

ПРЕДИМСТВАТА НА ЛИДЕРСКИТЕ ПОДХОДИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Автор: Фахри Идриз¹

Abstract:

The high levels of process automation, the rapid upgrading of technologies, the renewal of methods, puts people in a unique source of competitive advantage for all organizations. Their ability to generate ideas, to improve themselves as a workforce, awakens to leaders the idea of effective approaches to human resource management. Good management methods provide a good competitive advantage. The leader as a group leader is focusing on developing the skills and knowledge of his team, rediscovering the talents of individuals, forming the perfect mechanism - the good team.

Key words: *leadership, management, efficiency, business, human resources, humanity*

Целта на доклада ми е да разграничи и постави една линия между предимствата на лидерския подход и монотонното мениджърско управление.

Лидерския подход със своите предимства се превръща в желана и предпочитана форма на управление, както на нашата страна, така и на световната бизнес сцена.

В своята дългогодишна практическа и в по малка степен на теоретическа опитност бих се осмелил да твърдя, че предимствата на лидерския подход в управлението на човешките ресурси е незаменим и сравнително желан и от ръководените кадри.

Със своята философия на освободител, отколкото подтисник лидерът намира светлина в тунела, вместо да проклина тъмнината, както за себе си, така и за своите подопечни екипи.

Живеем в условия на динамични промени и затова трябва да създаваме бъдещето, да управляваме идеи и таланти, а това се постига само със способни

¹ гл.ас. д-р инж. Фахри Идриз Колеж Сливен, Технически Университет – София, email: meattsa@abv.bg

лидери. Лидерството е процес, при който дадено лице оказва влияние върху поведението на определена група, за да постигне целите на групата или организацията. Различните лидери използват различни начини и стилове на водене, за да мотивират служителите да постигнат целите на организацията. Позицията на лидерите винаги се откроява в организацията; те винаги привличат голямо внимание, защото влиянието им върху ефективността на всяка организация е най-значимо. Това разкрива важната роля на лидерството, която произтича от умението на лидерите да изграждат визия, да събират последователи, да отключват и насочват тяхната енергия към постигане на тази визия.

Управление на човешките ресурси съществува от много години. В начало е практиката, а след това теорията. Първоначално УЧР представлява функция на управлението на хората в организацията. Правят се опити за обособяването му в отделна дисциплина и през 1950г. дисциплината се нарича Управление на персонала, причина за което е възникването на потребности от квалифицирани кадри, притежаващи умения и опит. Лидерите-мениджъри започват да инвестират в обучението на кадри, определят се системи на заплащане според постигнатото.

Интересът към лидерската тематика е традиционно висок, но с различна интензивност през времето. Ефективността на лидерството е въпрос, пряко свързан с този за неговата природа, и е фундаментален за цялата лидерска концепция и обществена практика. И това е безспорен факт, защото от визията на лидерите и техните действия зависи динамиката на развитие на всяко общество. Ролята на лидерството за развитие на обществото се променя в зависимост от историческите и обществени процеси. Лидерството е константно явление, което следва еволюционното развитие на човека, технологиите, обществото и природата.

Лидерът е активен човек. Не е задължително той да бъде водач или първи в йерархията. Лидерът осъзнава предизвикателствата, които ситуацията му предоставя и успява да реагира, като приспособява действията на групата към решаване на задачите и постигане на целите. Всеки лидер трябва да има ясно определена цел през цялото време, както и посока на

предприетите действия. Това трябва да бъде съпроводено от ясно чувство за възможностите.

Първото важно предимство е хуманизма, човечността. Независимо от налагания от обстоятелствата стил на управление, всеки лидер трябва да изхожда от предпоставката, че управлява хора. Трябва да уважава личността на подчинения, даже и тогава, когато се налага той да бъде много строго санкциониран. Въображението е необходимо, защото позволява на управляващия да има ясна представа за това, как ще изглежда крайният резултат от действията му в една бъдеща реалност. Компетентността е сред най-важните предимства за един лидер. Тя определя стратегията и тактиката за постигане на целите. Друго много важно предимство е комуникативността и умението да осъществява непосредствен диалог с управляваните, независимо от служебната йерархия, расова, национална, етническа или религиозна принадлежност; умение да осъществява връзки на уважение и коректност към партньорите и да може да предотвратява конфликтни ситуации, а когато възникнат да се разрешават. Други много важни предимства са

да умее да убеждава, да мобилизира и да ентузиазира, да осигурява непрекъснато, понякога макар и незначителни успехи. Професионалната квалификация на лидера, а също така и личния му управленски опит имат решаващо значение за успешното управляване. Лидерът трябва да има не само обща и специална управленска подготовка, но и да разполага и с определени конкретни научни знания и умение да използва съответни научни методи в областта, в която осъществява управленска дейност. Общата култура, обноските, личния пример, нравствените качества, привлекателността и личното обаяние, които да имат магнетично въздействие и влияние върху психическия тонус на работещия персонал. Разумният компромис е важно условие за успешната работа на лидера

Присъщи на лидерството са и качества като етика, морал, почтеност и уважение, личен пример и съвпадение между думи и дела. Ефективният лидер знае, че всяка личност е строго индивидуална за себе си, затова той се старее да им осигури правилна среда и атмосфера за развитие, където всеки да може да развие своите творчески възможности и да демонстрира своите качества. Също така лидерът създава и поддържа определена култура, ценности и правила на действие, които да се спазват от всеки член на групата. Създаване на атмосфера на доверие и подходящ климат за работа са от съществено значение при изграждането както на взаимоотношенията между лидера и хората от колектива, така и при междуличностните отношения в групата.

Стъпвайки на разбирането за лидерството като съвкупност от определени лични качества, в мениджмънта се оформя група бихевиористични (поведенчески) теории. Те прилагат подход, основан на формулирането и анализа на различни лидерски стилове на поведение. В това бихме могли да определим техният принос за осветляването на лидера като значима обществено – икономическа категория. Тази група теории се поставят акцент върху тезата, че ефективността на лидера, като обединяващ и насочващ група от хора, е функция не толкова на определени лични качества, а на избора на конкретен модел на поведение и отношение към групата, съобразно спецификата на ситуацията. На тази основа са идентифицирани следните по-обща стилове на поведение:

- авторитарен;
- либерален;
- демократичен
- харизматичен стил;
- бюрократичен стил.

Ръководството касае: формулирането и изпълнението на мисии, визии, стратегии, цели, задачи, политики, създаването на организационни структури, правила и процедури. Лидерство обхваща управлението ценностите, етиката, организационната култура, организационното поведение и междуличностните отношения. У нас понятието ръководство е известно отдавна и се употребява повсеместно. За разлика от него, понятието „лидерство“ остава неясно. Отсъствието на аналог на англосаксонската дума „leadership“ в българския език създава възможност за поява на различни преводи и тълкувания. В зависимост от контекста тя се интерпретира като ръководство или лидерство.

Във всяка група има лидер. Той може да е назначен официално, а може да е неформален лидер поради своите знания, умения и организаторски способности. Ръководителят се назначава отвън, а лидерът се издига „отдолу”. Лидер може да стане само човек, който е способен да поведе групата към успех, покорявайки нови върхове, както и това да сплотява екипа, да изгради ценностна система помежду им. В успешните организации, имащи дългосрочен, устойчив успеха, лидерите във висшите ешелони на управлението отделят особено внимание на формиране на лидери на всички нива в организацията. Т. е. ефективният лидер има не само качества и умения, а умее да подготвя квалифицирани последователи и наследници на работата. Достойнството на тази теория е в предлагането на конкретни идеи за изработка на навици за възпитание на нови лидери. Това се счита за една от основните функции на висшите ръководни кадри и се изпълнява при всяка възникнала възможност. Това е част от корпоративната култура на организацията, за която самообучението е „двигател на развитието”. Ефективните лидери имат „предаваща се гледна точка” – ясно структурирана система от идеи, знания и ценности, които се формулират от лидера по начин, който не затруднява възприемането им от последователите. Лидерът е огледало на групата. Той се появява в нея, отразявайки нейната специфика и се реализира в нея (с ценности, мисия, очаквания и намерения). Със своите организаторски способности той е в състояние бързо и правилно да оцени ситуацията, да формулира приоритетните задачи, да отличи осъществимото от безплодните усилия, достатъчно точно да определи сроковете за решаване на задачите. Всеки, който лично се заеме със своя екип, за да създаде идея и вдъхновение и импулс, почти сигурно ще бъде гледан като ръководител. Някои лични качества като харизмата могат да помогнат при ръководенето, но ръководството съвсем не се основава само на това. Техниките на ръководството, които могат да бъдат усвоени, са много по-важни.

Лидерът обича да поема рискове и не се страхува от провала. Както преди много години е казал Сенека: **„Страхуваме се не защото нещата са трудни: те са трудни, защото се страхуваме”**. Лидерът за разлика от мениджъра постоянно кара екипите му да правят нови и нови неща. Много страни по света нямат богати залежи, подземни богатства, но те имат своите лидери, които водят своите организации към световни успехи, благодарение на прозрението си, че хората са, персонажите са най-голямото богатство на всички организации. В едно проучване на световната банка 2/3 от богатствата на Земята са именно хората, а не петрола или златните залежи. Мениджърът е монотонен, а лидерът далновиден. Лидерът е този, който открива революционните идеи за лично и организационно усъвършенстване. Липсата на ефективност, в повечето бизнес организации, възниква от остарялото мислене, от неефективните системи за управление, работещи просто по навик, в крайна сметка струва изключително скъпо, дори фатално. Затова винаги лидерът поставя на първо място хората си, за да извлече най-полезното от тях и техните знания. **„Лидерът управлява с ум, води със сърце”**. Лидерът използва знанията и талантите на хората си за ефективно общуване. Такъв лидер успява, да докосне сърцата на всички в екипа си и да спечели лоялността им. Всяка бизнес структура е съвкупност от доверието

породено между хората. Колкото те са на по-високо ниво, толкова и организацията е по-успешна. Ако хората не вярват на лидера си, на мениджъра си и колегите си, няма да вложат акъл и сърце в работата си и да дадат най-доброто от себе си, най-доброто на което са способни. Без доверие няма ангажираност, а без ангажираност, нямаш успешен бизнес и компания. **Лидерът спазва своите обещания, добър слушател е, съчувства и помага на хората си и говори истината винаги, а истината е само една.** Лидерът вдъхновява хората си, за да постигнат необикновени неща. Той превръща тези четири практики в неразделна част от своя стил на управление, а именно те са в основата на всички качествени и ефективни човешки отношения и лидерски подходи.

Много хора свързват лидерството със служебно положение или титла. Много хора смятат, че не заемат високо място в кадровото разписание на организацията си, за да се водят като ръководители. Но това е погрешно мислене, защото на практика всяко човешко същество е лидер в един или друг период от живота си, защото ръководството е процес на влияние и всеки опит да повлияете върху мисленето, поведението или развитието на някого в екипа от вашия личен или професионален кръг, вие приемате ролята на лидер. Както един баща е най-големия лидер за своя син, така и една майка е лидер в очите на своите деца. По същия начин лидерът може да няма титла, но да бъде пример за подражание и управление в очите на хората около себе си. Лидерският подход е в състояние да подхранва, изграждането на характер и самочувствие в организацията, както и да стимулира по-тясна близост и чувства на удовлетвореност при всякакви взаимоотношения. **При водачеството на лидера е важно не какво се случва, докато лидерът е на лице, а какво става след като го няма.** Предимства за лидерски подходи си спомняме всички хора, защото някой, някога е оказал сериозно въздействие върху нашата мисъл и поведение. Всяко дете е повлияно от поведението на своята майка. А ако тя го възпитава на послушание, вярва в доброто, да служи на другите, да няма много пороци. В житейска си роля на майка тя поема задължението да влияе по решаващ начин върху своето дете, тя може да го превърне в лидер, но и в развалина. Така е във всяка бизнес организация, ролята на лидерските подходи е от съществено значение за успеха. Всички ние сме лидери на своето поведение и живот. Всичко зависи от нас. Всички ние сме ръководители, какъв е нашият ръководен образец, зависи от нас. Същото е и при мениджъра-лидер. Няма как да контролирате всяко дребно действие на своите подчинени, да не говорим за техните мисли или идеи. Лидерът в наши дни иска от хората си да раздвижат мозъците си, за да вземат самостоятелни решения, правилни решения в правилния момент. А когато им се предостави такава възможност, хората се отдават изцяло на работата си. Така е било още от много времена и така продължава до ден днешен. Лидерът не управлява по книги за мениджмънт, а според ситуацията, както го е правил Исус. Той е бил перфектния ситуационен лидер. Той използвал порицанието или наградата според ситуацията. Така той превърнал 12 апостоли в първо поколение лидери на едно движение, продължило да влияе върху хода на световната история вече над две хиляди години. Всяка идея за лидерство, което е обсъждано в милионите книги за лидерство, идва от свещените книги и бива

иллюстрирано от начини, по които Исус води своите апостоли. Опитът на управление на човешките ресурси, чрез лидерство или ръководене чрез служене е ясен още от отдавнашни времена.

Лидерският стил е начина, по който се изграждат отношенията между лидера и потенциалния екип, както и други служители в компанията, т.е. модела който лидера е избрал, да насочва поведението и изпълнението на хората и средствата, които използва, за да ги убеди да се държат – или да ги накара да се държат – както той иска. Изборът на лидерски стил със сигурност зависи от професионализма на лидера и неговите характеристики, както и от други фактори – например цели за въздействие, изисквания за опростеност и значение на изискванията за постигане на целите на организацията. Лидерите никога не се възползват от своите сътрудници/последователи (хора), те се опитват да използват таланта им по най-добрия начин - **„Лидерството може да се дефинира и като процес, с помощта на който един човек оказва влияние върху поведението на членовете на групата.”**

Лидерът винаги е заинтересован от реализирането на груповите интереси. Затова не остава равнодушен към общите проблеми и непрекъснато полага усилия за тяхното решаване. Това е свързано с една от особеностите на лидерството – интереса към личностното състояние на хората. При нея лидерът насочва своите усилия към създаване на атмосфера, в която всеки член на групата да има възможност за изява и пълноценно участие във вземането на решения и тяхното практическо прилагане. Възможно е неговите компетенции да не са най-големи по отношение на конкретен проблем, но чрез своите организаторски способности ще подпомогне изработването на оптималното решение. При това, той ще се погрижи всички членове да са съпричастни към процеса. Тази постъпка е израз на колегиалното отношение на лидера към всеки член на групата, поставяйки сътрудничеството на партньорска основа.

Възможността на дадена организация да просперира зависи от лидерските умения на ръководителя, предприемаческия му дух и способността на хора да го следват, за да изведе тази организация на високо равнище. Потенциала на всяко начинание се съдържа в идентичността му, отразява се в хората му и в способността да се експлоатира тази идентичност с цел - създаване на продукти и услуги с висока стойност за потребителите. За да се създаде стойностен продукт е нужно сътрудничество между екипа. Решаващите фактори за постигане на ефективен екип е умението на лидера да споява екипа си в едно. Предприемаческият дух има нещо общо с мечтите, миогледа, намеренията и отдадеността на идея или идеал. Лидерите трябва да гарантират изпълнението на три условия: вярно и точно дефиниране на мисията, визията и целите на организацията, разработка на правилна стратегия, създаване на условия за нейната изпълнимост. Всяка инициатива трябва да бъде дефинирана така, че да е реализуема и с приемлив риск по време на изпълнението ѝ. Стратегията трябва да даде вярно и ясно направление на прилаганите усилия. Визията на лидера трябва да дефинира стратегията на организация и да определи нейното състояние в бъдеще. Съществен момент е определянето на възможностите за достъп до ресурси и потенциалните възможности на организацията. На тази основа се формулират

оперативните способности, които ще се създават и експлоатират. Чрез тях ще се дефинират структурите, длъжностните характеристики и възможните роли на хората, участващи в начинанието. Управлението е ключът за постигане на успех във всяко начинание. Според Питър Дракър, този ключ се определя като четири основни схващания на лидера за неговата работа:

- Промяната е възможност, а не заплаха.
- Иновацията е задължителна;
- Подобрете постиженията посредством систематични измервания и обучение;
- Използвайте структурирана и прозрачна система за компенсации, стимули и награди.

Докато ръководството трябва да се справи с промяната в организацията, то лидерството трябва да създаде визия, трябва да я съобщи на хората и да получи тяхната подкрепа, трябва да ги мотивира и вдъхнови да следват тази визия - **”Прави това, което правя аз”**

Иновативният лидер успява да „усети пространството за маневриране“ в трудни ситуации. Способен е да организира и моделира ситуацията, като създава собствено обкръжение. Така той превръща трудната ситуация в такава, която му позволява „да твори действителността“.

За един ефективен лидер е много полезно в щаба да работят хора с различни професионални качества и умения. Творческият елемент в неговата работа предполага и иницирането на продуктивен дебат и синхронизация на действията на отделните членове за постигане на максимален консенсус при вземането на стратегическите решения. Фактът, че лидерът ще чува различни, но сериозни алтернативни мнения за създадените ситуации, е основание да се предполага, че взетото решение ще бъде отговорно решение. При това е много важно той да е в състояние да управлява и себе си. Главната му цел е да влияе по такъв начин на екипа, че поставената задача да бъде реализирана максимално добре. Както отбелязва и Рам Чаран, **„нужни са усилия, време и лидерски качества, за да се съберат правилните хора в екипа и след това да се управляват”**.

За дефиниция на понятието **„лидерска ефективност”** можем да определим цялостните качества на лидера, обхващащи отношението му към света и хората, уменията и компетенциите му. Без да се омаловажа значението на другите детерминанти (трайни и променливи) на лидерството, се дава приоритет на така нар. личен фактор. Предпоставка за ефективното лидерско въздействие са извоюваният авторитет и доверие, докато реалната ефективност на лидерите се свързва със способността им да се намесят в трудна социална ситуация, да я променят и да направят забележителна промяна. Терминът „лидерска ефективност“ акцентира най-вече върху последиците, резултатите от ефективния лидерски стил на поведение и въздействие, върху уменията на лидера да комуникира с хората, да ръководи и контролира процесите в организацията като цяло. Тук ефективността на лидерското поведение се оценява на база личностни характеристики, чрез които лидерът постига добри резултати, независимо от конкретните обстоятелства и ситуации. Акцентът е върху лидерската мощ, с която убеждава и обединява хората около себе си и ги води към определените цели, т.е. върху специфичното поведение

и стил на лидера в конкретна ситуация. Това е и най-важният критерий при оценяване потенциала на лидера. Но трябва да бъде уточнено, че стилът е част от самата структура на личността му. Това първо. И второ, кой стил или комбинация от какви стилове ще използва, е изцяло личен избор на лидера. Стилът се основава преди всичко на оценка, диагноза на ситуацията и прогнозиране на бъдещи действия, т.е. стилът зависи в много голяма степен от индивидуалните характеристики и способности на лидера.

Ефективните лидерски подходи трябва да се търсят в гъвкавостта, в поведението на лидерите, по точно разглеждана като нагаждането им към зрелостта на последователите.

Да бъдеш добър лидер означава да умееш да използваш предимствата на различните лидерски стилове и да превключваш на тях в зависимост от хората, които се управляват, естеството на задачите, които се изпълняват и средата в която се осъществява дейността. Лидерите разполагат с властта, затова те трябва да поемат предизвикателствата на времето, отговорността и водещата роля за осъществяване на промяна.

Лидерството се характеризира като двустранен процес – водене и следване. То е основна категория в социалната психология, която се занимава с междуличностните отношения на водачество между хората. **„Лидерството е особен случай на междуличностно влияние, благодарение на което човек или група хора правят това, което иска лидерът от тях”**. Критерии за нормално протичане на управленческата дейност, на лидера, е спечелване на доверието от последователите му. В противен случай, се къса веригата на двустранния процес водене – следване. Ефективното лидерство предполага целенасочена, постоянна и упорита дейност на лидер и последователи за постигане целите на общността. Лидерство е процес, чиито резултати обективно могат да бъдат оценени само след определено време – в неопределеното бъдеще. Тя – лидерската ефективност, е нещо далеч по-сложно от сбора на някакви резултати и трудно се поддава на ясно дефиниране.

Лидерството е практикуване на специфично поведение и качества, необходими за справяне с промяната или търсене на промяната. В наши дни нищо не е постоянно и никой ръководител не може да води организация, ако не може да я развива. Бизнесът не е вързан кон, а галопира. Всичко в лидерството се издига и пада. Самото водачество наистина се изгражда отвътре. Ако искате да сте водачи, е необходимо да бъдете такива отвътре. Можете да станете лидери, само ако вътрешно го желаете. Тогава хората ще желаят да ви следват. И когато това стане, вие ще сте в състояние да се захванете с всичко на този свят.

Лидерството е управление, но и още нещо, което е и по-същественото за него. По дефиниция, то е повече вдъхновение и служене на общите интереси чрез задаване на нови стандарти, поемане на риск, визия и действия за бъдещето.

Лидерството е творческа дейност и оценката за неговата ефективност не може да се направи само на база рационални критерии.

Лидерът проявява хуманност в работата си с хората, които води. Отнася се към хората с любезност, разбиране и уважение към техния труд, всеки ден от работната

седмица. А любезността е невероятно важна в бизнеса. Както посочва Питър Дракър, добрите обноски са средство, което улеснява работата на всяка организация. Лидерът е мил към хората, който ръководи, уважава и ги обича, както е отбелязал Гъоте „**Отнасяйте се към хората така, сякаш те са такива, каквито би трябвало да бъдат, и им помогнете да станат такива, каквито са способни да бъдат**”. За това лидерския подход е за предпочитане пред всички други написани в книгите по маркетинг. Управлявайки хора винаги трябва да сме наясно, че управляваме себеподобни. „**Каквото дадем, това и ще получим**”. Лидерът не се съобразява с длъжностната характеристика, той съчетава хуманността със смелостта в управлението за разлика от монотонния мениджър. Страхът и респекта са коренно различни емоции. За това не всявайте страх, а управлявайте със смели стъпки. Флорънс Найтингейл го е изразил най-точно „**колко малко неща може да постигне човек, когато цари страхът**”. Лидерът вярва във визията и винаги постъпва правилно. Той не пренебрегва интересите на хората си, а им помага да осъществят мечтите си. Той не се страхува да показва, че е част от екипа и е човек като всички останали „**себе си в себе си**”. Хората искат лидерски подход, искат да бъдат ценени уважавани, искат лидер, чиято визия ще им даде поглед дори и да е мимолетен, към кауза достойна за техните стремежи, така че ежедневната им работа да придобие смисъл. Преди всичко всяко човешко същество търси човек, който се отнася добре с тях. Всеки иска да стигне своя топ. Просто имайте добри жестове, на разбиране и обич. Направете така, че хората ви да се чувстват добре в кожата си. Лидерът се съобразява с реалността. Той разпространява „древните жестове на добронамереност”, за да се превърнат в начин на общуване в организацията, която управлява. Той е модел за другите. Лидерът показва на последователите си какво поведение е приемливо, чрез собственото си поведение. Търси онези дребни неща, с които показва загриженост за хората си. Наред със спазването за обещания, агресивното слушане и последователната съпричастност, да казваш истината е последният крайъгълен камък на човешките отношения и комуникативност. Добрият лидер е открит и честен, за това този подход в управлението на човешките ресурси е ценен и предпочитан пред всички други подходи.

В заключение бих добавил, че научната теза, че лидерския подход в управлението на човешките ресурси е най-успешното и търсено конкурентно предимство в нашата страна, така и навсякъде по света, от всички бизнес организации и публичния сектор, както и по училищата, университетското управление, така и по всевъзможни управленчески йерархии.

Тази теза се утвърждава и от направените ми проучвания сред много организации, разбира се от дългогодишния ми практически опит.

Дълбоко съм убеден, че всички организации преминали и приели лидерския подход в управлението на своите човешки ресурси на всички йерархични нива, не само ще са спечелили конкурентно предимство пред другите играчи на пазара, но и по този начин и с този подход те гарантират лоялност, честност и съпричастност от всички участници в бизнес процеса.

Тези организации ще спечелят сърцата на хората си, участниците в процеса ще вложат всичко в успешното приключване на всички дела с които се захващат, мотивираността им ще бъде безгранична, ентузиазмът им много висок!

Използвана литература:

1. Дракър, П. „Ефективният ръководител” – 2003 г.
2. Шарма, Р., – „Монахът, който продаде своето Ферари” 2004г.
3. Карнеги, Д., „Как да станем успешни ръководители” – 2013г.
4. Илиев, Йо., „Лидерство и лидери в бизнес организацията”, Макрос 2000, 2017г
5. Карнеги, Д., „Лидерът в теб” 1999г.