



## МОДУЛ: ЛИДЕРСТВО

### ХАРАКТЕРИСТИКИТЕ НА ЕМОЦИОНАЛНИЯ ЛИДЕР

**Познаване за собственото си емоционално състояние** – лидерите, които имат високо ниво на такова познание са концентрирани върху своите вътрешни сигнали и съзнават влиянието им върху тях като личност, върху другите и върху собствените професионални постижения; те са спонтанни и искрени, говорят свободно за емоциите си и за нещата, които ги вдъхновяват

**Точна самооценка** – това умение позволява да се познават собствените граници и силни страни, да се разбира къде и какво би могло да се подобри и да се приемат положително конструктивните обратни връзки

**Доверие в себе си** – съзнавайки собствените си качества, лидерите, които имат доверие в себе си успяват да извлекат максималното от силните си страни; доверието в тях самите ги води към посрещането на амбициозни цели и стимулиращи задачи

**Овладяване на собствените емоции** – това са лидери, които успяват да овладяват себе си, успяват да доминират върху връхлитащите ги емоции и да ги насочат към постигането на конструктивни цели; те са в състояние да запазят спокойствие и яснота в силно стресиращи ситуации

**Прозрачност на действията** – отворени към другите, изразяват свободно и адекватно емоции, убеждения, действия

**Приспособимост** – умеят да се приспособят към различни изисквания без да губят концентрация и енергия и се чувстват на мястото си в различни от обичайните ситуации;

умеят да бъдат гъвкави изправени пред нови предизвикателства, приспособяват се към промени и бързо улавят нови бизнес възможности и оферти

**Ориентираност към постигане на резултати** – лидери, които са прагматични, поставят си разумни и в същото време стимулиращи цели; умеят да преценяват рисковете и именно затова си поставят амбициозни и постижими цели

**Инициативност** – такива лидери не чакат нещата да се случат, често предусещат промените и реагират подготвени

**Оптимизъм** – успяват да се справят с нанесените удари, използвайки пораженията като възможност за усъвършенстване, а не като заплаха за бъдещето; гледат на другите положително и очакват от тях най-доброто

**Емпатия** – лидерите, способни на емпатийност са в състояние да се концентрират върху цялата гама от емоционални сигнали, което им позволява да уловят дори и трудно доловимите емоции у един човек или в цяла група; те умеят да слушат

**Вдъхновение** – лидерите, които умеят да вдъхновяват другите създават емоционална хармония в екипа си; умеят да предадат по емоционален и завладяващ начин мисията на екипа като стимулир и обединява служителите си; умеят да предадат смисъла на дадена екипна цел по ентузиастичен начин

**Влияние** – чрез това умение лидерите успяват да предизвикват интерес у другите и да ги насочват в посоката за създаване на хармонични екипни отношения

**Развиване на потенциала у другите** – това умение представлява истински интерес към служителите, разбиране на техните индивидуални качества, лични цели, силни и слаби страни; такива лидери са ментори и учители

**Ориентиран към промяна** – умеят да разпознават необходимостта от промени, да поставят на дискусия различни нововъведения и възможности, защитават силата на промените и новите идеи

**Управление на конфликти** – това умение дава възможност на лидера да направи така, че да бъдат изслушани и изразени всички позиции и участници в конфликтната ситуация, да разбира различните гледни точки и позиции и да намери оптималната среда, в която хората му биха могли да работят в хармония и сътрудничество

**Работа в екип и в сътрудничество** – лидерите, които умеят да създават дух на сплотеност са в състояние да насочват служителите си да работят с ентузиазъм и устременост и да създават цялостна групова идентичност с истински вътрешногрупови отношения

Мениджър	емоционален лидер
работят аналитично чрез планиране; емоционалният лидер си поставя цел и я осъществява.	мотивират чрез убеждаване в значимостта на постигането на поставените цели, докато мениджърите преговарят постоянно да осъществяване на начертания план.
Ориентираността към настоящето – типична за мениджъра е обвързана с определянето на действителността по рационален, логичен начин посредством данни и факти.	Емоционалният лидер обаче определя действителността основавайки се на интуицията си, инстинктите си, опита си, ориентирайки работата към бъдещето.
Мениджърите се концентрират върху контролиращи фактори, които използват за да накарат служителите си да постигат повече като запазват строг контрол върху техните действия.	Емоционалните лидери се стремят да мотивират хората си като ги подтикват да имат същата представа, идея и цели в един климат на уважение и сътрудничество в екипа.
Етимологично погледнато от мениджърът се изисква да управлява, улеснява и анализира ситуациите и затова трябва да бъде в състояние да управлява по най-добрите начини сложността на ситуациите, в които се намира.	Емоционалният лидер обаче води, подкрепя и подпомага необходимите промени за постигане на целите, които си е поставил целия екип

### Мениджър или емоционален лидер?

Поведението на мениджъра е логично и разумно, докато това на емоционалния лидер е естествено, повече интуитивно отколкото логично при вземане на решение и притежава ценното качество да се поставя на мястото на другите – емпатия. Мениджърите

Емоционалните лидери

Поведението им спрямо колегите и подчинените им също е различно.

В моментите, в които трябва да се вземе определено решение мениджърът се притеснява за начините, как ще бъдат извършени задачите (създаване на подробен план), докато емоционалният лидер концентрира вниманието си върху самата същност на задачата, върху важността и значимостта ѝ за целия екип.

По отношение на организационното поведение също съществува разлика между мениджър и емоционален лидер. Първият е този, който защитава екипната култура, вторият е ядрото на еволюцията и развитието.

Мениджърът изисква постигане на резултати в кратки срокове; емоционалният лидер е в състояние да изчака постигането на резултатите в по-дълъг период от време.

Подходът на лидера е системен, този на мениджъра е механичен.

Лидерството без съмнение има връзка с интелектуалните способности, с яснотата на мисълта, но не стига само до там. Също толкова важни са уменията да мотивира, води, вдъхновява, изслушва.

Основните качества на емоционалната интелигентност са:

1. самопознание
2. самообладание
3. социално съзнание
4. управление на междуличностните отношения

Лидерството се основава на тези основни качества от емоционалната интелигентност.

Лидерството е хармонично, когато лидерът влиза в синхрон с членовете на екипа и успява да ги ориентира към положително емоционално състояние. Хармония се получава, когато една положителна емоция преминава и се приема от членовете на екипа, които участват и продължават да оживяват тази емоция.

Съществуват шест стила на емоционално лидерство:

1. мечтател: лидерството е свързано с уменията да насърчава всички членове на групата към една обща идеална цел. Този лидерски стил съдържа силна позитивна насоченост към емоционалното измерение на групата, тъй като идентифицира целта, която трябва да се постигне без да показва точния път за осъществяването ѝ. Именно по този начин се разкрива потенциала на този лидерски стил, който оставя хората свободни да покажат собственото си творчество и индивидуален начин на работа в атмосфера на силно екипно сътрудничество и принадлежност. Характеристики:

- насочва всички членове на екипа към общи цели и идеали
- идентифицира целта за постигане без да посочва точен път за следване
- оставя хората свободни да покажат креативността си
- създава атмосфера на силно екипно сътрудничество и чувство за принадлежност
- хората му се чувстват в хармония с целите и работят с удоволствие
- вдъхновяващо лидерство, което вдъхновява и ентусиазира останалите
- доверие в себе си
- самопознание
- емпатия
- откровеност и откритост
- умение да споделя познание и информация

препоръчва се: в кризисни ситуации, в които екипа се намира в затруднено положение или е на ръба на големи промени

риск: този лидер би могъл да се превърне в твърде силен и да провали духа на сътрудничество и равнопоставеност в екипа

2. коуч (насочващ):

- подпомага хората си в разпознаването на техните предимства и слаби страни, поставяйки ги в междуличностни и професионални отношения в екипа
- отношението, което се създава между лидера и хората му се основава на доверие

- създава съгласие и точно разпределение и определяне на професионалните роли
- споделяне с колегите си лична информация като мечти, цели, намерения
- ангажиран е към индивидуалния свят на всеки един от хората му и се стреми да ги познава в дълбочина
- ориентиран към подпомагането на развитието на потенциалите на другите
- истински интерес към хората си
- съзнание и познаване на собствените емоции
- емпатия

препоръчва се: при хора, които са ориентирани към професионално усъвършенстване, имат инициативен дух и са самостоятелни

риск: импровизирането в насочването би могло да изглежда опит за контролиране и намеса в личния живот на служителите

### 3. съпреживяващ:

- склонен е да отдава голямо значение на хората и техните преживявания
- по-малко внимание към постигнатите резултати
- атмосфера на свободно споделяне на емоции и чувства
- създава положителен климат, който води до постигането на отлични резултати
- създава силни връзки основани на лоялност и сплотеност
- подсилва комуникацията
- притежава умения за сътрудничество
- Поддържа междуличностни отношения
- По-голямо внимание към емоционалните потребности на хората от екипа си
- Емпатия
- Умение да разрешава конфликтни ситуации в моменти, при които нови членове влизат като част от екипа

Препоръчва се: много полезен, когато се отнася до мотивиране, поддържане на добро настроение в екипа дори и в стресови моменти и когато работата е еднообразна и повтаряща се

риск: изключителното използване и прилагане на този стил може да бъде опасно, тъй като хората не получават задълбочени обратни връзки относно постиженията си в работата

### 4. демократичен:

- подпомага хората да разпознават своите предимства и слаби страни, поставяйки ги в междуличностни и професионални отношения
- отношението, което се създава между лидера и хората му се основава на доверие
- създава съгласие и точно разпределение и определяне на професионалните роли
- споделяне с колегите си лична информация като мечти, цели, намерения
- ангажиран е към индивидуалния свят на всеки един от хората му и се стреми да ги познава в дълбочина
- сътрудничество, умение за работа в екип
- влияние
- управление на конфликти

- изключителни умения за изслушване

препоръчва се: когато лидерът има нужда от нови идеи, решения той би могъл да получи свежи идеи от най-способните си хора

риск: ако решенията, които трябва да вземе са спешни и определени не е възможно да създаде съгласие чрез събрания и поставяне на задачи

Дисхармонични лидери: стиловете „разбивач“ и авторитарен, ако се използват и не се имат предвид, лесно биха могли да създадат дисхармония и следователно да имат негативно влияние върху климата в екипа

#### 5. водач, разбивач:

- това е лидер, който притежава добри професионални умения, твърд е в поведението си и очаква същото от своите подчинени
- стреми се да бъде най-добрият както в работата, така и в бързината на изпълнение
- има много високи изисквания от служителите си и веднага забелязва ако има незадоволителни резултати

препоръчва се:

- да се замени с прилагането на лидерски стил „мечтател“ и „съпреживяващ“
- мотивацията към постигане на резултати трябва да бъде обвързана с емпатия, за да „чувства“ климата в екипа, със самопознание, за да се разбират собствените грешки
- работи в моменти, в които е необходимо да се мотивира екипа при изтичане на даден срок и когато се работи с хора, които са решителни, целенасочени, много компетентни, мотивирани и автономни

риск:

- лидерите „водач“ са напълно фокусирани върху собствените цели и обръщат малко внимание на хората си, които остават неподкрепяни в осъществяването на работата; това би могло да означава за служителите му или стремеж да отговорят на високите му очаквания, или усещане че той няма доверие в тях
- това е стил, при който се управлява с изключителна интелигентност и прилагането му трябва много добре да се дозира, тъй като съществува риска да се създаде голяма тревожност и несигурност в екипа, което да доведе до намаляване на мотивацията и новите идеи

#### 6. авторитарен:

- авторитарните лидери тръгват от убеждението, че техните служители трябва да изпълняват заповедите им без да задават въпроси и да търсят обяснения
- концентрират се изключително върху грешките на служителите им и по-малко върху положителните аспекти на техните резултати, осъществявайки железен контрол към поверените им задачи

препоръчва се:

- този стил на управление може да бъде полезен в моменти на промени, когато става въпрос за унижението и премахването на дадена негативна работна привичка или в спешни ситуации

- добро себепознание, умение да управлява собствените емоции и емпатията са основни характеристики, върху които трябва да се основава лидер, ползвайки този стил

риск:

- целенасоченото прилагане на този стил на управление не е ефикасен, тъй като се отразява на екипа демотивиращо, подтискащо и подценяващо

Разкриване на собствения стил лидерство

За да се научим да бъдем лидери е важно да познаваме собствения доминиращ стил на управление.

Съпричастен:

- Умее да разбира чувствата и потребностите на другите
- Отворен е към споделяне на собствените емоции
- Създава хармония
- Умее да съчетава и управлява личностните различия
- Отдава внимание на емоционалните потребности на своите служители

Авторитарен:

- Има авторитет
- Извършва силен контрол върху ситуацията
- Дава нареждания и изисква от служителите си изпълнение без възражения
- Рядко изказва одобрение
- Обръща повече внимание на грешките, отколкото да подкрепя добрите резултати

Насочващ:

- Създава отношение на доверие
- Добър е в делегирането
- Дава на служителите си значими и амбициозни задачи
- Насърчава хората си да си поставят дългосрочни цели за усъвършенстване
- Проучва мечтите, желанията и стремежите на своите хора
- Помага на служителите си да открият слабите и силните им страни

Демократичен:

- Изслушва съмненията на другите
- Има добри умения да разрешава конфликти
- Умее да сътрудничи и да насърчава към сътрудничество
- Има отлични умения за изслушване
- На разположение е винаги да изслуша нови предложения от хората си

Водач:

- Опитва се да работи по-добре и по-бързо от всички останали

- Пример е за превъзходство и посвещение на работата
- Изисква много от служителите си
- Концентриран е към постигане на цели
- Очаква, че хората му знаят винаги какво трябва да правят

Мечтател:

- Споделя информация и познанията си така че хората му да са в състояние да вземат най-добрите решения
- Посочва целите на екипа си без да им посочва пътя
- Прави така, че хората му да са ентузиязирани
- Помага на хората си да разберат по какъв начин тяхната дейност се отразява положително върху цялата компания