

*Тази книга се посвещава
на всички настоящи и бъдещи ръководители,
за които хората са най-ценното
и които го мислят и доказват всеки ден.
Дерзайте, не сте сами!*

СЪДЪРЖАНИЕ

Предговор	10
Думи от автора	12
Препоръки за работа с книгата	14
1. За лидерството	16
2. Себепознание и лидерско развитие	38
3. Голямата картина	60
4. Елементи на Голямата картина	72
4.1 Мисия, визия и ценности	74
4.2 Стратегически приоритети, стратегия и последваща тактика	98
4.3 Хората (екип, структура и отговорности)	122
4.4 Менеджмънт процес	140
4.5 Управление на представянето на служителите	154
<i>Поставяне на ясни очаквания</i>	157
<i>Ефективно използване на изпитателния срок</i>	160

<i>Поставяне на предизвикателни и SMART цели</i>	161
<i>Делегиране на задачи, права, отговорности и свобода за взимане на решения</i>	169
<i>SMART и ориентирана към развитие обратна връзка</i>	173
<i>SMART индивидуално оценяване, ориентирано към развитие</i>	201
<i>Незабавна реакция при добри/лоши резултати или добро/лошо поведение или комбинация от двете. Освобождение на хора</i>	207
4.6 Вдъхновение на служителите	216
4.7 Подкрепа за развитието на служителите	244
5. Сглобяване на пъзела или обратно към Голямата картина	294
6 Да намериш себе си	312
7. Допълнителни материали	327
7.1 Виртуален разговор с 12 положителни герои	328
7.2 Лидерски стилове	345
7.3 Ресурси за развитие	356
7.4 Обобщен план за следващи стъпки	364
Благодарности	366
Азбучен показалец на героите в книгата	368
Библиография	375

ПРЕДГОВОР

Да водиш с ум и сърце – или пътеводител да си успешен лидер и добър човек

Книгата, която държите в ръцете си, искрено ме зарадва, развълнува и замисли. Вярвам, че след като прочетете „Пътешествие за лидери“, тя задълго ще остане ваша настолна книга независимо дали сега започвате пътуването, или изпълнявате лидерска роля от години.

За мен е чест, че Владо ме покани да споделя впечатленията си от книгата, нещо повече – „да започна пътешествието“ с вас. Имам над 20-годишен опит в сферата на управлението на хора и екипи и приех с благодарност за признанието, но и с ясното съзнание за голямата отговорност, която съпътства това. Познавам Владо от много години (не ги броим вече) и сме имали възможност да разпознаем професионалиста един в друг, а също и добавената стойност, която носим един за друг. Уважавам свежия му ум и ерудирания поглед върху материя, която за хората извън HR професията може понякога да звучи приповдигнато и неестествено, но книгата преодолява тези бариери. Затова смятам, че българският пазар на бизнес литература определено има повод да празнува създаването на неговото „Пътешествие за лидери“. Впечатляващо е умението на автора да се

позовава еднакво аргументирано както на световни имена в теорията и практиката на нашата професия, така и на народната мъдрост, която определя народопсихологията и самосъзнанието ни в голяма степен.

Това са част от причините, поради които ви приветствам с избора на четиво, защото в него авторът ще ви преведе по увлекателен и запомнящ се начин през най-добрите световни теории за управление. Нещо повече, книгата включва и опита на десетки успешни български ръководители с доказани постижения и репутация в бизнес средите. Уникалната комбинация между световна теория и местна практика ще ви ангажира и мотивира за нови идеи във вашата работа. Авторът споделя и своите виждания по различните теми и разказва за реални случаи от своята богата практика като мениджър и лидер. Неговата история ни прави съпричастни на причините и процеса на промяна в неговия личен карьерен път и трансформацията в коуч, помагач на други ръководители да успяват.

Радвам се, че до голяма степен философията, която и аз изповядвам в ролята си на лидер, е застъпена в „Пътешествие за лидери“. С Владо сме на едно мнение за това колко е

важно да привличаш хора в екипа си заради отношението им и никога да не спираш да развиваш и в тях, и в себе си нужните умения. Културата на постоянно усъвършенстване е фокус за мен и колегите в екипа ми и съм сигурна, че съветите в книгата ще са полезни за всеки ръководител.

„Пътешествие за лидери“ е много различна книга, която представя в синтезиран вид и чрез реални примери от практиката стъпките, необходими, за да откриете своя лидерски почерк и да водите екипа си и организацията „с ум и сърце“. Това е и мой водещ принцип и се радвам,

че е част от мъдростта, събрана на страниците на книгата, която ви предстои да прочетете.

Приятно четене и успешно пътешествие, лидери!

Миглена Узунова-Цекова,
Старши директор „Човешки ресурси“ и член на Лидерския екип на А1 България

Председател на Етичната комисия на Българска асоциация за управление на хора, БАУХ (2022 –)

Председател на УС на БАУХ (2019 – 2022)

ДУМИ ОТ АВТОРА

Здравей, приветствам те с добре дошъл на едно незабравимо пътешествие и те поздравявам за любовитството и желанието ти да се развиваш!

„Пътешествие за лидери“ е интерактивен и практичен наръчник, насочен към настоящи и бъдещи ръководители и предприемачи. Той е създаден на базата на над 23-годишния ми опит като ръководител във водещи международни компании и работата ми с над 1500 лидери от различни сектори като коуч, ментор, фасилитатор и лектор. Целта ми е да те провокирам и да те улесня да се погледнеш отстрани, да си свериш часовника, да осъзнаеш кои са силните ти страни, кой е твоят лидерски почерк и по кои основни области за развитие искаш да работиш.

Лидерството е редуване на марафон и спринтове. Марафонът е ежедневната, упорита и последователна твоя работа, а спринтовете са твоята ударна реакция в кризисни ситуации или „пожари“. Лидерството означава да водиш, да следваш и дори да се отдръпнеш от пътя на екипа си в даден момент, да им дадеш свобода и да не им пречиш. Лидерството е да можеш да слушаш и да задаваш въпроси. Лидерство означава най-вече да подкрепиш еки-

па си да е успешен, защото един лидер е толкова силен, колкото силен е неговият екип. „Пътешествие за лидери“ ще ти помогне да разбереш повече за това кога и как да водиш, кога и как да следваш, кога и как да не пречиш, как да слушаш, какви въпроси да задаваш и как да подкрепяш хората, с които работиш, за да са успешни.

Независимо в каква индустрия работиш и с какви продукти и услуги се занимаваш, ръководенето на хора за постигане на дългосрочни резултати включва два основни елемента, които не трябва да изпускаш. Това са твоето постоянно усъвършенстване и фокусът ти върху Голямата картина.

Лидерството е една необятна вселена и в нея има място за теб. „Пътешествие за лидери“ поставя въпроси, дава алтернативи, споделя опит, разглежда основни лидерски модели, предлага практични инструменти, провокира и приканва към следващи стъпки. Останалото зависи от теб.

Благородно ти завиждам, защото ми се иска и аз да имах достъп до подобно „помагало“ преди години, когато правих (не)уверени стъпки като ръководител. Няма да забравя как през първите ми ръководни позиции в компанията Херох си мислех,

че знам всичко и че като ми пише „мениджър“ на визитката, съм „голямата работа“. Отне ми години и огромен брой грешки, да разбера, че лидерството е пътешествие на себепознание и постоянно развитие, което продължава през целия ни професионален живот, а не е просто каквото ни пише на визитката.

Ще се радвам да си вземеш нещо ценно и приложимо за теб. Ще се гордея, ако те провокирам да се замислиш, да промениш нещо, да спреш да правиш друго, да продължиш да правиш трето и да започнеш да правиш нещо ново. Ще ти бъда благодарен да чуя твоята обратна връзка за „Пътешествие за лидери“. Можеш да я изпратиш на vladimir@borachev.com

и на страницата на книгата във Facebook. Разбира се, ще се радвам и да отговоря на въпросите, които се породят при четенето.



Тази книга е твоята инвестиция в теб самия. Готов ли си? Желая ти ползотворно пътешествие! Не забравяй, че само чрез действия ще постигнеш успех. Без тях просто стоиш на едно място и изоставащ, а ти не искаш това, нали?

На добър час!
Владо

ПРЕПОРЪКИ ЗА РАБОТА С КНИГАТА

Можеш да четеш „Пътешествие за лидери“ по два различни начина. Ако имаш ситуации, които не могат да чакат, пресуши книгата за една вечер като бутилка добро вино. Хубавата новина е, че тя отново ще те чака пълна, когато се върнеш след време към нея. Ако можеш да отделиш време, дегустирай я на малки глътки като отлежал коняк, който оставяш обратно в шкафа, за да може да се върнеш отново към него след ден или седмица, и така многократно.

„Пътешествие за лидери“ е интерактивна книга и следва определена логика. За да си вземеш максимума от нея, ти препоръчвам да я прочетеш, без да прескачаш и в следния ред:

1. Отдели време да помислиш и отговориш на всички ВЪПРОСИ ЗА РАЗМИСЪЛ в началото на всяка глава, преди да я започнеш
2. Докато четеш всяка глава, помисли и направи всички упражнения и тестове. Запознай се с богатия СПОДЕЛЕН ОПИТ от над 100 успешни ръководители. После се върни към отговорите ти на въпросите за размисъл и помисли какво научи за себе си
3. След прочитане на всяка глава планирай своите цели и действия в ПЛАН ЗА СЛЕДВАЩИ СТЪПКИ за съответната глава
4. Спри до тук, внедри своя план за следващи стъпки от конкретна-

та глава и изчакай поне седмица–две за първи резултати

5. Върни се към главата, прегледай я отново, задай си въпроса „Какво изпускам?“ и редактирай плана си



6. Премини към следващата глава
7. След приключване и на глава „Да намериш себе си“ прегледай НАЙ-ВАЖНОТО и план за следващи стъпки в края на всяка глава. След това изгради твоя **обобщен план за следващи стъпки** в глава „Допълнителни материали“ на базата на цялата книга
8. Прочети глава „Допълнителни материали“, върни се към твоя обобщен план и го редактирай, ако е нужно
9. Дръж книгата на една ръка разстояние от теб, за да ти бъде съветник в моменти на предизвикателства и въпроси.

Всяка глава е изградена от следните основни елементи, като всеки от тях си има символ за яснота:



**ВЪПРОСИ
ЗА РАЗМИСЪЛ**



СПОДЕЛЕН ОПИТ



НАЙ-ВАЖНОТО



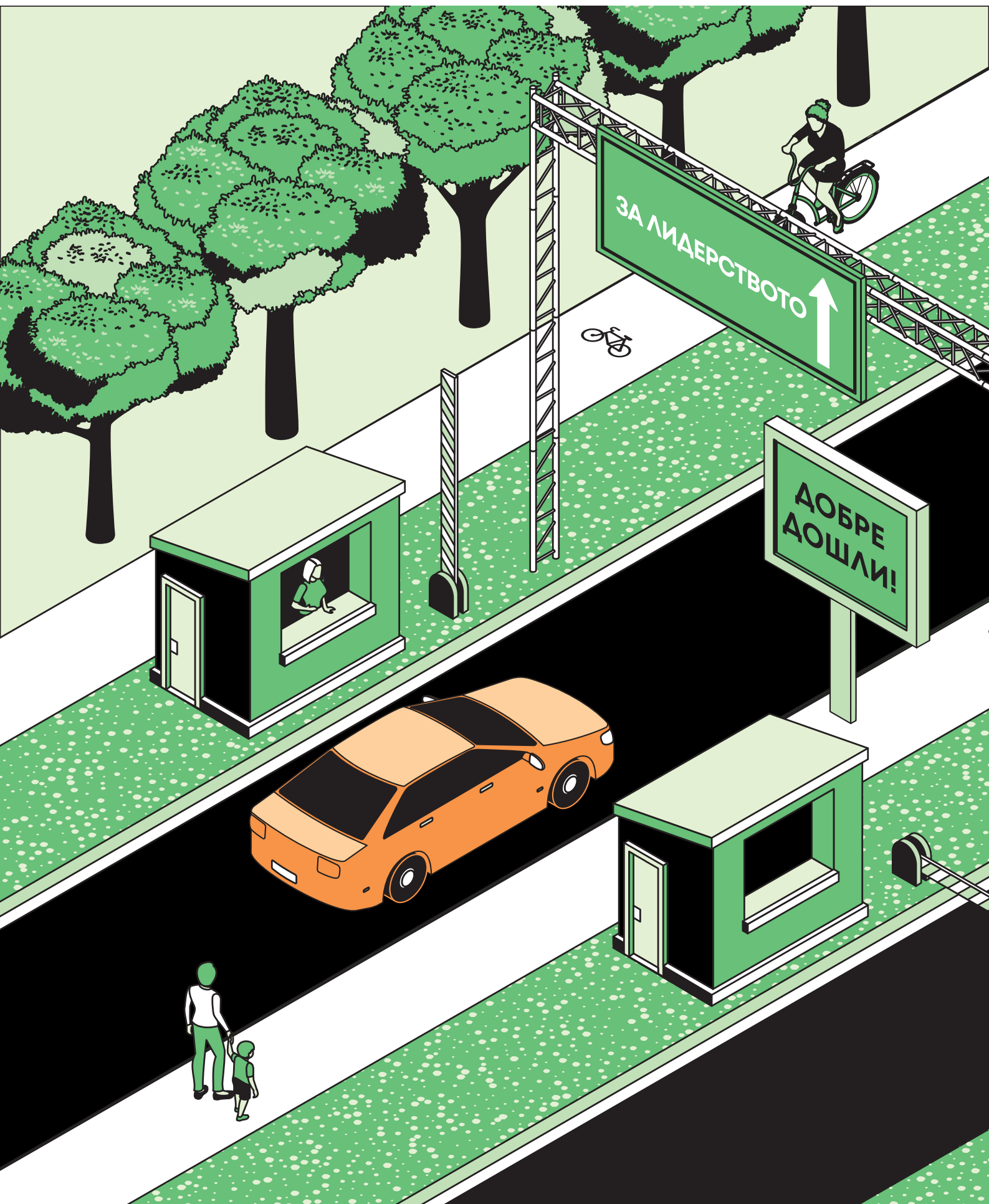
**ПЛАН ЗА СЛЕДВАЩИ
СТЪПКИ**

За твое улеснение и с цел многократно използване на основните тестове за самооценка, планове за действие и практични инструменти същите са налични в електронен вариант на www.borachev.com.



На края на книгата можеш да намериш и азбучен показалец на всички професионалисти със споделен опит в „Пътешествие за лидери“.

Приятно четене, провокация, себеосъзнаване и конкретни действия!



ЗА ЛИДЕРСТВОТО

ДОБРЕ
ДОШЛИ!

За лидерството



ВЪПРОСИ ЗА РАЗМИСЪЛ

1. Какво е лидерството за теб?

2. Ражда ли се един лидер, или се развива?

3. Каква е разликата между лидерство и мениджмънт?

4. Какво очакваш от своя пряк ръководител?

5. Какво очаква твоят екип от теб?

6. Кои са най-важните лидерски качества според теб, за да бъдеш успешен?

7. Какъв е твоят лидерски стил?

ЗА ЛИДЕРСТВОТО

“
Ако твоите действия вдъхновяват останалите да мечтаят повече, да учат повече, да правят повече и да бъдат повече, ти си лидер.

Джон Куинси Адамс¹

Представи си, че си в една стая с акционери на различни компании и ги питаш какво очакват от ръководителите в тези компании. Мнозинството от тези хора ще говорят за финансови резултати, печалба, увеличаване на стойността на акциите и компанията и възвращаемост. Две важни неща стоят зад тези цели. От една страна, за да има добри финансови резултати, трябва да има доволни клиенти. От друга страна, удовлетвореността на клиентите е тясно свързана с ангажираността на служителите.

**Ангажиран екип = Доволни клиенти
= Дългосрочни резултати**

Този път беше извървян през последните десетилетия и повечето организации разбраха, че ангажираните служители удовлетворяват в

по-голяма степен нуждите на клиентите, което води чрез повторемост, лоялност и разширяване на ползваните услуги до печалба за организацията². Със сигурност има организации, чиито продукти и услуги самостоятелно определят в много голяма степен рентабилността и резултатите, но аз вярвам, че човешкият фактор ще продължи да бъде много важен.

“
Погрижете се за вашите служители и те ще се погрижат за вашия бизнес. Това е толкова просто.

Сър Ричард Брансън³

ОЧАКВАНИЯ НА ЕКИПА ТИ КЪМ ТЕБ

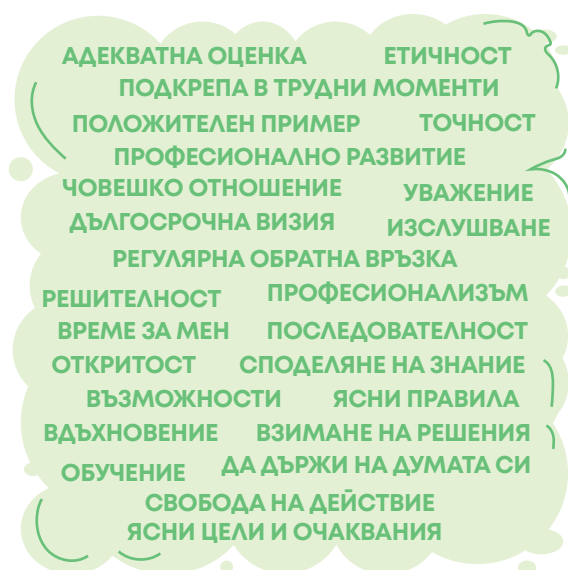
Ти имаш големи очаквания към екипа си, а знаеш ли какво очакват те от теб? „Лидерство“ идва от английската дума „lead“ – „водя“. За да можеш да водиш, е нужно да има кой да те следва. За какво те следват хората от екипа ти? Ако ги попиташ какво очакват от теб, от гледна точка на поведение, комуникация и действия, какво ще ти отговорят?

1 Шестти президент на САЩ от 1825 до 1829 г.

2 Повече за силата на ангажираните служители ще намериш в секция „Вдъхновение на служителите“.

3 Световноизвестен предприемач, филантроп и основател на Virgin Group. Източник: Richard Branson. [@richardbranson]. (2015, Oct 7). Take care of your employees, and they'll take care of your business. It's as simple as that. [Tweet]. Retrieved from <https://twitter.com/richardbranson/status/651735024472064000?lang=bg/>

Повече от десет години задавам този въпрос на стотици служители от различни нива и ето резултатите. Ако се погледнеш през призмата на тези очаквания, какво правиш, доколко и как? Какво означава това за теб?



Източник: Владимир Борачев

Още един прочит на очакванията на служителите към техните ръководители са отговорите на въпроса „Кои са най-големите ви очаквания, които имате през следващата година към вашия пряк ръководител?“

























от годишните проучвания⁴ на Милен Великов⁵. През четирите поредни години, в които Милен изследва този въпрос, излизат осем основни очаквания в топ 6 на служителите, като четири от тях се повтарят всяка година, едно от тях – в три години, две от тях – в две години и едно само в една година.

Това са, по реда на важност, през четирите години:

- ✓ **РАЗВИТИЕ** (две първи и две втори места)
- ✓ **СПРАВЕДЛИВОСТ** (две първи и две втори места)
- ✓ **ЧЕСТНОСТ** (три трети и едно четвърто място)
- ✓ **ДАВАНЕ И ИСКАНЕ НА ОБРАТНА ВРЪЗКА** (едно трето, две четвърти и едно пето място)
- ✓ **ЕКИПНОСТ** (едно четвърто и две пети места)
- ✓ **ТЪРСЕНЕ НА ИДЕИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ** (едно пето и едно шесто място)
- ✓ **ДОВЕРИЕ** (две шести места)
- ✓ **Повишение в длъжност и позиция** (едно шесто място).

4. Всяко от цитираните в книгата проучвания на Милен Великов е изцяло анонимно. Всички извадки от анкетираните са с различни хора, а не са една обща извадка, която да е правена всяка година. Анкетите са достъпни и обработени изцяло електронно и анкетираните са участвали по собствено желание.

5. HR професионалист с богат практически опит, завършена степен по Human Resource Management в Chartered Institute of Personnel and Development, сертифициран карьерен консултант и сертифициран коуч с Erickson. Магистърски степени по „Управление на човешките ресурси“, „Организационно поведение и консултиране“ и „Социална и организационна психология“. През август 2017 г. иницира първото национално проучване с фокус професионалното прегаряне сред HR гилдията в България, а през април 2018 г. завършва свое национално проучване сред 2581 души с фокус „Професионалните ценности в България“. От 2018 г. насам провежда собствени ежегодни проучвания с над 2100 анкетирани. През май 2022 г. защитава успешно докторска дисертация в Софийския университет на тема „Динамика и взаимовръзки на пазара на труда в България за периода 1989–2021 г. – количествени и качествени изменения“. От 2021 г. стартира собствен популярен подкаст – „Капиталът човешки“.

КОИ СА НАЙ-ГОЛЕМИТЕ ВИ ОЧАКВАНИЯ, КОИТО ИМАТЕ ПРЕЗ СЛЕДВАЩАТА ГОДИНА КЪМ ВАШИЯ ПРЯК РЪКОВОДИТЕЛ?				
МЯСТО	2018	2019	2020	2021
1	 43,4% Да ме развива като служител	 43,6% Да ме развива като служител	 42,7% Да бъде справедлив към моето трудово представяне	 44% Да бъде справедлив към моето трудово представяне
2	 37,5% Да бъде справедлив към моето трудово представяне	 38,8% Да бъде справедлив към моето трудово представяне	 35,9% Да ме развива като служител	 36,8% Да ме развива като служител
3	 29,4% Да бъде по-активен в даването/искането на обратна връзка	 30,9% Да бъде честен с мен	 30,5% Да бъде честен с мен	 33,2% Да бъде честен с мен
4	 25,5% Да бъде честен с мен	 30,1% Да бъде по-активен в даването/искането на обратна връзка	 24,2% Да бъде екипен играч	 32,5% Да бъде по-активен в даването/искането на обратна връзка
5	 24% Да търси по-осезаемо моите идеи и предложения	 26,5% Да бъде екипен играч	 23,5% Да бъде по-активен в даването/искането на обратна връзка	 26,6% Да бъде екипен играч
6	 22,3% Да ми гласува повече доверие	 24,7% Да ми гласува повече доверие	 22,6% Да търси по-осезаемо моите идеи и предложения	 23,5% Да ме повиши в длъжност/позиция
	ТОП 6 от предварително подадени 12 отговора, 800 анкетируани	ТОП 6 от предварително подадени 12 отговора, 502 анкетируани	ТОП 6 от предварително подадени 18 отговора, 443 анкетируани	ТОП 6 от предварително подадени 18 отговора, 391 анкетируани

Източник: Авторски проучвания на Милен Великов от месец декември на 2018, 2019, 2020 и 2021 г.

Използвай следния инструмент със скалата от 1 (не отговаряш на очакването) до 10 (напълно отговаряш на очакването) за самооценка по 7-те най-важни очаквания на служителите. Какво биха казали хората, които те познават? Какви са изводите ти? Какви ще бъдат следващите ти стъпки?

СЕБЕОЦЕНКА ЗА ПЪРВИТЕ СЕДЕМ ОЧАКВАНИЯ:

РАЗВИТИЕ		
1	5	10
СПРАВЕДЛИВОСТ		
1	5	10
ЧЕСТНОСТ		
1	5	10
ДАВАНЕ И ИСКАНЕ НА ОБРАТНА ВРЪЗКА		
1	5	10
ЕКИПНОСТ		
1	5	10
ТЪРСЕНЕ НА ИДЕИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ		
1	5	10
ДОВЕРИЕ		
1	5	10

Автор: Владимир Борачев, на база на проучване на Милен Великов от месец декември на 2018, 2019, 2020 и 2021 г.

Ако не си питал досега за очакванията на твоя екип, направи го индивидуално и/или екипно, заслужава си. Как може да го направиш? Чрез следното въведение и въпроси: „За мен е важно да знам какви са очакванията на всеки един от вас към мен от гледна точка на комуникация, поведение и действия. Това ще ми помогне да съм наясно какво е важно за вас и да ви подкрепям по-добре в съвместната ни работа. Кои са тези основни три-четири очаквания, които всеки от вас има към мен? Благодаря ви!“.

Това ще ти помогне да разбереш какво е важно за тях и да ги ангажираш. Също така, когато си готов да чуеш очакванията на хората, с които работиш, към теб, те със сигурност ще са много по-готови да изслушат твоите очаквания към тях. Приеми го като протегнатата ръка и възможност за изграждане на доверие с тях. Първо чуи техните очаквания към теб и след това сподели твоите към тях.

“
Познавайки очакванията на екипа, можем най-добре да преценим и да намерим правилния начин за комуникация на нашите цели. Съчетанието на очаквания на екипа с правилната комуникация на нашите очаквания води до по-лесното им

приемане и повишава мотивацията при изпълнението им. Те вече са и техни очаквания и се чувстват съпричастни или носители на идеята.

Илия Великов, Изпълнителен директор, ГудМилс България, Випуск 2019 на „Пътешествие за лидери с Владимир Борачев“

ВОДИ, СЛЕДВАЙ ИЛИ СЕ ОТДРЪПНИ ОТ ПЪТЯ НА ЕКИПА СИ!⁶

“
Полезно е да се дава свобода на екипа, защото това ги изгражда като личности, като мениджъри и като екип. Така те добиват увереност и смелост, което води до по-голяма креативност и до по-добри резултати.

Цветан Лъжански, Изпълнителен директор, Breaktime

Изключително важно е да знаеш кога да водиш, кога да следваш и кога да се отдръпнеш от пътя на екипа си, за да му дадеш свобода и да не му пречиш. Всеки може да прави и трите, но лидерството е изкуството да направиш разликата кога. Предлагам ти няколко примера за всяко от тези действия.

⁶ Идеята идва от анонимно послание в помещение на специални военни части. „Lead, follow or get out of the way“ - води, следвай или се отдръпни от пътя.

ВОДИ	СЛЕДВАЙ	ОТДРЪПНИ СЕ И НЕ ПРЕЧИ!
Задай визия и посока	Делегирай права и отговорности	Остави ги да вземат решение
Взemi трудно решение	Попускай мнението на екипа си	Кажу „да“ за развитието на служител извън екипа ти
Дај личен пример	Пусни други в светлината на прожекторите	Позволи да направят грешка
Постаби приоритети	Задавай въпроси	Дај им свобода да решават сами

Автор: Владимир Борачев

“
 Единственият начин да расте една компания е, когато оперативните решения в нея престанат да зависят от санкцията на ръководителя. В противен случай той се оказва тясното място и спира прогреса. Ако всеки в екипа знае целите и отговорностите си, както и разбира как с работата си допринася за мисията и интегралния резултат на компанията, работата върви.

Саша Безуханова, Основател и председател на борда на Move.bg, Ангел инвеститор, професионалист с 20-годишна управленска кариера в НР (1994 – 2013 г.)

100% между трите действия – да водиш, да следваш или да дадеш свобода на екипа си и да не им пречиш, как би го направил?

ДЕЙСТВИЕ	%
Водя	
Следвам	
Давам им свобода и не преча	

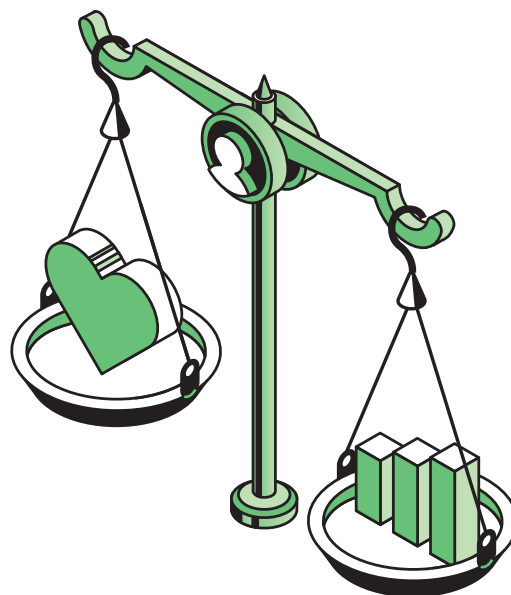
Сега те каня да помислиш кои са твоите действия, които правиш и би добавил във всяка от трите колони. Ако трябва да разпределиш

Какво показва резултатът от горното упражнение? Какво още можеш да правиш?

РАЗЛИКАТА МЕЖДУ ЛИДЕРСТВО И МЕНИДЖМЪНТ

В много екипи има прекалено много мениджмънт и прекалено малко лидерство.

Бил Гейтс⁷



Каква всъщност е разликата между мениджмънт и лидерство? Един практичен отговор на този въпрос ни дава Стивън Кови⁸.

ЛИДЕРСТВО	МЕНИДЖМЪНТ
Хора	Вещи
Пускане на контрола, овластяване	Контрол
Ефективност	Ефикасност
Инвестиции	Разходи
Принципи	Техники
Посока	Скорост
Най-важното	Финансовият резултат
Мисия	Методи
Принципи	Практики
„Стълбата на правилната стена ли е?“	Бързо изкачване на стълбата
Правене на правилните неща	Правене на нещата правилно

Източник: Адаптирано от Кови, С. (2011). 8-ят навик: От ефективност към съвършенство (извадка от фигура А3.1., стр. 432). Кибеа.

7 Tredgold, G. (2017, January 30). Why you need to lead more and manage less. Inc.com. Retrieved August 19, 2022, from <https://www.inc.com/gordon-tredgold/stressed-you-need-to-lead-more-and-manage-less.html> - достъпно на 19.08.2022

8 Световноизвестен педагог, писател и лектор (1932 – 2012). Автор на книгите „Седемте навика на високоефективните хора“ и „8-ят навик: От ефективност към съвършенство“, Издателска къща „Кибеа“.

Трябва ли със своите действия да си винаги отляво в колоната „Лидерство“, ако искаш да си успешен лидер? Не, защото лидерство и мениджмънт са двете страни на една монета. Има моменти, в които трябва да си отляво, да даваш пълна свобода, да инвестираш със замах или да правиш правилните неща. Има моменти, в които трябва да бъдеш отдясно, да контролираш, да следиш за разходите или да правиш нещата правилно. Понякога ще си стъпил и отляво, и отдясно, защото не можеш да гадеш посока и да не контролираш скоростта, не можеш да определиш най-важното и да не гледаш дали са постигнати резултатите. Важното е да не седиш упорито в дясната колона, което те лишава от възможности.

Управлението на хора

“
изисква непрекъснато да се поставяш на мястото на другия, да влизаш в различни роли, оставяйки верен на собствените си убеждения, морални принципи и интуиция. В моята роля танцът между лидерство и мениджмънт е необходимост. В творческата индустрия, в която имам щастието да съм, не можеш да мотивираш хората с цифри, финансови резултати и да им казваш как да вършат работата си. Свободата, емпатията, разбирането трябва да са водещи,

за да създават ежедневно магия. Без последователност и контрол обаче проектите биха приличали на работа в клубове по интереси, без възвращаемост на вложените усилия. Ключът е в комуникацията и това е, на което трябва да обръщаме ежедневно внимание като лидери.

Весела Апостолова, Изпълнителен директор, Publicis Groupe България, Випуск 2019 на „Пътешествие за лидери с Владимир Борачев“

Предлагам ти да направиш един бърз тест. Погледни всяка двойка думи в таблицата на съседната страница в колоните „Лидерство“ и „Мениджмънт“ и отбележи за колко от тях водеща за теб е думата отляво и за колко – тази отдясно. Това ще ти покаже дали в този момент клониш повече към лидерски или мениджмънт подход.

ЛИДЕРСКИ ПАРАДОКСИ⁹

В своята нашумяла книга „*Paradoxes of Leadership, Neuroscience-based Leadership in the Information Age*“¹⁰, Стивън А. У. Полманс¹¹ описва патлата от парадокси, с които се сблъсква един лидер. Те се делят на две категории: парадокси на самоуправление и лидерски парадокси.

9 Секция „Лидерски парадокси“ е представена с разрешение на автора Стивън А. У. Полманс.

10 Poelmans, S. A. Y. (2020). In *Paradoxes of leadership: Neuroscience-based leadership in the information age* (pp. 71–166). Pelckmans Pro.

11 Ph. D., Chair of Neuroscience and Technology-enabled High Performance Organizations, Professor of Neuroscience and Strategic Leadership, Antwerp Management School, University of Antwerp и мой съквартирант от Барселона, Испания.

ПАРАДОКСИ НА САМОУПРАВЛЕНИЕ

Парадокс 1: Ориентация към действие (животът е пълен с възможности) срещу ориентация към избягване (страх лозе пази¹²)

Парадокс 2: Мислене (логически принципи, анализ и систематични аргументи) срещу **усещане** (чувства, емоции, принципи, ценности и емпатия)

Парадокс 3: Данни (око да види, ръка да пипне¹³) срещу **интуиция** (знаеш, без да знаеш защо)

Парадокс 4: Работа срещу **семејство/личен живот**

ЛИДЕРСКИ ПАРАДОКСИ

Парадокс 1: Да бъдеш (какъв си като лидер) срещу **да правиш** (какви действия предприемаш като лидер)

Парадокс 2: Ориентация към хората (имаш фокус върху взаимоотношенията) срещу ориентация към **задачата** (имаш фокус върху задачите, анализа и намирането на решения)

Парадокс 3: Питане (събираш информация) срещу **информиране** (предаваш информация)

Парадокс 4: Интереси на служител (фокусираш се върху индивидуалните нужди на всеки) срещу **организационни интереси** (фокусираш се върху важното за организацията)

Парадокс 5: Контрол/сигурност (имаш строг контрол върху всички аспекти на работата, като грешките не са желани) срещу **делегиране/автономия** (даваш свобода на действие на служителите и овластяваш, а на грешките гледаш като на възможност за развитие)

“Степента, до която хората могат да балансират множество парадоксални поведения, ще определи ефективността на лидерството както по отношение на постигане на резултати, така и по отношение на изграждане на доверие. Предизвикателството се крие в това, че често лидерите трябва да се справят с множество парадокси едновременно.

Стивън А. У. Полманс

Помисли къде си ти за всеки от описаните парадокси и какво означава това за теб. Какво биха казали хората, които те познават?

¹² Народна поговорка.

¹³ Народна поговорка.

ЛИДЕРСКИ СТИЛОВЕ

Съществуват голям брой модели, които разглеждат, дефинират, рамкират и определят палитра от лидерски стилове. Всеки от тези модели има своята тежест и приложимост и потвърждава колко необятна тема е лидерството. Преди да продължиш напред с тази глава от книгата, те каня да разбереш повече за лидерските стилове на стр. 345, в глава „Допълнителни материали“, където ще се запознаеш с:

- ✓ Авторитарен стил (autocratic), демократичен стил (democratic) и „laissez-faire“ стил
- ✓ Трансакционен (transactional) и трансформационен (transforming или transformational) стил
- ✓ Лидерски стил, при който служиш на хората (servant leadership)
- ✓ Модела SLII® (ситуационно лидерство)
- ✓ Гъвкаво лидерство (agile leadership)
- ✓ Тихо лидерство (quiet leadership)
- ✓ 8-те измерения на лидерството (The 8 dimensions of leadership).

Това ще ти помогне в две посоки:

1. Ще имаш възможност да оцениш къде стоиш спрямо всеки модел
2. Ще разбереш повече за себе си като ръководител и ще дефинираш по-лесно своя лидерски почерк в края на тази глава.

ЛИДЕРСТВО С ХЛАДЕН УМ И ТОПЛО СЪРЦЕ

Кой е най-добрият лидерски стил? Добрата новина е, че няма нито един „най-добър“ лидерски стил. Искам да ти представя модел, в който вярвам, практикувам го успешно и съм виждал как го използват много ръководители. Това е моделът на двете ръце – или лидерство с хладен УМ и топло СЪРЦЕ, като в случая не говорим за двете крайности – „юркинг и гундуркинг“¹⁴. Нито „юркането“, нито „гундуркането“ са дългосрочно печеливши лидерски стилове. Когато управляваш автомобил (освен, ако не си правиш експерименти с автономния режим на Tesla¹⁵ или друга марка), ти използваш и двете си ръце да го направляваш в правилна посока чрез волана, оптимално в позиция „09 – 15 часа“. В същото време, всяка ръка има своите специфични задачи. Лявата, освен да държи волана, контролира мигачите и светлините, борави с функциите и бутоните отляво на

14 Два запомнящи се термина, дефинирани от Пламен Петров, автор на книгите „Студен душ за мениджъри“, „Паркирай ЕГОТО“ и „Бариири пред промяната“, издателство „Фабер“, създател на подкаста „Сутрешно предаване за мениджъри с Пламен Петров“, Управляващ партньор в Екуинокс Партньърс, www.equinox-partners.bg/

15 Автомобилна марка, пионер в производството на електрически автомобили, основана от Елън Мъск, сериен предприемач.

волана, на шофьорската врата и от лявата страна на многофункционалния волан. Дясната ръка, освен да гържи волана, контролира чистачките, превключва скоростния лост, борави с климатичната инсталация, огледалото за задно виждане, сензорния екран и други функции и бутони отгясно на волана и от дясната страна на многофункционалния волан. Двете ръце работят заедно и се допълват в един елегантен синхрон. Всеки автомобилен водач знае какви са рисковете да се опитваш да управляваш автомобил, особено при висока скорост, само с една ръка. Изкача ти препятствие, пукаш гума, идва остър завой, навлизаш в заледен участък или просто в предното стъкло се удря птица и излизаш от пътя. Същото е, когато управляваш организация или екип. Ти имаш нужда и от двете си ръце, за да бъдеш лидер, като едната ръка представлява твоя хладен УМ, а другата ръка – твое топло СЪРЦЕ. УМЪТ ти поставя очаквания и цели, изгражда и комуникира процеси, проследява представянето на хората, дава обратна връзка, води трудни разговори и – ако трябва – освобождава. УМЪТ е важен, защото ти дава посока, скорост, контролни механизми и процеси. СЪРЦЕТО дава доверие и свобода на твоя екип, подкрепя техните амбиции, мотиви-

ващия, ангажираност и развитие, отделя им време и усилие, гържи се с тях човешки, дава им шансове и прощава. СЪРЦЕТО е важно, защото си човек и работиш с човешки същества, всяко със своите емоции, плюсове, предизвикателства и мотивация.

Джеймс Г. Марш¹⁶ е казал:
„Лидерството включва ВиК¹⁷
дейности и поезия“.¹⁸ Рядко човек
съумява да комбинира добре и
двете. Затова лидерството,
повече от всякога, мисля, че е
екипно упражнение. То ти дава
възможността да упражняваш
и хладен ум, и топло сърце
според обстоятелствата.

Елвин Гури, Инвеститор и
предприемач, Съосновател на
JetFinance International,
Изпълнителен директор,
Empower Capital

Георги Георгиев¹⁹ сполучливо определя УМА и СЪРЦЕТО като хардуер и софтуер на лидерството, които работят заедно и се допълват в елегантен синхрон.

16 Почетен професор в Станфордския университет, САЩ.

17 „ВиК“ е съкращение на „Водопровод и Канализация“.

18 От англ. ез. „leadership involves plumbing as well as poetry“.

19 Тийм Лидер, Strategy Object, Вуноск 2021 на „Пътешествие за лидери с Владимир Борачев“.

ХАРДУЕР – ХЛАДЕН УМ	СОФТУЕР – ТОПЛО СЪРЦЕ
Процеси	Хора
Приоритети	Човешко отношение
Ясни очаквания	Вяра
SMART и предизвикателни цели	Доверие
Проследяване на представянето	Свобода
Обратна връзка	Разбиране
Оценяване	Мотивация и ангажираност
Трудни разговори	Време, внимание и подкрепа
Освобождаване при нужда	Шансове

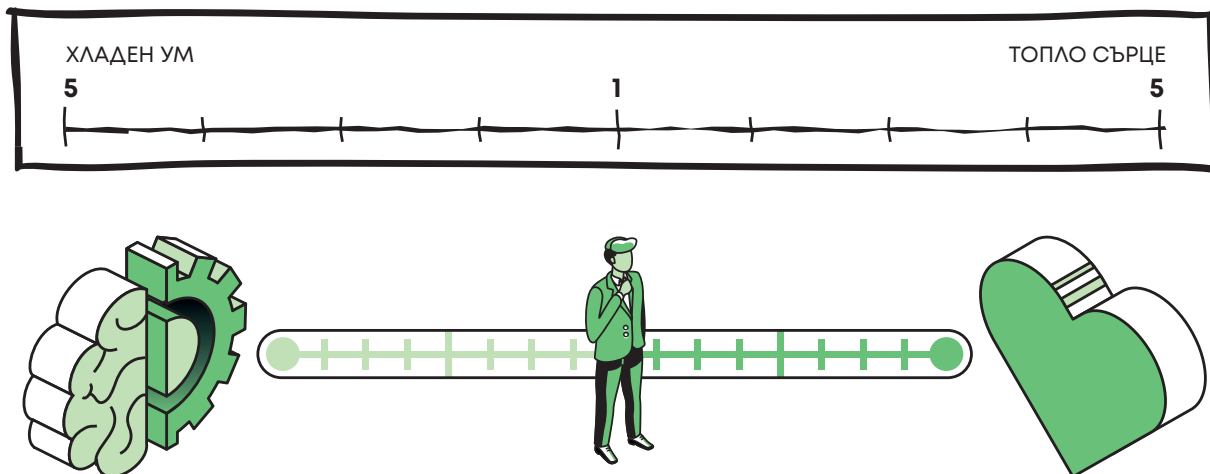
Автор: Владимир Борачев

Хладният УМ не може без топлото СЪРЦЕ. Ако наблягаш предимно на УМА, твоите хора много скоро ще започнат да те виждат като безчувствен робот. От своя страна, топлото СЪРЦЕ може без хладния УМ, ако си си свършил работата и си създад екип, който вече няма нужда от теб, за да е успешен. Има и моменти, в които, ако наблягаш предимно на СЪРЦЕТО, някой може „да ти се качи на главата“. Къде е тогава равновесието между лидерство с хладен УМ и лидерство с топло СЪРЦЕ? Отговорът е много лесен: зависи от човека отсреща и от ситуацията. В тази книга ще разгледаме различни хора и ситуации, при които използването на хладен УМ и използването на топло СЪРЦЕ се преплитат и уравновесяват.

Всички познаваме силата на ясните цели, мениджмънт процесите и планирането. Те са и похвати, които често срещаме в книгите и в историите, които ни разказват за предприемачите. Това, което често се подценява и във всички бизнес ситуации трябва да стои в основата, е, че от другата страна на всички решения, които вземаме, стоят хора, а не цифри, цели и планове. Макар и да е труден балансът, никога не съм попадал в ситуации, в които дългосрочните бизнес цели да се превръщат в жертва заради подхода, който поставя хората в центъра.

Явор Попов, Главен изпълнителен директор, Phone Arena

Помисли – на базата на следния инструмент за самооценка – дали си по-близко до лидерство с хладен УМ, или до лидерство с топло СЪРЦЕ. Какво биха казали хората, които те познават?



НАЙ-ВАЖНИТЕ ЛИДЕРСКИ КАЧЕСТВА

Кои всъщност са най-важните качества, за да бъдеш успешен лидер? Преди няколко години попаднах на статията „Четирите най-важни лидерски качества в бизнеса“ на Рей Карви²⁰. В нея той споделя резултатите от световно проучване на Harvard Business Publishing Corporate Learning за най-важните лидерски качества.²¹ Четирите най-важни са: да действаш стратегически, да демонстрираш ин-

тегритет,²² да управляваш сложни ситуации и да вдъхновяваш ангажираност, които звучат актуално и днес. И четирите лидерски качества имат своята тежест за успеха на всеки ръководител. Ние ще ги разгледаме в дълбочина в „Пътешествие за лидери“ в следната последователност.

Действай стратегически:

Ще разбереш кои са стратегически важните десет елемента на Голямата картина и каква е твоята роля за всеки от тях.

²⁰ Executive vice president, Harvard Business Publishing. Източник: Carvey, R. (2021, April 25). *The 4 most important leadership qualities to have in business*. Fortune. Retrieved July 2, 2022, from <https://fortune.com/2016/12/14/important-leadership-qualities-business/> - достъпно на 2.07.2022

²¹ Harvard Business Publishing Corporate Learning. (2021, May 14). *The State of Leadership Development Report*. Harvard Business Publishing. Retrieved July 2, 2022, from <https://www.harvardbusiness.org/insight/the-state-of-leadership-development-report/> - достъпно на 2.07.2022

²² Интегритет за мен означава почтеност, което включва и определението на тълковния речник за честност и непоктвареност. Източник: *Интегритет*. Речник на думите в българския език. (n.d.). Retrieved July 3, 2022, from <http://www.rechnik.info/интегритет> - достъпно на 3.07.2022

“
Да действаш стратегически, за мен е да мислите дългосрочно на една вълна, с еднакви и ясни цели и времеви диапазон с всички останали служители на дадената компания. Това е особено сложно в една мултинационална компания поради реди причини. Да убедиш и поведеш със себе си хора от различни етнически, религиозни, културни и икономически прослойки на обществото, с огромно разнообразие от функции и нива на отговорност, е най-голямото предизвикателство. Достигането на това разбиране и единомислие, което се превръща в целенасочено и мотивирано колективно действие е разковничето към стратегическия успех. Без дългосрочна стратегия, подплатена с опит, знание, много анализ и мислене „извън кутията“, както и известна доза смелост, по-скоро ще си играете на „тука има, тука няма“ с предизвестен край и неуспех.

Теодор Попов, Експорт Мениджър ЕМЕА, Пюър Уайн Къмпани, Австралия. Преди това Генерален директор и Управляващ директор ЕМЕА и Америките, Аколейд Уайнс, Австралия

Демонстрираш интегритет:

Ще имаш възможност да се погледнеш в огледалото и да дефинираш своите силни страни и потенциални области за развитие на базата на основни навици, които те дърпат назад.

“
Интегритетът е тясно свързан с моралните и етични принципи, както и с ценностите и културата, около които са се обединили ръководеният от теб екип или организация – това е изключително важно.

Христо Манов, Председател на УС, фондация „Заедно в час“

В един екип, независимо от моята роля в него, за мен винаги е важно да споделяме една ценност – доверие. Когато имаш доверие на екипа си, ти ставаш смел и даваш възможност и колегите ти да бъдат смели – смели да споделят мнение, да дават обратна връзка, да признават и поемат отговорност за грешките си, да учат и споделят наученото, да бъдат себе си. Доверието, откритостта и смелостта за мен са не само тайните съставки на

интегритета, но и явните
черти на вдъхновяващия лидер.
В днешния свят имаме все
повече нужда от смели лидери
и вдъхновени екипи.

Жаклин Цочева, Директор
Корпоративни комуникации,
регулаторни въпроси и устойчиво
развитие, Coca-Cola HBC Bulgaria,
CCH BSO-Sofia, CCH BSS CSC-Sofia

Управляваш сложни ситуации:

Ще се запознаеш с различни инструменти за анализ и управление на сложни ситуации и разговори и работата с трудни хора.

Самата дефиниция „сложна
ситуация“ означава излизане от
нормалното, от „руслото“.
В този случай избягване на
паника е най-важно, за да
се формира нов алтернативен
и оптимален курс.

Любомир Минчев,
Основател, Телелинк

Вдъхновяваш ангажираност:

Ще разбереш повече за това какво
вдъхновява хората и как може да
подкрепяш тяхната ангажираност.

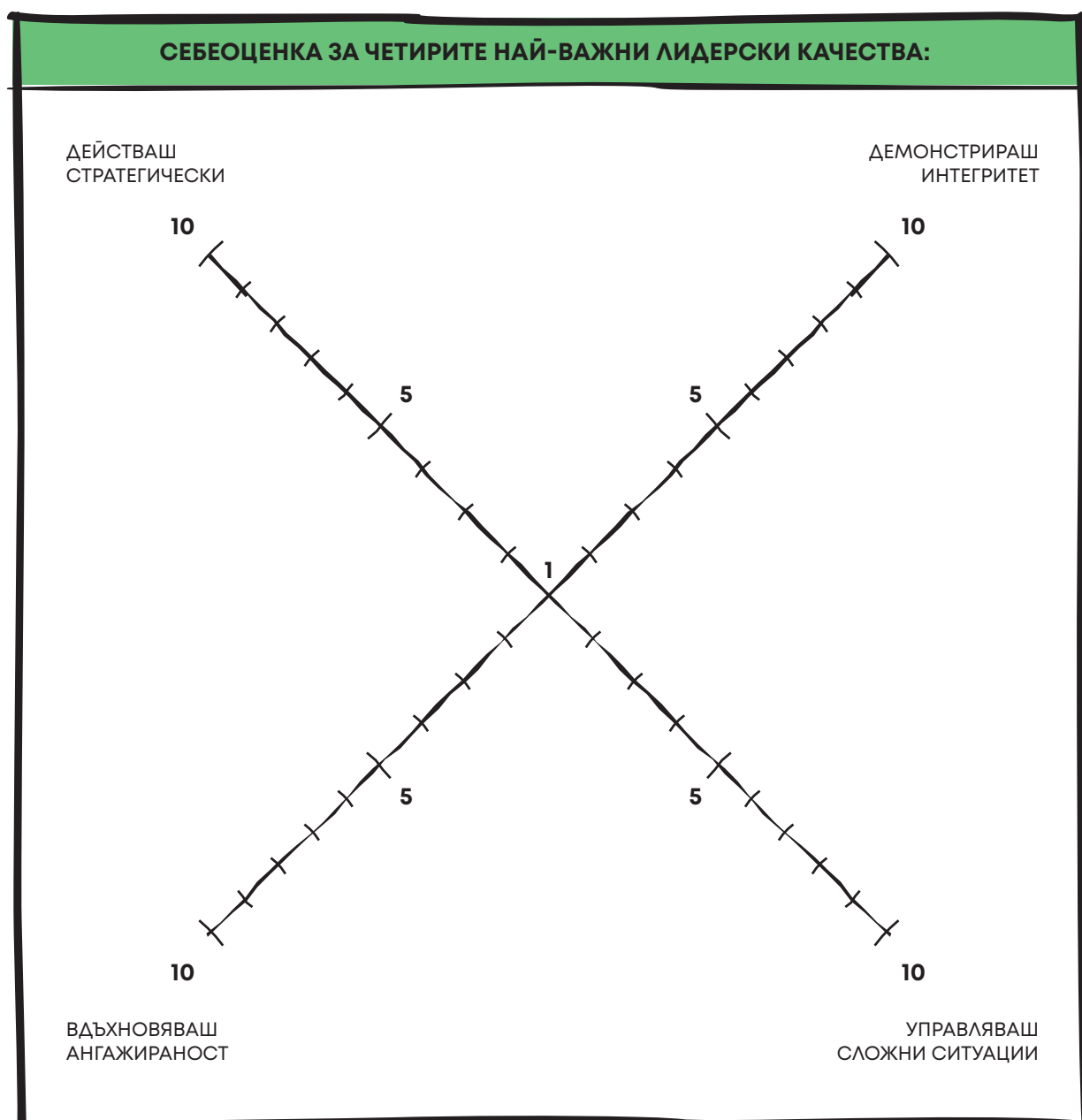
В моята практика съм
възприемала компанията,
в която работя, като моя
собствена. Чрез личен пример
се опитвам да създам това
отношение и мислене и в
служителите. Давам им
възможност да са инициативни,
гласувам им доверие като на
професионалисти, но също така
подхождам с разбиране към тях
като личности и ги подкрепям.

Юлия Григорова, Управляващ
директор на Таперуер България,
Търговски директор на Таперуер
България и Нови пазари

Ако направиш своите служители
доволни на работното място,
те неминуемо ще направят
доволен неговия собственик или
ръководител. Според мен има
пряка корелация между
резултатите в една компания и
удовлетворението на нейните
служители. Това е базирано на
моя личен опит в Publicis
Groupe България.

Николай Неделчев,
Изпълнителен председател,
Publicis Groupe България

Използвай следния инструмент със скалата от 1 (минимално показваш този стил) до 10 (много силно показваш този стил) за самооценка по 4-те най-важни лидерски качества. Какво биха казали хората, които те познават? Какви са изводите ти? Какви ще бъдат следващите ти стъпки?



Автор: Владимир Борачев, на база на четирите най-важни лидерски качества в бизнеса на Рей Карви

НАЙ-ВАЖНОТО ЛИДЕРСКО КАЧЕСТВО

Когато избирахме лидер, винаги имахме предвид, че смиреността осигурява яснота там, където арогантността прави облак. Последното нещо, което искахме, беше да бъдем водени от някой, чиято преценка и действия са замъглени от арогантност²³.

Пътят на Лакота²⁴

Кое всъщност е най-важното качество, за да бъдеш успешен лидер? В работата ми със стотици ръководители съм забелязал, че повечето лидери се провалят не заради липса на умения, а заради недобро поведение²⁵. Независимо колко си успешен като ръководител, най-важното лидерско качество е осъзнатата смиреност.

Етимологията на думата „смиреност“ е от „с мяра“, народната етимология е „с мир“, добре е и двете да се вземат предвид, напредък е да сме осъзнати смирени.

Евелина Иванова, Главен изпълнителен директор, VDG EAD, Vandergeeten

Моето разбиране за смирен е да си земен, скромен (без да прекаляваш, защото, както се казва „Скромността е за тези, които няма с какво друго да се похвалят.“²⁶) и освободен от гордост, арогантност и егоцентричност. Смиреността включва себепознание, признаване на грешките, постоянно развитие, отдаване на нужното на околните и признаване, че си толкова силен, колкото е силен екипът ти.

Да развива хората си, е най-голямата цел на един лидер. Вярвам, че за да покажеш силата си на ръководител, не е необходимо да си на първа линия във всичко, напротив. Ролята на лидера е да осъзнава водачеството си, но и да овластява онези членове на екипа си, които имат нужните качества и умения. Само така, чрез осъзнатата смиреност на лидера, ръководиш от задната седалка (Leading from the jump seat) както казва Питър Докър²⁷. Чрез подкрепа за талантите в екипа и правилните насоки за усъвършенстването им можеш да постигнеш най-добри и дълготрайни резултати. Доверието, което е

23 Life quotes: Humanism by Joe. Humanism by Joseph C. Sommer. (2022, April 24). Retrieved July 2, 2022, from <https://humanismbyjoe.co/life-quotes/> - гостъпно на 2.07.2022

24 Лакота са едни от първите местни североамерикански племена, част от великата нация на Сукуме заедно с гакота и накота. Източник: *History and ancestry of the Lakota people*. Lakota Mall. (n.d.). Retrieved July 2, 2022, from <https://www.lakotamall.com/history-and-ancestry/> - гостъпно на 2.07.2022

25 Ще разгледам основните примери за недобро поведение в следващата глава – „Себепознание и лидерско развитие“.

26 Народна поговорка.

27 Автор на книгата „Leading from the jumpseat, How to create extraordinary opportunities by handing over control“ (2021), Why Not Press. Дългогодишен летец в Кралските въздушни сили и консултант.

сред водещите принципи и в моята компания - А1, е онази магическа съставка във формулата на успеха, която дава възможност на лидера едновременно да предостави възможност за развитие и изява на членовете на екипа си и да запази своя фокус върху най-

важните стратегически задачи. Това включва и грижата, и емпатията към нуждата на служителите от признание, което носи много ползи за тяхната мотивация и ангажираност.

Миглена Узунова-Цекова

Оцени твоята смиреност със следната скала от 1 (ниска смиреност) до 10 (висока смиреност). Какво биха казали хората, които те познават?



За да бъде по-ясен погледът ти върху тези твои качества, в следващата глава „Себепознание и лидерско развитие“ ще имаш възможност да измериш и своето его и да изследваш какво ти пречи да бъдеш „осъзнато смирен“ лидер.



ЛИДЕРСКИ ПОЧЕРК

Всеки ръководител, включително и ти, има своя специфичен лидерски почерк. Той се базира на твоите ценности (В какво вярваш? Кои са важните неща за теб? С какво не би направил компромис? Какво харесват хората в теб?) и на характера и автентичния ти подход в различни ситуации и с различни хора. Както малкото дете се ражда с определени генетични дадености (пример: водеща ръка) и развива своя почерк на писане с упражнения и практика, така и успешният ръководител се ражда с определени лидерски заложби и опознава, практикува и развива (ако има желание) своя лидерски почерк. Какъв е твоят лидерски почерк в момента? Какъв искаш да бъде в бъдеще? Отдели малко време, за да попълниш следната таблица.

ВЪПРОС	АНАЛИЗ НА ТВОЯ ЛИДЕРСКИ ПОЧЕРК
За какво те следват хората?	
За какво не те следват хората?	
Какъв е твоят лидерски стил?	
Как би описал твоя лидерски почерк?	<i>Моят лидерски почерк е...</i>
	<i>Моят лидерски почерк може да се подобри чрез...</i>

Автор: Владимир Борачев



НАЙ-ВАЖНОТО

- ✓ Поговори с всеки човек от твоя екип и разбери очакванията му към теб.
- ✓ Разбери кога да водиш, кога да следваш и кога да се отдръпнеш от пътя на екипа си, за да му дадеш свобода и да не му пречиш.
- ✓ Работи с хладен УМ и топло СЪРЦЕ, като с първото може и да направиш компромис понякога, но с второто – никога.
- ✓ Бъди земен и практикувай осъзната смиреност.
- ✓ Разширявай палитрата от лидерски стилове, които използваш.
- ✓ Изследвай и развивай своя уникален лидерски почерк, разбери какво трябва да продължиш да правиш, какво да спреш да правиш и какво да започнеш да правиш.

