

## 15. ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВОТО НА ЛИДЕРСТВОТО В ЕНЕРГИЙНИЯ СЕКТОР: КАКВО НЕ ДОСТИГА, КОГАТО ГОВОРИМ ЗА ТАЛАНТА ДА БЪДЕШ ЛИДЕР\*

Е. Уейн Харт, Джейми Паундс, Кори ЛаШел и Джесика Греъм  
*Център за съзидателно лидерство*

### УВОД

Сред дебатите по теми като регулаторните промени, вноса на петрол срещу собствения добив, глобалното затопляне и устойчивото развитие и приоритетите за подпомагане на правителството в енергийния сектор се извършват значими и бързи промени. В стабилни условия добрият мениджмънт е ключ към успеха. Но във времена на промени организациите се нуждаят от добро лидерство, което да определи нови насоки, да приобщи хората към важни за мисията императиви, да създаде ангажимент към новата визия и да предприеме действия да развие нужния човешки потенциал.

За да разбере по-добре предизвикателствата на лидерството в енергийния сектор, Центърът за съзидателно лидерство извърши проучване по три ключови въпроса:

1. Значение. Кои лидерски компетенции са най-важни за енергийните организации? Изследването на Центъра за съзидателно лидерство набеляза 16 ключови лидерски умения и перспективи и пет фактора за неуспех (предупредителни сигнали, че кариерата на лидерите е изложена на риск). Всички компетенции са важни, но някои са по-критични от други в различните отрасли на промишлеността и в повечето организации. Получаването на яснота за това, кое има най-голямо значение в енергийния сектор дава възможност на организациите и отделните лица да се фокусират и да оптимизират своето обучение и развитие.
2. Ефективност. Колко добре демонстрират енергийните лидери необходимите лидерски умения? Организациите (и отделните лидери) се

нуждаят от ясна картина за това, до каква степен лидерските умения отговарят на потребностите на организацията. Това започва с идентифициране и разбиране на лидерските силни и слаби страни, следва определяне доколко индивидуалните силни страни съответстват на организационните приоритети. Съществените разминавания между „силните“ области и сферите на потребностите посочват проблемните места за лидерството.

3. Подсекторни разлики. Има ли разлики между подсекторите на енергийната промишленост? Отчитайки факта, че енергийният сектор не е съставен само от една промишленост, Центърът за съзидателно лидерство е проучил и данните от два ясно обособени подсектора: организациите за добив на минерални горива и фирмите за комунални услуги.

За да се отговори на тези въпроси, е изследвана базата данни на Центъра за съзидателно лидерство и е направена извадка от 11 199 лица от организации в енергийния сектор, които са дали своето мнение за лидерските компетенции на ръководителя, на служителя на същото равнище или на преките подчинени. Енергийните подсектори са представени почти поравно: 5727 от организации за минерални горива и 5472 от фирми за комунални услуги.

Използвайки инструмента за бенчмаркинг на Центъра за съзидателно лидерство, оценката на лидерите даде относителна тежест на ключови компетенции за успеха и ефективността на техните колеги при прилагането на всяка компетенция.

Ключовите резултати от изследването на Центъра за съзидателно лидерство са:

\* Публикация на Центъра за съзидателно лидерство, 2009 г., под заглавие *The Leadership Challenge in the Energy Sector: What's Missing When it Comes to Leadership Talent?* ([www.ccl.org/leadership/pdf/research/CCEnergySector.pdf](http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/CCEnergySector.pdf))

Най-важният приоритет за лидерско развитие в енергийния сектор е подобряването на *способността за ръководене на служителите*. Това умение се класира на първо място по важност както от фирмите за комунални услуги, така и от организациите за добив на минерални горива. В същото време обаче, *способността за ръководене на служителите* се класира много ниско по скалата за ефективност: 14-о от 16-те места от групата на минералните горива и 15-о място от комуналната група. Голямата разлика между важност и ефективност показва значително ограничение за енергийните организации.

Енергийните лидери показват пропуски в уменията в други ключови области. Най-слабите места са: *създаването и ръководенето на екип, справянето с проблемни служители, създаването на широка функционална ориентация и кариерното управление*. Резултатите предполагат, че обучението и развитието, планирането на приемствеността и индивидуалните и организационните усилия за развитие могат да се фокусират най-добре върху тези компетенции наред с усилията за подобряване на *способността за ръководене на служители*.

Енергийните лидери имат и важни силни страни. Добрата новина е, че те са високоефективни при *изпълнението на бизнес целите и находчивостта* – две умения с висок приоритет. Изследването показва, че енергийните лидери са силни и в области, които не са от голям приоритет за организациите, в това число *предразполагането на хората и разпознаването и зачитането на различията*. С познаването на силните страни на лидерството отделните индивиди и организациите лесно могат да открият начин да ги управляват по нов или по-съзнателен начин. Точната картина на силните страни помага и за изясняване на това, в кои области обучението и инвестициите в учене не са толкова важни.

Подсекторите в енергийния сектор показват незначителни различия. Разделяйки тези данни на две подсекторни групи (добив на минерални горива и комунални услуги), могат да се открият големи сходства между тези групи. Това е полезна информация, тъй като енергийните организации търсят да наемат служители и да си сътрудничат в рамките на общия енергиен сектор.

Когато важните компетенции се оказват слаби места, могат да се приложат инициативи за целе-

насочено въздействие. Енергийните фирми могат бързо да засилят лидерския капацитет на хората на ключови позиции, да създадат по-фокусирани стратегии за развитие на лидерството и да изградят по-голям лидерски капацитет в цялата организация.

## **КОЕ ИМА НАЙ-ГОЛЯМО ЗНАЧЕНИЕ: ИЗЯСНЯВАНЕ НА НЕОБХОДИМИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

Много организации и експерти по управление разработват модели за компетенции, чрез които оценяват индивидуални лидерски умения, планират развитието и ръководят усъвършенстването на таланта. Идентифицирането на най-важните компетенции за даден промишлен сектор или организация не е (или не бива да бъде) случаен процес.

За да добие представа за компетенциите, от които енергийните организации се нуждаят в най-голяма степен, Центърът за съзидателно лидерство се обърна директно към хората, работещи в сектора.

Хиляди ръководители на средно и висше управленско равнище участват в програмите за развитие на лидерството на Центъра за съзидателно лидерство; хиляди преминават сравнителната (benchmark) оценка на Центъра за съзидателно лидерство, като предоставят огромна база данни с информация за необходимите компетенции за ефективно лидерство и нивото на умения на ръководителите във всяка област. Именно благодарение на тази база данни успяхме да анализираме потребностите от лидерство в енергийния сектор.

Сравнителният анализ (benchmark) е всеобхватно 360-градусово проучване, включващо 155 поведенчески описателни модела, обединени в 21 оценъчни скали. Шестнадесет от скалите оценяват лидерските умения и перспективи, а останалите пет – факторите за неуспех. Сравненията, използвани за отправна точка, са:

1. **Находчивост.** Може да мисли стратегически и да взема добри решения под напрежение; може да изгражда сложни работни системи и да показва гъвкаво поведение за решава-

- не на проблеми; може да работи ефективно с висшето ръководство при справянето със сложността на ръководната функция.
2. Предприемане на необходимите действия. Показва постоянство и целенасоченост при трудности; поема отговорност; самостоятелен и наред с това отворен за учене от другите, когато е необходимо.
  3. Умения за бързо учене. Бързо овладява технически и бизнес познания.
  4. Решителност. В много управленски ситуации предпочита бързи и приблизителни действия пред бавни и прецизни.
  5. Ръководене на служителите. Ефективно делегира задачи на служителите, разширява възможностите пред тях, показва безпристрастност към преките подчинени и наема таланти хора в своя екип.
  6. Справяне с проблемни служители. Действа решително и безпристрастно по отношение на проблемни служители.
  7. Участие на служителите в управлението (participative management). Използва ефективно умения за слушане и комуникация, за да включи другите, да изгради консенсус и да влияе на останалите при вземането на решения.
  8. Управление на промените. Използва ефективни стратегии, за да подпомага инициативи за организационна промяна и да преодолява противопоставянето на промените.
  9. Изграждане на връзки. Знае как да изгражда и поддържа работещи връзки с колеги и външни партньори: може да преговаря и да се справя с проблеми в работата, без да се отчуждава от хората; разбира другите и може да получи тяхното съдействие в неформална връзка.
  10. Съчувствие и чувствителност. Показва искрен интерес към другите и чувствителност към потребностите на служителите.
  11. Прямота и присъствие на духа. Устойчив, изразява позиции, основаващи се на факти, не вини другите за грешки и може да излиза от проблемни ситуации.
  12. Баланс между личен живот и работа. Намира баланса между работните приоритети и личния живот, така че да не пренебрегва нито едно от двете.
  13. Себепознание. Има ясна представа за силните и слабите си страни и желание за подобрене.

14. Предразполагане на хората. Демонстрира топлота и добро чувство за хумор.
15. Уважение към различните. Показва уважение към различен произход и перспективи. Цени културните различия.
16. Кариерно развитие. Развива, поддържа и използва професионални връзки, включително наставничество и обучение и взема под внимание конструктивната критика, за да развива собствената си кариера.

Тъй като всички компетенции са елементи на ефективното лидерство, респондентите (отговарящи самостоятелно или интервюирани) са помолени да подредят по степен на важност 16-те лидерски умения и перспективи в тяхната организация. Анкетираниите посочват относителната важност за успех на 16-те лидерски умения и перспективи, като идентифицират осем, които те считат, че са по-важни от останалите осем; обобщаването на данните позволява анализ с подреждане по значение.

Лидерските умения и перспективи, подредени като най-важни за успеха в двете групи, са:

- Ръководене на служителите
- Прямота и присъствие на духа
- Находчивост
- Решителност

Уменията и перспективите, подредени като най-маловажни за успеха, са:

- Предразполагане на хората
- Кариерно развитие
- Уважение към различните

Втората категория лидерски компетенции, които бяха включени в проучването за енергийния сектор, беше „фактори за неуспех в лидерството“. Изследвания, правени в продължение на десетилетия, показват пет характерни признака, които възпрепятстват или провалят управленската кариера:

- Проблеми с междуличностните отношения. Трудности при установяването на добри работни отношения с другите.
- Трудности при изграждането и ръководенето на екип. Трудности в избора и изграждането на екип.

ТАБЛИЦА 15.1. КЛАСИРАНЕ ПО „СТЕПЕН НА ВАЖНОСТ ЗА УСПЕХА“

	Подсектор „Добив на минерални горива“	Подсектор „Комунални услуги“
<b>Брой в извадката</b>	5 727	5 472
Находчивост	2	2
Предприемане на необходимите действия	8	8
Умения за бързо учене	9	9
Решителност	4	3
Ръководене на служителите	1	1
Справяне с проблемни служители	11	11
Участие на служителите в управлението	5	7
Управление на промените	7	5
Изграждане на връзки	6	6
Съчувствие и чувствителност	13	13
Прямота и присъствие на духа	3	3
Баланс между личен живот и работа	10	10
Себепознание	11	11
Предразполагане на хората	14	15
Уважение към различните	15	14
Кариерно развитие	16	16

- Трудности с адаптацията при промени. Невъзможност за промяна, учене от грешките и развитие.
- Неуспех в постигането на бизнес целите. Трудности със спазването на обещания и изпълнението на работата.
- Твърде тясна функционална ориентация. Липса на умения за справяне със задачи извън текущата функция/длъжност.

Тези характеристики са били идентифицирани в редица проучвания на Центъра за съзидателно лидерство при сравняване на ръководители, които продължават да бъдат предлагани за повишение, и ръководители, които напускат организация принудително или достигат фазата на застой. Не беше необходимо енергийните лидери да подреждат тези фактори по степен на важност. Според проучване на Центъра за съзидателно

лидерство и други организации тези фактори до голяма степен ограничават ефективността на лидерите и дългосрочния успех.

### КАК СЕ СПРАВЯМЕ? РАЗБИРАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА

При завършване на сравнителния анализ респондентите също така подреждат по степен на важност ефективността на даден лидер при прилагането на всяка от 21-та компетенции (както лидерските умения, така и факторите за неуспех).

Трите умения и перспективи, които са оценени от наблюдателите като най-малко ефективно приложени от лидерите в енергийния сектор, са:

- Ръководене на служителите
- Кариерно развитие
- Справяне с проблемни служители

Факторите за неуспех, които са отбелязани като проблемни за енергийните лидери, са:

- Трудности с изграждането и ръководенето на екип
- Твърде тясна функционална ориентация

Наблюдателите и в двете групи посочват, че енергийните лидери са най-ефективни в следните категории:

- Уважение към различните
- Предприемане на необходимите действия

- Да правиш каквото е необходимо
- Умения за бързо учене
- Находчивост

От списъка с факторите за неуспех и двете групи посочват най-ниски стойности при оценката на фактора „Неуспех в постигането на бизнес целите“, което показва, че енергийните лидери са ефективни при постигането на бизнес целите.

Заслужава да се отбележи, че подсекторите в енергийния сектор показват малки разлики помежду си. Разделяйки тези данни на две подсекторни групи (добив на минерални горива и комунални услуги), открихме значителни сходства между групите. Резултатът показва, че предизвикателствата и приоритетите на лидерството в

**ТАБЛИЦА 15.2. ЕФЕКТИВНОСТ В ЛИДЕРСТВОТО: КАК СЕ ПРЕДСТАВЯТ ЕНЕРГИЙНИТЕ ЛИДЕРИ?**

	Подсектор „Минерални горива“	Подсектор „Комунални услуги“
<b>Брой в извадката</b>	5 727	5 472
	<b>Класиране – средна оценка</b>	<b>Класиране – средна оценка</b>
Находчивост	4 – 3,97	4 – 4,01
Предприемане на необходимите действия	5 – 3,90	5 – 3,95
Умения за бързо учене	2 – 4,05	1 – 4,12
Решителност	6 – 3,88	6 – 3,93
Ръководене на служителите	14 – 3,70	15 – 3,75
Справяне с проблемни служители	16 – 3,58	16 – 3,61
Участие на служителите в управлението	11 – 3,77	11 – 3,83
Управление на промените	10 – 3,78	10 – 3,84
Изграждане на връзки	12 – 3,76	12 – 3,81
Съчувствие и чувствителност	9 – 3,83	9 – 3,86
Прямота и присъствие на духа	8 – 3,84	7 – 3,91
Баланс между личен живот и работа	7 – 3,85	7 – 3,91
Себепознание	13 – 3,73	13 – 3,79
Предразполагане на хората	3 – 3,99	3 – 4,03
Уважение към различните	1 – 4,07	1 – 4,12
Кариерно развитие	14 – 3,70	14 – 3,78



ТАБЛИЦА 15.3. ФАКТОРИ ЗА НЕУСПЕХ: ИЗПРАВЕНИ ЛИ СА ПРЕД РИСК ЕНЕРГИЙНИТЕ ЛИДЕРИ?

*Неуспех (обратна скала: 1 е добре, 5 е лошо)\**

	Подсектор „Минерални горива“	Подсектор „Комунални услуги“
<b>Брой в извадката</b>	5 727	5 472
	<b>Класиране – средна оценка</b>	<b>Класиране – средна оценка</b>
Проблеми с междуличностните отношения	3 – 1,87	3 – 1,77
Трудности при изграждането и ръководенето на екип	5 – 1,94	4 – 1,86
<b>Трудности с адаптацията при промени</b>	2 – 1,77	2 – 1,69
Неуспех в постигането на бизнес целите	1 – 1,75	1 – 1,68
Твърде тясна функционална ориентация	4 – 1,93	4 – 1,86

\* *Позициите и някои от заглавията от скалата в раздела с факторите за неуспех на Benchmarks съдържат отрицание; скалата с оценки е обърната, т.е. 1 е добре, а 5 е лошо.*

енергийния сектор може би са различни от тези във финансовия или в сектора на развлеченията например, но не се различават твърде много в рамките на самата енергийна промишленост.

Следователно стратегиите за развитие на лидерския талант в отрасъла по-скоро биха били сходни независимо от всякакви мнения, че комуналните оператори значително се различават от операторите в сферата на преработката на петрол например.

Това е полезна информация, тъй като енергийните организации търсят да наемат служители и да си сътрудничат в рамките на общия енергиен сектор.

## ДИСКУСИЯ. ПРИОРИТЕТИ ЗА РАЗВИТИЕ

Нашето изследване показва, че лидерите в енергийния сектор – както комуналните фирми, така и фирмите, занимаващи се с минерални горива – притежават умения във важни сфери като постигане на бизнес целите и находчивост. В същото време обаче, те показват слабости в няколко важни области.

Изследването показва, че най-важното умение – *способността за ръководене на служителите* – е едно от най-слабо развитите сред двадесет и едното основни лидерски умения. Освен това енергийните лидери са дали слаба оценка на две взаимно свързани способности – *изграждането и ръководенето на екип и справянето с проблемни служители*. Това показва, че на тях им липсват междуличностни и лидерски умения, от каквито организациите се нуждаят, за да се зададат насоката, дисциплината и ангажираността вътре в организацията.

Лидерите в енергийния сектор отговориха на предизвикателен въпрос и в друга област: придобиването на опит и умения, от които се нуждаят, за да поемат бъдещи предизвикателства. Според резултатите от изследването лидерите нямат достатъчно *широка функционална ориентация* и техните умения за *управление на кариерата* са слаби. Това показва, че енергийните лидери и организациите не са фокусирани върху стратегическото развитие на таланта и бъдещите потребности.

Анализирани поотделно, тези резултати важат и за подсекторите „комунални услуги“ и „минерални горива“.

Таблица 15.4. Най-важни констатации от анализа

<b>Голямо значение</b>	Ръководене на служителите	Находчивост
		Управление на промените (групата на комуналните фирми)
<b>Средно значение</b>	Справяне с проблемни служители	
<b>Малко значение</b>	Кариерно развитие	Различията имат значение Предразполагане на хората
	<b>Ниска ефективност</b>	<b>Висока ефективност</b>
<b>Фактори за неуспех</b>	Трудности с изграждането и ръководенето на екип Твърде тясна функционална ориентация	Постигане на бизнес целите
	<b>Ниска ефективност</b>	<b>Висока ефективност</b>

Може (и трябва) да се положат усилия на индивидуално и организационно равнище, за да се разбере, подобри и подпомогне развитието на лидерски умения в тези области. В следващия раздел предлагаме поглед върху всеки от тези въпроси и предложения за действия по тях.

## РЕШЕНИЯ. ИНВЕСТИРАНЕ В РАЗВИТИЕТО НА ЛИДЕРСКИТЕ УМЕНИЯ

Енергийните организации с намерения да инвестират в необходими лидерски умения трябва да са наясно с изискваните качества и поведение, за да са ефективни във всяка област. В допълнение на това те ще искат да предоставят на ръководителите подкрепа в ученето и работата с цел развитие на тези лидерски умения. Тук предлагаме отправна точка за развитие на петте високоприоритетни области за енергийните организации.

1. Ръководене на служителите. Способността да се ръководят служителите изисква добри умения за направляване и мотивиране на хората. Това е силно променящо се умение, изискващо добро себепознание и междуличностно

отношение. Ръководителят, който е ефективен при ръководенето на другите, трябва последователно да:

- Има готовност да делегира важни задачи, не само неща, които той/тя не желае да върши.
- Дава бърза оценка за работата на подчинените – както положителна, така и отрицателна.
- Прехвърля вземането на решение на най-ниското възможно равнище и да развива увереността на служителите по отношение на способността им да вземат подобни решения.
- Действа честно и да не показва пристрастия.
- Напътства служителите как да изпълняват очакваното от тях.
- Използва знанията си, за да разшири обхвата на възможностите за решаване на проблеми, от които преките му подчинени да се възползват.
- Обяснява, отговаря на въпроси и търпеливо изслушва въпроси, свързани с обезпокояващи факти, при извършването на промяна.
- Взаимодейства с персонала по начин, който кара служителите да се чувстват мотивирани.
- Подкрепя активно преките си подчинени пред висшето ръководство.
- Развива уменията на служителите, като предоставя предизвикателства и възможности.
- Създава стимулиращ климат, за да насърчава

индивидуалното развитие.

- Награждава упоритата работа и перфекционизма.
- Се обгражда с най-добрите хора.
- Намира и привлича таланти и високопродуктивни хора.

За да развиете това умение у лидерите във вашата организация, вие трябва да:

- Говорите за специфичното поведение и умения, които са необходими, за да се ръководят добре останалите. Уверете се, че ръководителите ги познават добре и ги разбират в контекста на своята длъжност.
- Оцените лидерите на базата на ключово поведение и основни умения. Използвайте последователни оценъчни модели; всеобхватните оценъчни инструменти за развитие на лидерството често са най-подробни и полезни.
- Създавате целенасочени обучителни програми.
- Идентифицирате задачи, свързани с развитието за служителите на всички равнища. Да помагате на служителите и ръководителите да разберат важността на нерутинните задачи (stretch assignments) и как да извлекат максимална полза от тях.
- Създавате добри практики за обучение чрез разработване на стратегия за развитие на таланта на организацията.
- Създавате вътрешни групи за споделяне на опит. Използвайте форуми и дискуссионни групи, за да споделите научените уроци и най-добрите практики, свързани с работата с екипи и служители.
- Разработите програми за обучение и да обучавате ръководството в начини за ефективно предоставяне и получаване на конструктивна критика.

2. Справяне с проблемните служители. Ефективните лидери действат решително и справедливо в отношенията си с проблемните служители. Тази способност е важна за оперативния успех, но също и за доверието в лидера и работната дисциплина на служителите. Лидерите с добри способности за справяне с проблемни служители и с обезпокоителни въпроси, свързани с персонала, имат следните отличителни черти:

- Справят се ефективно с неподатливи на въздействие служители.

- Действат решително, когато са изправени пред трудно решение като освобождаване на служители, въпреки че в личен план това е болезнено за тях.
- Действат бързо при справяне с проблемните служители.
- Прекратяват отношенията си или действат твърдо спрямо лоялни, но некомпетентни хора, без да отлагат.
- Точно и навреме идентифицират потенциални проблеми в работата.
- Коректно документират проблемите в работата на служителите.

За да развият това умение у лидерите, организациите трябва да:

- Обучават ръководителите във водене на документация и правни въпроси, свързани с проблемите в работата на служителите.
- Осигуряват обучение или насоки за управление на конфликти.
- Насърчават ръководителите навреме да се справят с проблемите.
- Настояват за създаване на условия за обратна връзка и конструктивна критика. Обучават ръководителите относно стратегиите за ефективна конструктивна критика (като конкретност и навременност, фокусиране върху едно послание и често и рутинно предоставяне на възможност за конструктивна критика).

3. Изграждане и ръководене на екип. Способността за ръководене на екип е фактор за дългосрочен успех в кариерата. Ръководителите, които са ефективни ръководители на екип, поставят ясни цели и обясняват на другите какво се очаква от тях. Те са способни умело да мотивират и да наставяват. Лидерите, които изграждат и ръководят ефективни екипи, могат да:

- Разрешават конфликти между преките си подчинени.
- Наемат хора с добри технически умения и способност за работа в екип.
- Мотивират членовете на екипа да правят най-доброто за него.
- Избират най-добрата комбинация от хора за екипа, да събират хора, които заедно имат опита, познанията и уменията, необходими за изпълнение на поставената задача или теку-



щата работа.

- Помагат на отделните хора да разберат по какъв начин тяхната работа отговаря на целите на организацията.
- Насърчават и включват в работата всички членове на екипа.

Умението да се изгражда и ръководи екип изисква подкрепа както в индивидуалното обучение, така и в организационен аспект. Подобряването на уменията за ръководене на екип включва:

- Създаване на общо разбиране за това, какво прави един екип ефективен във вашата организация. Най-общо казано, ефективните екипи имат споделена визия, чувство за целенасоченост; членове с ясни роли и задължения; обща отговорност за изпълнение на задачите и постигане на целите на екипа.
- Избягване на хаотичното набиране на екипи. Внимателното планиране преди набирането на окончателния екип може да предотврати редица проблеми за екипа и да предопредели успеха му.
- Обръщане на внимание на организационни фактори, които могат да повлияят на структурата на екипа, процесите и резултатите, включително ресурсите и поощренията, които са на разположение на екипа.
- Внимателно преценяване на индивидуалните умения, познания и способности на членовете на екипа при неговото събиране.
- Инвестиране в развитието на екипа. Непрекъснато оценявайте напредъка и правете необходимите промени бързо въз основа на сравнителен анализ (benchmark). Насърчавайте членовете на екипа да показват инициативност, когато сте сигурни, че отговорностите съответстват на необходимата власт.
- Намиране на начини за мотивиране на екипа.

4. Широка организационна перспектива. Когато ориентацията на даден ръководител е твърде тясна, той бива възприеман като неподготвен да носи по-голяма отговорност, неспособен да ръководи различен отдел или да заема друга длъжност, неразбиращ как другите отделни работят в рамките на организацията. Повишението би го заставило да премине отвъд настоящото си ниво на компетенции. За разлика от такъв тип ръководител лидерите с широка организационна перспектива:

- Са работили в много отдели или на различни длъжности.
- Са работили с групи или в екипи с конкуриращи се интереси.
- Имат опит както на ръководни, така и на оперативни длъжности.
- Са се занимавали с вътрешни и външни въпроси.
- Са осъществявали надзор върху разнообразни групи.
- Имат опит с управлението на промените.
- Имат развити тактически и стратегически умения.

Предотвратяването на твърде тясната функционална ориентация изисква усилия от страна на отделните лидери и на организацията. Те трябва да:

- Отстраняват организационните пречки. Организациите могат неволно да пречат на развитието на лидерството чрез политики, процедури, норми и поведение. Организациите ограничават своите лидери, когато се насочат към вертикални работни назначения, когато твърде бързо прехвърлят служители от една задача на друга, когато не успеят да предоставят обратна връзка по отношение на развитието или пренебрегват важноста на ученето от опита.
- Премахват индивидуалните пречки. Отделните лица могат да ограничават своите собствени умения, знания и способности. Лидерите трябва да знаят кога се преповеряват на силни страни или на предишни успешни стратегии или кога пренебрегват или не забелязват значителни пропуски например. Друго самоограничаващо поведение включва избягването на неизследвани области или предизвикателства или поддържането на тясна или ограничена лидерска перспектива.
- Намират стимулиращи примери. Организациите и ръководителите трябва да предлагат на служителите предизвикателни назначения извън тяхната настояща длъжност. Когато това не е възможно, отделните служители трябва да имат възможност в рамките на своя настоящ отдел или длъжност да опитат нови неща, да работят по различен начин и да управляват промените.
- Се учат съзнателно от опита. Също толкова важно, колкото стимулиращият опит, е да осъзнаваш на какво се учиш. Подсилете ученето,

като го прилагате към подходящи нови ситуации.

5. Кариерно развитие. Лице, което управлява своята кариера, използва добре професионалните връзки, за да разбере по-добре възможностите за кариерно развитие. Обикновено такова лице:

- Активно търси други лица, които да предоставят обучение.
- Разбира стойността на добрата връзка с наставника.
- Ефективно изгражда и поддържа канали за обратна връзка.
- Взема предвид мнението на подчинените.
- Активно изгражда добри връзки с висшестоящите.
- Ефективно използва връзките с наставника.
- Използва връзките, за да ръководи собствената си кариера.
- Активно търси възможности за създаване на професионални връзки с другите.
- Ефективно отговаря на конструктивната критика от страна на колегите.

За да помогнат на ръководителите да съберат информацията, необходима им за управлението на тяхната кариера, организациите могат да:

- Насърчават ръководителите постоянно да търсят достоверна обратна връзка от другите и да ги обучават на техники за отправяне и получаване на конструктивна критика.
- Създават ефективна среда за обучение в организацията.
- Накарат ръководителите да прегледат своите планове за усъвършенстване на представянето съвместно с наставник.
- Очакват пречки, които могат да отклонят развитието на ръководителите, и да направят промени.
- Създават партньорства за развитие като допълнителна подкрепа.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изследването на Центъра за съзидателно лидерство привлича вниманието върху ограниченията за лидерството, пред които се изправят енергийните компании.

Засилването на способността за ръководене на служители и екипи е основният приоритет за енергийните организации, търсещи инвестиции в развитието на таланта. Наред с това изследването предлага енергийните организации да подпомагат своите настоящи и бъдещи лидери да мислят стратегически за развитието на уменията и перспективите, необходими за постигане на растеж и успех в тази индустрия.

Като се има предвид, че енергийният сектор е изправен пред предизвикателства и промени, как той може да се занимае с приоритетите за лидерството? Как могат потребностите от лидерство на организациите да бъдат посрещнати по най-добрия начин, докато лидерите действат в реално време в контекста на регулаторни, екологични, геополитически и глобални влияния?

Тази информация може да помогне на висшето ръководство да улесни комуникацията за организационния лидерски капацитет и да създаде нови подходи за развитие на лидерския талант. Използвайки изследването на Центъра за съзидателно лидерство като отправна точка, енергийните организации имат възможност да направят преоценка на своите лидерски стратегии и да положат усилия за развитие на таланта там, където той ще има най-голямо въздействие.

## ЗА ПРОУЧВАНЕТО

Между 2000 и 2008 г. 1249 представители на организации от енергийния сектор участват в Програмата за развитие на лидерските умения на Центъра за съзидателно лидерство. От тях 650 са от 50 организации, занимаващи се главно с производство и разпространение на енергийни производни на минерални горива. Останалите 599 участници в програмата бяха от 44 фирми за комунални услуги.

Всички участници в програмата преминаха през сравнителна оценка (benchmark assessment), която е всеобхватно проучване, включващо 155 поведенчески описателни модела, обединени в 21 оценъчни скали. Шестнадесет от тях оценяват лидерските умения и перспективи, а други пет – факторите за неуспех. Респондентите на проучването (отговарящи самостоятелно или интервюирани) посочват относителната важност

за успех на 16-те лидерски умения и перспективи, като определят осем, които те считат, че са по-важни от останалите осем; обобщаването на данните позволява анализ с подреждане по значение. Респондентите оценяват ефективността при демонстрирането на всяка от двадесет и едната компетенции по 5-точкова скала, където

5 е най-високото ниво на ефективност; обобщените оценки са определени като средни за всички наблюдатели. Изследването проучва връзката между класирането по степен на важност и оценката за ефективност на 11 199 наблюдатели (5727 от организации, занимаващи се с минерални горива, и 5472 – от комунални фирми).

## ЛИТЕРАТУРА

*Developmental Assignments: Creating Learning Experiences without Changing Jobs*, CCL Press, 2006.

*Selling Yourself without Selling Out: A Leader's Guide to Ethical Self-Promotion*, CCL Press, 2006.

*Keeping Your Career on Track: Twenty Success Strategies*, CCL Press, 2000:

- *Feedback Guidebook Package*, CCL Press, 2000.
- *Feedback That Works: How to Build and Deliver Your Message*.
- *Giving Feedback to Subordinates*.
- *Ongoing Feedback: How to Get It, How to Use It*.

*Seven Keys to Successful Mentoring*, CCL Press, 2009.

*Teams Guidebook Package*, CCL Press, 2004:

- *Maintaining Team Performance*.
- *Raising Sensitive Issues in a Team*.
- *How to Form a Team: Five Keys to High Performance*.
- *How to Launch a Team: Start Right for Success*.
- *Leading Dispersed Teams*.

*Building Conflict Competent Teams*, Jossey-Bass, 2008.

*FYI For Your Improvement™ 5<sup>th</sup> Edition*.

LEAD: Leadership performance tool.