

## МОЯТА ИСТОРИЯ

Как да развием силен лидерски екип?

*Автор: Веслава Попова*

*Личен и организационен коуч, треньор и консултант по лидерство,  
АСС*

Васил Алексиев е изпълнителен директор, назначен да направи стратегически промени в приватизирана българска производствена компания, която е лидер в своята област. Завършил елитно бизнес училище в Западна Европа и с опит в управлението на бизнеси в областта на електрониката на три континента, Васил трябваше бързо да въведе цялостна промяна не само в стратегията на организацията, но и в способността на човешкия капитал да я внедри. Първото нещо, което той направи по препоръка на своя мениджър по ЧР Калина, беше обучение за управление на промяната. То се проведе, но промяната в поведението на ключовите за успеха на стратегията хора не се случи.

Няколко месеца по-късно година Калина трябваше да предложи как да се инвестира в развитието на мениджърите, само че бюджетите вече бяха ограничени, а инвестициите в обучение подложени под лупа. Служителите ставаха все по-обезсърчени от липсата на външните стимули, с които бяха свикнали, отнасяха се с ирония към опитите на мениджърите да ги „мотивират без пари“. Имаше нужда от нов и по-системен подход.

Калина предложи да се въведе процес по управление на представянето, чрез който ясно да се очертаят целите и измерителите на базата на които да бъдат оценени всички служители и да бъдат определени талантите и нуждите за развитие на всеки служител.

Цялата инфраструктура беше създадена, а Васил все не можеше да види у своите мениджъри очакваната промяна. Преките му подчинени не успяха да заработят като екип, воюваха негласно един с друг,

парцелираха си сфери на влияние и си прехвърляха взаимно отговорността. На срещите, обаче, демонстрираха привидна ангажираност и съгласие с исканите от Алексиев промени, а от време на време избухваше по някой конфликт между Андрей и Яна, ръководителите на отделите за продажби и производство. Макар и стратегическите промени да бяха внимателно обмислени и пазарно добре позиционирани, екипът на Васил Алексиев сякаш не можеше да се издигне на нивото на това предизвикателство.

Досега изпълнителният директор изчакваше да види дали ще се справи с хората от екипа си, които безспорно имаха големи познания в областта си и познаваха всеки клиент и процес в организацията до най-дребния детайл и разчиташе на това да ги напътства лично. Калина работеше неуморно, за да подпомогне развитието на висшия лидерски екип, но срещаше високомерното отхвърляне от страна на Яна и Андрей, които влияеха и на останалите. Другите от управленския състав се нагаждаха според ситуацията и не предприемаха повече, отколкото е нужно, за да не поемат твърде големи лични рискове в отговорни и конфликтни ситуации.

Васил Алексиев и Калина бяха пробвали почти всичко, за да накарат лидерите да работят в екип. Два пъти в годината организираха тимбилдинги. Освен менторството Васил им бе поставил лични цели за развитие, но резултатът беше взаимното прехвърляне на отговорност в хода на работата. Отнеха му ценно време и енергия да се мъчи да ги променя, а той имаше други стратегически бизнес предизвикателства, с които трябваше лично да се заеме. Тъй като без силен лидерски екип, те нямаше да могат да се реализират, Васил взе решение да използва коучинг експерти, за да има и външно подпомагане на процеса по промяната в поведението на всеки член от екипа в съответствие с желаните лидерски компетенции.

## **РЕШЕНИЕТО**

На Васил Алексиев бе предложена комбинация от индивидуални и групови коучинг сесии с обучителни елементи . В индивидуалните

сесии бяха включени всички ключови лидери и таланти с голям потенциал за унаследяване на стратегически за компанията позиции на висше и средно управленско ниво.

Целта бе да се попълнят знанията с модерни и доказано ефективни стратегии и методи за развитие на лидерството в управленския екип и да се подпомогне както екипът, така и отделните личности, за да се справят ефективно не само с общите, но и с индивидуалните личностни и професионални предизвикателства.

В резултат на анализа на обратните връзки беше създадена Програма за развитие на лидерски и мениджърски умения за 42 ръководителя от висшия и среден мениджмънт на компанията. В програмата се включваше:

- Входна 360 градусова обратна връзка
- 12 Индивидуални коучинг сесии за 12 лидери според резултатите от 360 градусовата обратна връзка
- 3 коучинг сесии за създаване на индивидуални планове за развитие
- 9 коучинг сесии за развитие в ключовите области за промяна
- 12 групови коучинг сесии за 42 мениджъри според нуждите за съответното ниво
- Оценка на резултатите чрез измерване на промяната в поведението с изходна 360 градусова обратна връзка
- На база резултатите - последващо предложение-програма за развитие на лидерството в цялата организация