

## Влизат ли агресивните мениджъри в Червената книга

*Защо все още има ръководители, които се отнасят деспотично с подчинените си, и защо това не е работещ подход*

Владимир Борачев | 14 Авг 2015, 15:07

6000 прочитания, [3 коментара](#)



**Автор:** Михаил Вълканов

Наскоро станах неволен свидетел на ситуация, в която "ръководител" беше агресивен със свой подчинен пред колегите му и пред външни хора. Това се случи в приемна на организация, където получавах услуга заедно с няколко други клиенти. В помещението влетя видимо афектиран мъж, който на висок глас започна да критикува един от служителите за ненавременно свършена дребна задача.

Служителят видимо се сконфузи, изчерви си и направи безуспешен опит да се усмихне към нас. Върхът на "професионализма" на този повярвал си мениджър бяха финалните му думи към служителя, преди да се скрие навътре в офиса: "Какво ми се смееш? Бонусът ти зависи от мен, аз ще се оправя с теб..." След това с гордо вдигната глава и изражение "аз съм шефът тук" се оттегли. С описаното поведение "ръководителят" успешно постигна поне три неща. Първо, демотивира своя служител да влага сърцето си в работата, която

върши, и го изпрати още една крачка по-близо до пазара на труда. Второ, загуби немалка част от респекта и уважението от страна на екипа си. Трето, накара ме като клиент да се замисля дали искам да бъда обслужван от компания с подобна култура и ценности.

Такъв негативен типаж на активно или пасивно агресивен мениджър, който смята, че длъжността му дава право да командва, крещи, заплашва и манипулира, все още съществува в България, макар и по-рядко отпреди десетина години. Факт е, че подобни модели на поведение се наблюдават и в Западна Европа и Щатите. Това, което тези ръководители не осъзнават, е, че скоро ще бъдат записани в Червената книга като застрашен от изчезване вид, защото - както е казал Дарвин: "Не оцелява нито най-силният, нито най-бързият, а този, който е най-адаптивен към промяна."

Промяната е тук от години с положителните примери на мениджъри, които се отнасят професионално, човешки, с уважение и респект със служителите си. Това са хора, които разбират, че служителите имат високи очаквания към своите ръководители, и се стремят да ги оправдаят. Това са професионалисти, които осъзнават, че един лидер е толкова силен, колкото силен е неговият екип, и хвърлят много усилия да мотивират и развиват хората, с които работят, към по-добри резултати.

### **Къде се объркват нещата**

Има пет основни причини все още да има негативни примери на агресивни мениджъри: грешен избор на човек за ръководна позиция, липса на обратна връзка, грешен пример, фокус само върху краткосрочните резултати и неконтролирано его. Първите четири зависят предимно от висшето ръководство и отдел "Човешки ресурси", а неконтролираното его - основно от всеки отделен ръководител.

Грешен избор се наблюдава, когато на ръководна позиция се избере агресивен мениджър с негативно поведение, а не човек, който умее да мотивира и развива служителите. Професионалистите от отдел "Човешки ресурси" имат една много подходяща сентенция за случая: "Наемайте за отношение и обучавайте за умения." Това е така, защото всеки мениджър, който има желание, може да се научи да приоритетизира, планира, целеполага, оценява и да дава конструктивна обратна връзка, но много трудно може да развие положително отношение към хората, ако го няма. "Често грешният избор е свързан и с промотирането на оперативен служител с отлично представяне на мениджърска позиция, без да бъде оценен неговият потенциал за ръководната роля", споделя Светослав Богатинов, директор "Човешки ресурси" в All Data Pro.

В успешните организации се използват открити конкурси за избор на правилните хора, ясни очаквания за положително отношение, изискват се препоръки, служителите участват в интервюта за бъдещ техен ръководител и внимателно се използва пробният период за отстраняване на евентуална грешка.

Следващата причина да има все още агресивни мениджъри е липсата на обратна връзка какво е и какво не е приемливо като поведение на конкретния мениджър от страна на висшето ръководство, отдел "Човешки ресурси" и служителите му. В успешните организации тази липса се ограничава, като минимум един път в годината се дава анонимна 360° обратна връзка на всеки ръководител и се очаква същия да изготви индивидуален план за действие по основните области за развитие. Такава система минимизира възможността мениджър продължително време да се държи арогантно със служителите и подобно поведение да се толерира.

Такава обратна връзка спомага част от агресивните мениджъри да се осъзнаят и да се променят, ако имат желание. За останалите това е възможност да потърсят късмета си на друго работно място. "В компанията ни имаме практика да допълваме обратната връзка за работата на мениджъра в индивидуални негови срещи с желаещи да дадат мнението си колеги. По този начин те могат да споделят подробно своите впечатления, както и се дава възможност за дефиниране на други посоки за развитие, които анонимна анкета не би могла да открие", разказва Радослав Николов, изпълнителен директор на "SAP Labs България".

Друга важна причина е наличието на грешен пример на агресивен мениджър, който с месеци и години пръска негативна енергия и висшето ръководство продължава да го толерира. Това е негативен сигнал за останалите служители в компанията, че такова поведение е нормално и дори е стандарт за работа с хора. В повечето случаи такъв тип мениджъри избират себеподобни при наемането на нови хора и това постепенно води до негативна промяна във фирмената култура. Успешните организации правят точно обратното. Те дават един шанс на агресивен мениджър да се промени и ако не се случи, го освобождават с ясното послание към организацията защо се е случило и какво не е приемливо. В същото време регулярно се дават положителни примери на поведение в унисон с ценностите на компанията.

Причина за наличието на агресивни мениджъри, която понякога се подценява, е и фокусът само върху краткосрочните резултати. В такава среда лесно избухват "ниските" страсти на подобни ръководители, защото техният фокус е насочен към постигане на максимални резултати за минимално време. Случва

се агресивни мениджъри да имат за даден период успешни резултати, но подобно поведение гарантира провал в средносрочен и дългосрочен план. За такива "късметлии" се препоръчва книгата "С каквото си преуспял, с него няма да преуспееш" от водещия американски коуч за изпълнителни директори Маршал Голдсмит.

В успешните компании има баланс между краткосрочните и дългосрочните цели, между оборот и печалба и мотивация и развитие на служителите. Добър пример за това са действията на регионален генерален директор на компания за бързооборотни стоки, който поема бизнеса в Унгария в кризисен момент. На първата среща със служителите той набляга на две неща, които вървят ръка за ръка – ясен шестмесечен план за действие с фокус излизане на зелено и закрепване на бизнеса плюс постоянен фокус върху мотивация и развитие на служителите.

Не на последно място идва неконтролираното его от страна на агресивните мениджъри. Всеки човек има его и то е една от причините за прогрес, иновации, резултати и движение напред. Важното е човек да осъзнава колко голямо е неговото его, в какви ситуации излиза извън контрол и го кара да комуникира агресивно спрямо другите около него. Контролът върху егото зависи в голяма степен от себепознанието, приемането на собствените силни страни и области за развитие и постоянното усъвършенстване на всеки ръководител. В успешните организации се дава възможност всеки мениджър да опознае себе си, околните и правилните модели за поведение и да работи по областите си за развитие. Това става чрез ясни ценности за поведение на организацията, лидерски обучения, работа с ментор или сертифициран коуч. Разбира се, тук имат значение и регулярната обратна връзка и положителните лидерски примери.



[Shutterstock]

### **Идеалният шеф**

През последните години задавам системно въпроса "Какво очаквате от вашите ръководители?" на стотици служители. Получените отговори могат да се систематизират в три основни групи – мотивация, развитие и процес. В групата на мотивацията влизат отговори като изслушване, етичност, очаквания за положителен пример, похвала, уважение, справедлива оценка, човешко отношение, подкрепа в трудни моменти, свобода на действие и други.

Групата на развитието включва: очаквания за споделяне на знание, обучение, регулярна обратна връзка, предизвикателни задачи, делегиране, свобода на действие и други. В групата на процеса са включени отговори като очаквания за дългосрочна визия, ясни цели, точност, ясни правила за работа, последователност, взимане на решения, планиране, ясни приоритети и други. Тази обратна връзка от запитаните хора потвърждава още един път, че положителното отношение е единственият дългосрочен начин за поведение на успешния мениджър.

Бъдещето принадлежи на положителните ръководители - на тези, които уважават, а не тъпчат; които изслушват, а не крещят; които приемат грешката като възможност за развитие, а не като възможност за наказание; които дават обратна връзка с цел мотивация и развитие, а не с цел унижаване на човека отсреща; които говорят за области за развитие, а не за отрицателни черти; които градят върху силните черти на човек, а не само върху какво е "лошо"; които вярват в доброто на хората, а не в обратното; които работят с мотивация, а не с "тояга"; които приемат спокойно предизвикателствата, а не избухват при най-малкия повод; за които "Ние" е по-важно от "Аз". "Нашите клиенти все по-често поставят фокус върху личностните качества на професионалистите на ръководни позиции и желаят да наемат положителни герои. Няколко пъти сме имали задание да търсим добър човек, да, точно така формулирана беше мисията на проекта", споделя Ирена Бушандрова, генерален директор на Pedersen&Partners.

Нека всичко, написано дотук, да бъде прието като покана за действие. Ако сте висш ръководител или професионалист от отдел "Човешки ресурси" - избирайте внимателно хора на ръководни позиции и поставяйте ясни очаквания за поведение, давайте регулярна 360° обратна връзка на всеки мениджър и следете той да работи по областите си за развитие, поощрявайте положителните примери на поведение и пресичайте веднага негативните, следете егото на всеки мениджър да е под контрол и давайте възможност за себепознание и развитие.

Ако сте служител - не се страхувайте да давате обратна връзка на прекия си ръководител и да поставяте вашите очаквания. Ако не ви чуват, ескалирайте към отдел "Човешки ресурси" и висшето ръководство. Не се притеснявайте, могат да ви уволнят само веднъж. Ако ръководителят ви е зъл като Дарт Вейдър от "Междузвездни войни", отпечатайте тази статия и я пуснете под вратата му. Има шанс, макар и малък, да се осъзнае.

Ако смятате, че може би влизате в графата на агресивен ръководител, попитайте служителите си, колегите и прекия ви ръководител за обратна връзка. Разберете очакванията на служителите си, осъзнайте вашите силни страни и области за развитие (даже и вие да имате такива!), изградете своя план за действие и работете да се промените към по-добро. Както казва Николай Неделчев, главен изпълнителен директор на "Публисис груп България": "Отнасяй се с твоите служители по начин, по който би искал да се отнасят с теб, ако беше на тяхното място."

Ако не можете да се справите сами, поискайте подкрепа от ръководството и отдел "Човешки ресурси", работете с ментор или сертифициран коуч. Лидерството е пътешествие, което продължава цял живот, и от вас зависи колко успешни може да бъдете като човек и професионалист. Алтернативата е да продължите да се държите активно или пасивно-агресивно, както досега, и да си гарантирате място в Червената книга като изчезващ вид агресивни мениджъри. Изборът е ваш.



\* **Владимир Борачев** е сертифициран коуч с акредитация към Международната коуч федерация (ICF). В момента е и преподавател в Магистърската програма за ръководни кадри (EMBA) на Американския университет в България, на който е и зам.-ректор "Институционално развитие" в периода 2013-2014 г. Борачев започва кариерата си в Xerox

през 1995 г., където през следващите десет години заема различни ръководни постове в България и Чехия, а впоследствие и в Xerox Централна и Източна Европа, Турция и Египет. От 2005 до 2010 г. е мениджър в козметичната компания Avon. Първоначално отговаря за българския пазар, а през последната година и за бизнеса на компанията в Унгария, Сърбия, Македония, Албания и Черна гора. Завършил е Американския университет в България. Има и MBA образование от IESE Business School, Испания.