дори преди самият потребител да е осъзнал тази нужда... Това са основните въпроси дискутирани в този доклад. В търсенето на отговори, разглеждаме новите възможности за разгръщане на потенциала на лидера и хората в организациите за да постигнат високи резултати, които ги удовлетворяват.

Ключови думи: лидер, лидерство, дигитална революция, коучинг, работа от дома, визия за бъдещето, световна пандемия

APPLICABILITY OF COACHING APPROACH IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRAINING

**Ch. Assist. Mariya Aleksandrova Ivanova, PhD
New Bulgarian University**

Professor Pierre Cass (Casse Pierre) states that leadership is based on the ability to make changes, but in the absence of even a minimal amount of energy, this is impossible to achieve. How to replenish the energy resource? What is leadership in the digital revolution? Where to look for the knowledge that will allow us to look at the world not from the past and not from the present, but from the future we want to create; to change the user experience even before the user himself is aware of this need... These are the main issues discussed in this report. In the search for answers, we look at new opportunities to unleash the potential of the leader and the people in the organizations to achieve high results that satisfy them.

Keywords: leader, leadership, digital revolution, coaching, work from home, vision for the future, global pandemic