

ЩЕ УСПЕЕШ, АКО СЛЕДВАШ МЕЧТИТЕ СИ

Всеки ден прави нещо, от което те е страх!

Интервю с
Петър Горялов,
коуч по лидерство
за изпълнителни
директори и
изп. директор
на DreamersDo

Какви са отговорностите на настоящата Ви длъжност?

Работя като НЛП коуч (използвам техниките на невро-лингвистично програмиране) по лидерство за изпълнителни директори и съм управител на първата компания за коучинг в България. Макар все още да е нова професия у нас, коучингът възниква преди повече от 30 години в тениса, когато треньорът по тенис Тим Галуей забелязал, че на корта тенисистите често си казват неща от типа: „Как можа така да удариш топката!”, което намалявало резултатите им. Този вътрешен разговор той нарекъл „вътрешна игра” и забелязал, че когато тя бъде спечелена, тенисистите печелят и на корта. Когато Галуей започнал да инструктира по-малко и да наблюдава повече, резултатите на играчите се подобрили в пъти. Този подход прави революция в спорта, пренася се в



■ **ПЕТЪР ГОРЯЛОВ** е НЛП коуч по лидерство за изпълнителни директори и изпълнителен директор на DreamersDo. Има 12-годишен опит в областта на продажбите, маркетинга и мениджмънта. Работил е като мениджър в едни от най-големите високотехнологични компании в света. През 2004 г. е избран сред най-добрите мениджъри-търговци на HP Worldwide в света заради "неговото лидерство и значителен принос към компанията". Завършил е индустриален мениджмънт в Техническия университет в София. Сертифициран е като НЛП коуч от The NLP and Coaching Institute of California в Сан Франциско, САЩ, и като НЛП треньор (Certified NLP Trainer) по трето поколение НЛП от NLP University в Санта Круз, щата Калифорния, САЩ, лично от един от създателите на НЛП Робърт Дилтс.

бизнеса и става известен като коучинг.

Чрез коучинга подкрепяме изпълнителните директори и техните организации, като многократно катализираме процеса на изясняване на целите и практическата им реализация. Коучът вярва, че клиентът има всички ресурси, за да постигне целите си, той не консултира и не дава съвети. Коучингът е разговор между равни, в който чрез въпроси се провокират прозрения у клиента за ресурсите и ограниченията му, той сам стига до най-доброто решение за себе си и открива как да реализира целите. Мениджърите започват да използват коучинга и като подход в управлението, за да водят хората си чрез въпроси, като извличат максималния им потенциал.

Какво трябваше да научите (като опит, квалификация и образование), през какви позиции в кариерата трябваше да преминете, за да стигнете дотук?

Практиката ми като мениджър във високотехнологични компании като Compaq и HP в условията на най-голямото сливане на технологични компании в света, в изключителна динамика и промени, ми изясни твърдението на мениджмънт гурото Питър Дракър, че един ден историците ще отбележат като най-важно събитие не технологията, не интернет, не електронната търговия, а това, че за „първи път значителен и бързорастящ брой хора имат избор и ще трябва да управляват себе си“. Бях напълно неподготвен за тази промяна. Пазарната динамика изпреварваше знанието и нямаше курсове и обучения за справяне в такава ситуация. В България глобализацията, отварянето към ЕС, навлизането на чужди капитали, а сега и икономическата криза, катализират в пъти необходимостта хората на всяко ниво в организацията да взимат повече отговорни решения в условия на по-голяма неизвестност. Оказваме се в ситуация да управляваме болид на Формула 1, само че напълно неподготвени. Учим се в движение.

Кое е най-голямото предизвикателство, което срещнахте?

Когато напуснах HP, продадох апартамента си и инвестирах почти всички финансови средства в това, което имах силно желание да уча в САЩ и Европа. Тогава не знаех кога ще започнат да се връщат инвестициите, защото в България дори нямаше пазар за това, което исках да правя. Докато учех, имах нужда от психологическа сила и вяра, че ще успея и дори отидох да видя гаража, от който е тръгнала компанията HP в Пало Алто, Калифорния, за да почерпя увереност, че дори и от една идея, от един гараж, може да се роди нещо, което да носи полза на хората. Сега съм благодарен и научих, че ако човек вярва в себе си и избере да следва мечтите си, може да бъде по-голям от каквито и да било негативни мисли, вярвания и страхове. Убедих се, че всеки има потенциал, който е отвъд очакванията ни, и може да бъде лидер на себе си и в организациите, които води.

Как се справихте с трудностите?

През цялото време съм си задавал три въпроса: „Кое е това, което ми е страст?“, „Кое е това, в което искам да бъда най-добър?“ (Кое би изявило моя потенциал най-добре?) и „Кое е това, за което клиентите биха имали страст да платят?“ Има още един въпрос, който обичам: „Ако ми остава една година живот, какво бих направил сега? А една седмица?“ На мен лично този въпрос ми дава много силен фокус и енергия, помага ми да преодолеея страховете и да изляя максимума от себе си.

Какво от постигнатото считате за най-голям успех?

Разбрах, че не е важно през какви постове или през какви предизвикателства съм минал, а какво съм научил от тях като професионалист и човек.

Какво е лидерство? Какви качества трябва да притежава успешният лидер?

Колкото експерти в областта на лидерството, толкова и определе-

ния. През последните няколко години разбирането на лидерството в бизнеса доста се промени. За мен то дава пътните знаци за устойчив ръст на компанията и за това как ключовите елементи на една организация – лидерът със своя пример, целите, бизнес системата и екипът, да заработят като един жив организъм. Това позволява компанията да е мобилна, гъвкава и способна да се променя с динамиката на пазара. Разликата между такава компания и компания, която е просто добра, е като разликата между обикновен телефон и iPhone. И двете вършат работа, но едните са на качествено друго ниво.

Новото обаче е не толкова в самото знание за лидерството, колкото в идеята то да се превърне в практика, каквато има в спорта или в бойните изкуства. Например в Международната коуч федерация има 11 компетенции, по които оценява професионалните коучове, като активно слушане, задаване на въпроси и т.н. Интересното е, че тези компетенции са едни и същи за първата, втората и третата степен на акредитация, за които освен обучението, се изискват съответно 100, 750 и 2500 часа практика. Разликата е единствено в нивото на съвършенство на практикуващия. Що се отнася до лидера, особено в момент на икономическа криза, са нужни железен фокус и прости, работещи практики. За мен качествата на лидера най-добре са описани в проучването на Джим Колинс сред 1435 компании в САЩ, 11 от които са отбелязали 15-годишен непрекъснат възходящ ръст, дори в индустрии в криза. Сред отличителните черти на техните изпълнителни директори, наричани от Колинс „пето ниво лидери“, са смирение и кураж в управлението на фирмата. Всеки човек може да ги практикува. За първото най-много ми допада разбирането на Карли Фиорина, бившият изпълнителен директор на HP, „Смирението е да кажеш: „Не мога да го направя сам. Имам нужда от помощ. Смирението е да знаем, че винаги има нещо, които можем да подобрим. Да се

учим от всекиго, от всичко. “За куража ми харесва сентенцията на Елеонор Рузвелт: „Прави по едно нещо на ден, от което те е страх.“

Дълъг ли е пътят към лидерството?

Пътят може да е толкова къс, че да се случи в този момент и да е дълъг колкото целия живот. Процесът на мобилизиране потенциала на организацията в посока лидерство, т.е. устойчив ръст, може да отнеме четири години и повече в зависимост от компанията. В кризата организациите могат да работят и по дългосрочни цели, но за всички е ясно, че е необходим спешен план, който да мобилизира ресурсите на компанията тук и сега.

Каква е Вашата оценка за българските лидери – достигнали ли са европейско ниво, разбраха ли, че човешкият ресурс е най-важният за една компания?

Не бих си позволил да оценявам. Според мен сравняването само увеличава вътрешния ни диалог и блокира потенциала ни. Днес можем да учим директно от извора – от най-добрите световни специалисти и компании, но и от своя опит тук и сега. И въпросът е как да изявим най-доброто от себе си и какъв би бил ефектът от това за нас самите, за компанията и за България? Често искаме от формалните лидери да направят едно или друго, но самите ние не бихме го направили. В криза е лукс да си прахосваме енергията, фокусирайки се върху неща, които не можем да променим. Едно нещо, което изпълнителният директор може да държи под око в кризата, е потенциалната опасност да се блокира гъвкавостта на организацията. А това става, когато формалният лидер каже, че служителите му трябва да се променят, а служителите си мислят, че той трябва да се промени. Така всеки дава силата си на другия и това изсмуква силата на организацията. Така може да се достигне и до „burn out“ – умствено, емоционално и физиологично изчерпване на хората в екипа, при което се получава апатия. Силата

може да се върне в компанията, когато всеки си зададе въпроса: „Кое е това, което зависи от мен и мога да променя към по-добро?“

Как се изгражда репутация на „перфектен мениджър“?

Мисълта да си перфектен е като Дамоклев меч. И мениджърът е човек. Лидерството е докато се стремиш да дадеш най-доброто от себе си, вътрешно да си позволиш да направиш и грешки. Стара максима е, че да се стремиш към съвършенство е добре, но да се стремиш към перфекционизъм е ужасна загуба на време.

Кой е урок номер едно, който трябва да усвои всеки начинаещ лидер?

Да си готов да учиш от всичко и всекиго, включително от себе си. Лидерът може да се разпознае по това, че е искрено любопитен. Леонардо да Винчи е стигнал до откритията си чрез наблюдение. Монтен, описвайки себе си, описва целия свят. Пример за това са и софтуерните компании – ако трябваше да направят перфектния софтуер, сигурно още нямаше да има на какво да пишем. А те пускат новата версия и създават система, която да улавя всички недостатъци много бързо така, че те да бъдат обработени и усъвършенствани в следваща версия. Това не допада на всеки, но пък движи напредъка.

Как трябва да постъпи със служителите си лидерът, когато компанията му е в криза?

Всеки случай е строго индивидуален, а и рецепти няма. В криза често губим фокус на вниманието и умът ни започва да се опира на минал опит (казваме си „Да, това го знам“, „Преди така стана, значи и сега ще е така“) или да обобщава, изкривява или изпуска важна информация. Това може да е несъзнателно. Затова още по-важна става комуникацията и чуването на фактите такива, каквито са. От първостепенно значение е изпълнителният директор, а и всеки мениджър, да има под ръка коректна информация в прост и лесен за ползване вид – като пилот в

кабината на свръхмодерен самолет. Служителите са източник на безценна информация, ако бъдат попитани искрено. Възможни въпроси, за да се събере най-бързо информация са: (1) „Кое е това, което ти харесва в компанията най-много?“, (2) „Кое е това, което ти харесва в компанията най-малко?“, (3) „Кое е това, което би променил, ако можеше?“ В тези случаи умението да слушаме, без да осъждаме, е от голямо значение. Един от големите експерти и практики в областта на лидерството, Стивън Кови, споделя, че чуването за сърцето е като въздуха за белите дробове.

Открихте ли през годините тайните съставки на рецептата за успеха?

Това, което непрекъснато преоткривам е, че успехът е в нас и че един от най-големите страхове е именно успехът, защото той изисква да поемем отговорността, която идва с него.

Лидер ли сте и вкъщи? Остава ли Ви време за личен живот, помага ли той в работата Ви?

Ако инвестираме време и усилия единствено в работата и не обръщаме внимание на себе си и на семейството, както казва Стивън Кови – все едно сме полегнали на шезлонг на „Титаник“, който всеки момент ще потъне. Лидерството към себе си се измерва по това, доколко се доверяваш на себе си. Тук често си задавам въпроса: „Изпълнявам ли обещанията, които давам на себе си?“ Беше ми много трудно да изпълня обещанието си да тренирам почти всеки ден, макар и за 20 минути, но все повече поддържам темпо. Във взаимоотношенията с жената, която обичам, се стремя да съм все повече човек и мъж, който изразява своята същност все по-искрено към човека до себе си и това е процес за цял живот. Лидерството не е нещо, което постигаш и притежаваш до края на живота, а е динамичен процес и както в айкидото имаме от бял колан до девети дан. Едно определение дори гласи, че „лидерството е по-скоро състояние, отколкото дейност“. 