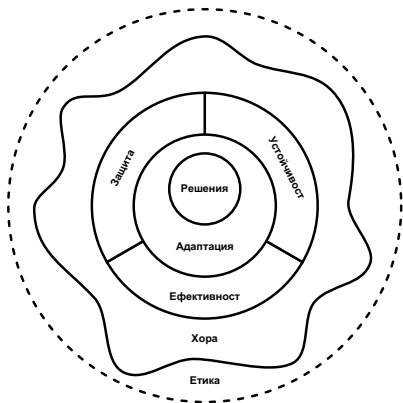


# Compass

Компас за поведение на лидера



Това е версия за изтегляне на онлайн ръководството (<https://omimo.org/en/modules/compass/>), генерирана на 2026-01-28. Проверявайте уебсайта за по-нови версии.

Компасът за поведение на лидерите идва от OMIMO (<https://omimo.org/>), която е семейство от отворени, минималистични модули.

Това ръководство може да се използва и разпространява свободно под лиценз Creative Commons Attribution 4.0 International.

**Co-funded by the  
European Union**



replace this with the name of  
translators

# Категории

---

De volgende gedragscategorieën zijn opgenomen in het Compass-model:

- [Решения](#)
- [Адаптация](#)
- [Защита](#)
- [Устойчивость](#)
- [Эффективность](#)
- [Хора](#)
- [Этика](#)

# Въведение

---

Този **Компас за поведението на лидера**, или накратко **Компас**, е структуриран модел на наблюдаеми поведения, които е желателно повечето лидери да проявяват повечето време.

Компасът може да бъде полезен за много хора, но е основно предназначен за **лидери в проектната екосистема**. Тези два ключови термина са дефинирани по следния начин в ОММО.

## Проектната екосистема

В OMIMO терминът “проектна екосистема” се отнася до 5 нива на управление, които имат пряка връзка с проекти и помагат да се разберат те:

- Ниво 5: Управление на портфолио
- Ниво 4: Управление на програми
- Ниво 3: Управление на проекти
- Ниво 2: Управление на екипи
- Ниво 1: Управление на задачи

В зависимост от организацията, и други видове управление извън проектната екосистема, като

оперативното управление, могат да оказват значително влияние върху резултатите на проектите.

## Лидери

Лидер е човек, който мотивира, насочва и понякога подтиква група хора към постигане на желани резултати.

Примери за лидери в проектната екосистема са:

- Ниво 5:
  - Портфолио мениджър
  - Член на екипа по управление на портфолио

- Ниво 4:
  - Спонсор на програма
  - Програмен мениджър
  - Член на екипа по управление на програми
  
- Ниво 3:
  - Спонсор на проект
  - Проектен мениджър
  - Член на екипа по управление на проекти

- Ниво 2:
  - Мениджър на екип

## **Лидер срещу мениджър**

Мениджър е лидер, който официално е на ръководна позиция.

Всички мениджъри са лидери, но не всички лидери са мениджъри.

Секретар, който не е мениджър, но активно насочва хората в правилната посока, е лидер. Здравите среди обикновено разкриват лидери, които не са мениджъри, и постепенно ги превръщат в мениджъри.

Практическата разлика между лидер, който е мениджър, и такъв,

който не е, е че първият може да използва организационната власт, в допълнение към други източници на влияние, за да постигне резултати, което го прави потенциално по-влиятелен.

## **Минимализъм**

Компасът не предоставя списък с всички потенциално желателни поведения: това е минималистичен модел, който избягва претрупването чрез фокусиране върху най-важните поведения. Това са поведенията, които имат най-голямо въздействие и са необходими за повечето лидери повечето време.

Съставянето на списък с всички потенциално желателни поведения би довело до списък повече от

десет пъти по-голям от този на Компаса.

## **Обхват на въздействие**

Поведенията, описани в Компаса, имат въздействие върху четири области:

- Самия лидер
- Хората, които лидерът ръководи
- Организация(и), за които лидерът работи или допринася
- Широкото общество и околната среда

Лидерите трябва да внимават да не подценяват нито една от тези четири области.

## Умения

Повечето поведения в Компаса са възможни или ефективни само когато лидерът притежава определени **умения**. Въпреки това, именно поведението създава резултати, а уменията са сред факторите, които го подпомагат. Освен умения, поведението изисква и други елементи, като навици. Затова Компасът е насочен към поведението, а не към уменията.

Освен това, поведението е изпълнимо и наблюдаемо, което го прави по-практично от абстрактните умения, особено защото много умения често се смесват с разсейващи или подвеждащи модни термини.

## Модел на поведението

Компасът е повече от сумата на своите поведения. Допълнителното е „моделът на поведението“, който категоризира поведението, както е показано в диаграмата.

Моделът започва с категорията [решения](#) в центъра, защото основната причина да имаме лидери е да постигаме резултати, а решенията са начинът да го направим.

Всяко решение работи в контекст, а този контекст се променя постоянно. Някои от тези промени правят решението по-малко ефективно или дори неактуално. Следователно, независимо колко добре е проектирано решението, трябва постоянно да го адаптираме

към околната среда. Затова категорията [адаптация](#) е втората окръжност около решенията.

Следващата окръжност в диаграмата е разделена на три категории: [защита](#), [устойчивост](#) и [ефективност](#). Тези категории ни помагат да сме по-успешни с адаптираните ни решения. Помислете за адаптивното решение като посоката, а „ефективност“ като нашата скорост в тази посока. На пътя ни могат да възникнат различни трудности, които се опитваме да избегнем чрез защитните поведения. Накрая, няма значение как се движим, винаги ще срещнем проблеми; и когато това се случи, трябва да можем да ги преодолеем и да продължим напред благодарение

на нашата устойчивост.

Следващата окръжност е категорията [хора](#), защото имаме нужда от повече мощност за проектиране и адаптиране на решения, за защита, за повишаване на устойчивостта и за по-бързо действие.

Наличието на хора прави възможно или по-лесно постигането на резултати, но също така налага етично поведение. Затова външната окръжност, която обгръща всичко, е категорията [етика](#).

## Как да използвате Компаса

Този Компас може да помогне както на бъдещи, така и на опитни лидери. Един от начините да го

използвате е да преминете през модела, да откриете пропуските, да ги приоритизирате и след това да започнете да подобрявате тези поведения в себе си чрез развиване на нови умения и навици.

Алтернативен начин е да използвате системата за самооценка, която предлага план, който потенциално ще ви донесе максимално подобрение.

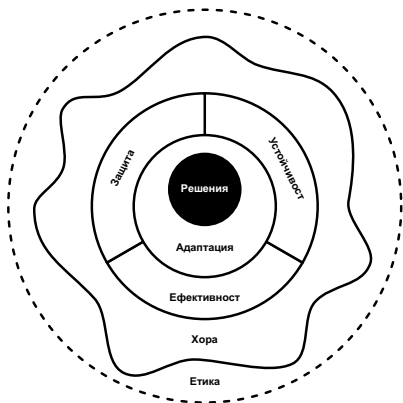
Накрая, освен за отделни лица, обучители могат също да използват този модел в своите курсове и работилници. Можете да помолите участниците да използват системата за самооценка и да ви предоставят техните кодове за отчет, след което да импортирате всички кодове в

системата, за да създадете списък с теми, който е най-полезен за вашата аудитория като цяло.

T1

# Решения

---



Лидерите са нужни, за да постигат резултати, и го правят чрез **решения**. Затова категорията решения е в центъра на модела за поведение в Компаса.

## Какво е решение?

В този Компас думата „решение“ се използва в широк смисъл и има няколко значения, включително:

- Разрешаване на конфликт
- Проектиране на малък елемент
- Подобряване на процес
- Цял проект или програма

Съществува йерархия на решенията: има големи решения, като проекти и програми, които

съдържат по-малки решения, като дребни иновации.

## **Кой проектира решенията?**

Понякога лидерът е човекът, който проектира решение (например как да се разреши конфликт), но обикновено лидерът мотивира други хора да проектират такива решения.

Без значение кой проектира решенията, лидерът трябва да проявява определени поведения, за да подкрепи правилното проектиране на решенията. Това са поведението, описани в тази категория.

## **Вземане на решения**

Всяко решение или действие

представлява набор от **решения**.  
Затова категорията решения  
включва много поведения,  
свързани с вземането на решения.  
Въпреки това категорията се  
нарича „решения“, а не „решения за  
вземане на решения“, защото  
решенията са средство, докато  
решенията са това, което ни  
трябва.

Когато става въпрос за решения,  
помнете, че неспособността да се  
вземе явна преценка, когато тя е  
необходима, също е решение –  
неявно.

## **Адаптация**

Само добрите решения не са  
достатъчни; трябва също да се  
адаптираме към промените в  
нашата среда и да подобряваме

решенията, за да постигаме по-добри резултати. Затова [адаптацията](#) е външната категория около решенията.

## Поведения

Следните поведения са желателни за лидерите по отношение на решенията:

1. Насочват всички решения спрямо тяхната съвместимост с визия за желано бъдеще.
2. Уверяват се, че ползите от извършването на нещо оправдават инвестицията в него.
3. Разбиват големи или сложни теми на по-малки,

управляеми части.

4. Разбирате когнитивните пристрастия на себе си и на хората около вас и ограничавате влиянието им върху решенията.
5. Подобрявате решенията, като вземате предвид релевантни и разнообразни гледни точки.
6. Увеличавате ангажираността на влиятелни хора, като ги включвате в процеса на вземане на решения.
7. Гарантирате, че всички релевантни фактори и техните взаимовръзки се вземат под внимание при вземане на решение.

8. Осигурявате достатъчно време за разбиране и проучване на темата преди вземането на решение.
9. Гарантирате, че решенията не се ограничават до популярни или предсказуеми опции, а също така се разглеждат оригинални решения.
10. Избирате по-устойчивите, висококачествени решения сред тези, които са еднакво оправдани.
11. Осигурявате, че внедряването на решението не се бърза, а се отделя подходящо време за планиране

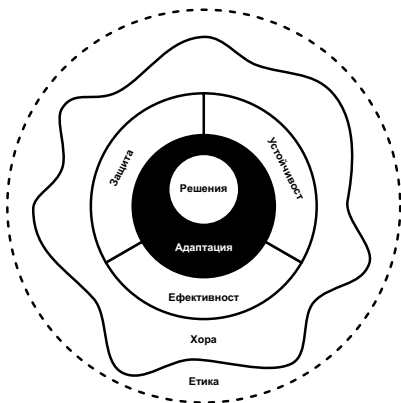
предварително.

12. Гарантирате, че решенията във вашата област са съвместими с тези, които другите създават в свързани области.
13. Осигурявате, че релевантните хора имат надеждно разбиране какво е необходимо за внедряване на решението (време, разходи и др.).
14. Не действате прекалено консервативно от страх от провал, а поемате премерени, разумни рискове.

T2

# Адаптация

---



Основната категория на Kompasа е [решенията](#): Основната причина да имаме лидери е да постигаме желани резултати, а това се прави чрез проектиране и след това изпълнение на решения. В същото време както нашата среда, така и нашето разбиране за нея се променят, което изисква да се адаптираме към тези промени чрез корекция на решенията си. Затова трябва да обградим категорията решения с категорията [адаптация].

## **Източници на промяна**

Съществуват различни източници на промяна, които трябва да се следят. Те спадат към две основни категории:

- **Промени в нашето**

**разбиране:** Невъзможно или дори неоправдано е да научим всичко за дадена тема преди да проектираме решение за нея. Затова, докато научаваме повече, може да осъзнаем, че решението трябва да се промени, за да се адаптира към новото ни, подобро разбиране.

- **Промени в средата:** В нашата среда може да има различни видове промени, както вътрешни, така и външни за организацията, които могат да променят приложимостта на решението или дори да променят целите и

ВИЗИИТЕ НИ.

## Обратна връзка

Обратната връзка от потребителите е често използван начин за откриване на необходимите адаптации, но не е единственият. Освен това самата обратна връзка може да се разбира по два начина:

- Какво хората ви казват
- Какво наблюдавате у хората

Вторият източник на обратна връзка е по-надежден, защото хората често бъркат между това, което искат, и начина, по който искат да бъдат оценявани спрямо желанията си.

По-общо казано, трябва да обърнете внимание на две различни неща:

- От какво хората се нуждаят
- Какво хората искат

Първото подпомага дългосрочния ви успех, докато второто подпомага краткосрочния. Както при повечето неща, трябва да балансирате между двете.

## Практичност

Запомнете, че ако се опитате да направите всички щастливи, няма да зарадвате никого. Това е ключово при адаптирането на решенията: освен [етичните](#)

аспекти, които не подлежат на преговори, трябва да имаме смелостта да поставим граници и да изключим някои очаквания, за да можем да се адаптираме и да удовлетворим желано подмножество от аудиторията.

## **Ставане реактивен**

Съществува често срещана форма на прекомерна адаптация, която постепенно се превръща в реактивна промяна на решението, без да се обръща внимание на висшите цели и визии от една страна и на разхода на възможности от друга. Когато лидерите и хората около тях попаднат в тази капан, тяхната работа вече не генерира желаните резултати.

# Поведения

Следните поведения са желателни за лидерите в категорията адаптация:

1. Редовно оценявате визиите и целите, за да се уверите, че остават желани и постижими.
2. Редовно коригирате решенията в процес на изпълнение, за да гарантирате, че остават оправдани.
3. Оставате отворени да замените избраното решение с друго, което е оправдано по-добро.
4. Уверявате се, че предложените промени на

решенията са оправдани  
спрямо всички релевантни  
фактори преди да бъдат  
внедрени.

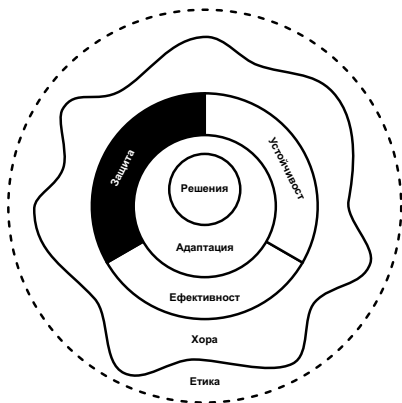
5. Гарантирате, че  
конкурентни фактори,  
които влияят върху  
решение, се  
идентифицират и  
балансира непрекъснато.
6. Осигурявате непрекъсната  
преоценка на  
приоритетите на задачите,  
позволявайки по-важните  
да получават повече  
внимание.
7. Непрекъснато търсите  
начини за оправдано  
увеличаване на  
удовлетворението на  
релевантните

заинтересовани страни.

8. Гарантирате, че релевантните очаквания се оценяват и удовлетворяват оправдано чрез решения.
9. Винаги сте проактивни и насърчавате другите да бъдат проактивни.
10. Постоянно преглеждате миналото, за да видите как можете да вземате по-добри решения в бъдеще.

T3

# Защита



Лидерът трябва да защитава себе си, своите екипи и организациите си от различни потенциални източници на проблеми. В противен случай инвестициите, репутацията и други ценни ресурси ще бъдат изложени на риск.

## **Поемане на риск**

Поемането на риск е естествено и необходимо за всеки лидер.

Въпреки това, такова поемане на риск, което е част от проектирането на решения в този Компас, трябва да бъде премерено и балансирано и не означава, че нямаме нужда от защита. Не бъркайте небрежността с поемане на риск.

## **Ниво на защита**

Трябва да има разумно ниво на защита: нито твърде много, нито твърде малко. Не позволявайте нуждата от защита да се превърне в обсеся.

Правилното ниво на защита не е фиксирано, а зависи от типа решения, върху които работите. Някои са чувствителни и изискват повече защита, докато други – по-малко.

## **Времева рамка**

Някои лидери ограничават защитата си до началото на проектирането или изпълнението на решение. Ефективната защита обаче започва преди изпълнението на решението, докато то все още се проектира, защото защитата ни

може да изисква определен тип решение; и продължава поне до завършването на изпълнението, за да осигури по-добро покритие.

## **Разходи за защита**

Защитата, както и много други неща, изисква усилия и забавя изпълнението на определени етапи. Добър лидер трябва да може да убеди хората, че тази инвестиция е оправдана чрез по-големите спестявания, които ще се реализират в бъдеще.

## **Поведения**

Следните поведения са желателни за лидерите по отношение на защитата:

1. Осигурявате, че релевантните несигурности и нежелани последици се вземат предвид при вземането на решения.
2. Гарантирате, че решенията са законни и че незаконните претенции се идентифицират и адресират.
3. Осигурявате идентифицирането и пълното спазване на правилата и нормативите, специфични за вашата работа.
4. Осигурявате идентифицирането и вземането под внимание на стандартите и добрите

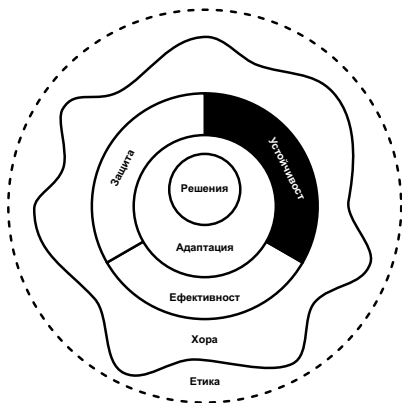
практики, релевантни за вашата работа.

5. Осигурявайте, че релевантните хора са информирани за решенията и, ако е необходимо, формално ги одобряват.
6. Гарантирате, че решенията и одобренията, особено тези от външни източници, се записват и са проследими.
7. Осигурявайте безопасността на конфиденциалната информация.
8. Защитавате своя екип от разсейвания, дразнещи фактори и проблеми до разумна степен.

9. Активно търсите проблеми и оправдано ги решавате, преди да се натрупат и увеличат.

# Т4

## Устойчивость



Добри лидери трябва да защитават себе си и хората около тях.

Въпреки това, дори и разумната степен на защита оставя някакъв потенциален риск. С други думи, лоши неща се случват, и когато това стане, вие, вашият екип и вашата организация трябва да сте достатъчно силни, за да ги преодолеете.

## **Лична устойчивост**

Тази категория на Компаса съдържа повече поведения, свързани със самия лидер, отколкото която и да е друга категория. Причината е, че е много по-лесно за устойчив лидер да бъде етичен и позитивен към хората около себе си.

## Пожарогасене

Някои лидери не полагат достатъчно усилия за подобряване на своята устойчивост, защото са твърде заети с ежедневните проблеми. Ключовото тук е, че когато не инвестирате в повишаване на устойчивостта и защитата, ще имате повече непосредствени проблеми за решаване. Не позволявайте да попаднете в такъв порочен кръг.

## Поведения

Следните поведения са ключови за лидерите в категорията „Устойчивост“:

1. Изграждате и поддържате силна, положителна

професионална  
репутация.

2. Създавате ефективни  
отношения с хора, които  
работят във вашата сфера  
и индустрия.
3. Не се ограничавате само  
до официалните си  
отговорности, но и  
доброволно извършвате  
действия, които имат  
смисъл за вас.
4. Развивате умствената си  
сила, за да преодолявате  
емоционални  
предизвикателства.
5. Инвестирате основно в  
придобиване на умения,  
които остават релевантни  
въпреки промените в  
технологииите, пазара и

предпочитанията.

6. Управлявайте работата и живота си така, че да можете да преодолявате финансови проблеми без сериозни затруднения.
7. Грижете се за физическото си здраве, за да можете дълго време да работите и да се радвате на живота.
8. Осигурявайте, че знанията и уменията на членовете на екипа са такива, че работата може да продължи, ако един или няколко членове станат недостъпни.
9. Осигурявайте достатъчен резерв (време, пари и др.)

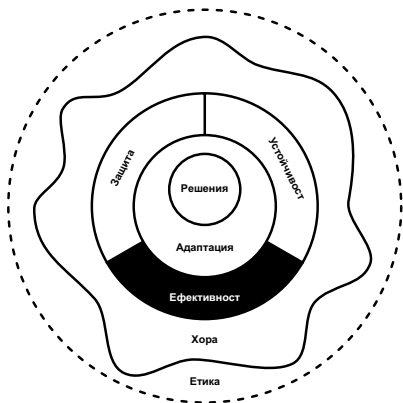
при изпълнението на всяко решение, за да покриете неговите „непознати непознати“.

10. Винаги имате алтернативен план, за когато основният план не сработи.
11. Осигурявате ефективна система за версии и архивиране на информацията, която вие и вашите екипи създавате.
12. Осигурявате достатъчна излишност за критичните технологии, които екипът използва.
13. Знаете към кого да се обърнете, когато имате нужда от специализирани услуги.

14. Осигурявайте, че решенията са диверсифицирани, за да не са подложени на едни и същи рискове.
15. Намалявайте сложността на решенията, когато е възможно и оправдано.

T5

# Еффективност



[Защита](#), [устойчивост](#) и ефективност са необходими, защото искате да постигнете определени резултати чрез [адаптиране](#) на [решения](#). Чрез ефективност целта е да направите изпълнението на решението по-бързо.

## Скорост срещу посока

Помнете, че скоростта е положителна само когато се движите в правилната посока. Вашата посока се задава в категорията [решения](#) и се коригира в категорията [адаптация](#). Това е важно, защото някои лидери се фокусират толкова върху скоростта, че забравят за посоката.

## Управление

Един от факторите, които влияят на ефективността, е как някои решения трябва да се ескалират, защото ескалациите обикновено добавят забавяния. Въпреки че трябва да се опитвате да оптимизирате процеса, целта не винаги е да премахнете ескалациите, защото те са една от вашите [защити](#) и начин да се уверите, че се движите в правилната посока. Не жертвайте посоката заради скоростта.

## **Кратък път срещу по-висока скорост**

Можете да постигнете желаните резултати по-бързо по два начина:

- **Съкратен път:**  
Увеличавате бизнес стойността, когато постигате същия резултат с различен изход, който изисква по-малка инвестиция.
- **Увеличаване на скоростта:** С даден изход обикновено е възможно да се движите по-бързо, без да жертвате качеството и без да застрашавате резултатите.

Трябва да се възползвате от двата подхода. Първият е предмет на категориите [решения](#) и [адаптация](#), а вторият е целта на категорията ефективност.

# Поведения

Следните поведения са желателни за лидерите в категорията „Ефективност“:

1. Не бъркате ефективността с претоварване, натиск и заетост.
2. Избягвайте безредие и загуби, като се фокусирате върху съществените аспекти на темата.
3. Използвайте публично достъпни методи и ги правите свои, вместо да изобретявате колелото отново.
4. Осигурявате, че когато определен вид работа се повтаря, тя се изпълнява

малко по-добре от  
предишните пъти.

5. Обмисляте автоматизация на повтарящи се задачи или структуриране на работния процес, когато това е оправдано.
6. Запознавате се с различни видове софтуерни пакети, които могат да са полезни за вашата роля, и ги използвате ефективно.
7. Контролирате емоциите си при стрес и други силни стимули и ограничавате влиянието им върху решенията и поведението си.
8. Делегирате работа на правилните хора и постигате резултати без

да ги микроменажирате.

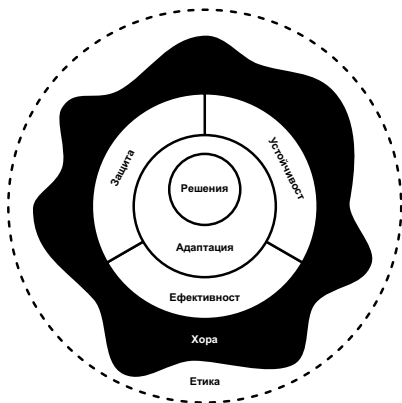
9. Осигурявайте, че всичко важно е документирано и съхранено по начин, който улеснява бъдещото му извличане.
10. Структурирате и представяте информацията така, че да е лесно разбираема за съответните хора.
11. Говорите и пишете ясно, пълно и същевременно кратко, за да избегнете недоразумения, напрежение и загуба на време.
12. Разпределяте вниманието и енергията си спрямо важността на задачите.

13. Повишавате ефективността, като ограничавате количеството работа, извършвана паралелно.
14. Уверявате се, че резултатите са напълно завършени преди да ги закриете.
15. Винаги се подготвяте за предстоящото, от проста среща до голям проект или криза.
16. Бъдете точни, за да избегнете загуба на време и умствена енергия и да уважавате себе си и другите.

T6

# Хора

---



Основното предизвикателство в работата на един лидер е да работи с хора! Това е трудно, защото хората се държат непредсказуемо, не всеки е еднакъв и много хора имат противоположни интереси.

## **Основно предизвикателство срещу главна цел**

Не бъркайте основното предизвикателство на лидерите – работа с хора – с тяхната главна цел, която е постигането на резултати чрез [решения](#). Без решения няма смисъл да работите с хора. Важно е да имате това свойство на Компаса предвид, защото някои лидери жертват всичко за тази категория, което

обезсмисля целта.

## Кои са „хората“?

Хората, за които лидерът трябва да мисли в тази категория, са:

- тези, които се водят от лидера, и
- тези, които очакват резултати от лидера:
  - вътрешни хора в организацията (напр. мениджъри)
  - външни клиенти (ако има такива)
  - външни регулатори
  - и др.

Трябва да мислим и за организации като групи хора и следователно като обект на тази категория.

Съществува по-широк кръг от хора в обществото, които ще бъдат засегнати от вашите решения, и те също трябва да се вземат предвид, но това е [етически](#) аспект, отделен от тази категория.

## Баланс

Някои хора вярват в много строг стил на лидерство, при който всички допринасят за резултатите от страх. Други вярват в много мек стил на лидерство, при който хората допринасят за резултатите само ако са убедени да го направят. Както обикновено, и

двете крайности са проблематични, а ефективните лидери се движат около средата на спектъра, като леко се отклоняват към едната или другата страна в зависимост от ситуацията.

## **Природа**

Съществуват различни стилове на лидерство и всеки е по-естествен за определен тип лидер. Ако се опитате да възприемете стил, който не ви подхожда, ще бъдете възприети като неискрени и няма да успеете да мотивирате хората достатъчно.

## **Поведения**

Следните поведения са желателни за лидерите в категорията „Хора“:

1. Идентифицирате всички личности и организации, които могат да повлияят на движението към визията и постигането на целите.
2. Уверявате се, че хората около вас разбират и, ако е възможно, вярват във визиите и целите, към които работят.
3. Разбирате мотивациите на релевантните хора и организации и се опитвате да ги удовлетворите, когато е оправдано.
4. Събирате хора, за да мозъчна буря и да ви предоставят полезна информация, идеи и решения.

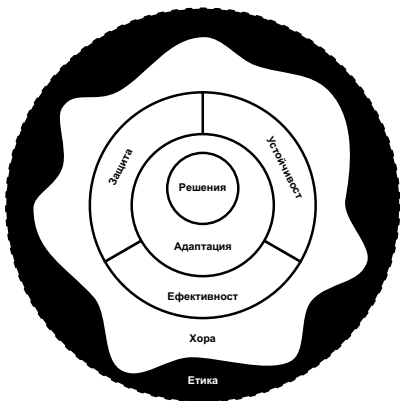
5. Създавате безопасно пространство за хората да изразяват мнения и слушате, за да разберете, а не да отговаряте.
6. Съдействате на хората да работят заедно гладко към визии и цели.
7. Балансирате добротата и подкрепата с ясни очаквания и харизма.
8. Ясно показвате какво се очаква от всеки човек, без да навлизате твърде детайлно.
9. Говорите по начин, който вдъхновява хората да предприемат действия.
10. Признавате и оценявате постиженията на хората

по подходящ начин.

11. Решавате конфликти между хората ефективно, справедливо и устойчиво.
12. Водите ефективни преговори за постигане на взаимни изгодни решения.
13. Посочвате на мениджърите им грешки, но подкрепяте решенията им, ако те не ги променят.
14. Осигурявате, че хората могат да продължат да работят при вашето неочаквано краткосрочно, дългосрочно или постоянно отсъствие.

# Этика

---



Външният кръг в поведенческия модел на Компаса е категорията „Етика“. Като последна категория тя завършва множеството поведения и обгръща всичко, което правим.

## **Обхват**

Вашите етични отговорности като лидер са към следните:

- Хората, които водите
- Организациите, за които работите или към които допринасяте
- По-широкото общество и околната среда

## **Власт срещу отговорност**

Колкото повече власт имате, толкова повече отговорности

трябва да поемате, включително етични отговорности.

Следователно лидерите, които са и мениджъри, имат по-висока етична отговорност от тези, които не са.

## **Обосновка**

Някои хора смятат, че да си етичен се отплаща в дългосрочен план и че етичността може да бъде оправдана от бизнес гледна точка, например чрез изграждане на репутация и доверие. Това е опасно, защото веднъж щом бизнес причини станат оправдание за етиката, те могат да станат и причина за нарушаване на етиката, когато не съвпадат.

Действаме етично, защото това е нашият начин на живот, и не се

нуждаем от бизнес обосновка за това.

## Етика срещу закон

Някои етични въпроси са обхванати от закона в различни държави, но това не прави законът и етиката еквивалентни, тъй като има много повече етични въпроси, които надхвърлят закона. Освен това етичните принципи може да не съвпадат с текущите закони в страната ви, което често е началото на социални реформи. Необходимо е да разбирате и спазвате законовите изисквания като [сигурност](#), а върху това да действате етично като норма.

Ако работите достатъчно дълго, вероятно ще се сблъскате с трудни решения, при които законът и

етиката си противоречат. Трябва да сте подготвени и да знаете кое ще приоритизирате в такива ситуации.

## **Абсолютизъм**

Не сте сами, ако смятате, че не можете да действате етично 100% от времето. Това е естествено, но не трябва да ви обезкуражава да бъдете етични изобщо. Опитайте се да бъдете колкото се може по-етични на практика и постепенно да се усъвършенствате.

## **Подкрепа на категорията „Хора“**

Трябва да действаме етично, защото има и други [хора](#) в света. Затова имаме нужда от категорията

„Етика“ в този контекст. С други думи, етичността не е крайната цел (иначе щеше да е в центъра на поведенческия модел), но е необходимост.

Практическото следствие от това за вземащите решения е следното: Изборът на етичен лидер не е достатъчен; трябва да изберете лидер, който може да подпомага създаването на решения и който също действа етично.

## **Поведения**

Следните поведения са желателни за лидерите във връзка с етиката:

1. Действате етично, дори когато е трудно или когато никой друг не действа

етично.

2. Считате себе си за отговорни както за решенията, които сте взели, така и за тези, които сте могли да вземете, но не сте.
3. Насърчавате, уважавате и подкрепяте етичното поведение на хората около вас.
4. Не лъжете себе си или другите.
5. Държите се на думата си.
6. Уважавате личното пространство на хората.
7. Отнасяте се справедливо към хората, без дискриминация на база пол, раса, религия и др.

8. Внимателно обмисляте влиянието на действията върху хора, организации, околната среда, културното наследство и т.н.
9. Търсите възможности, които са от полза както за вас, така и за другите, и избягвате ситуации с нулева сума, когато е възможно.
10. Активно се стремите да подобрявате благосъстоянието на хората, които работят за вас.
11. Водите, помагате и насърчавате хората около вас да развиват своите способности.

12. Научавате за културата на хората, с които работите, и я уважавате в разумна степен.
13. Не обвинявате другите за своите грешки и не приписвате заслуги на себе си за това, което другите са направили.
14. Съобразявате отговорностите на хората с техните способности и предпочитания, когато е възможно.
15. Разкривате своите конфликти на интереси.