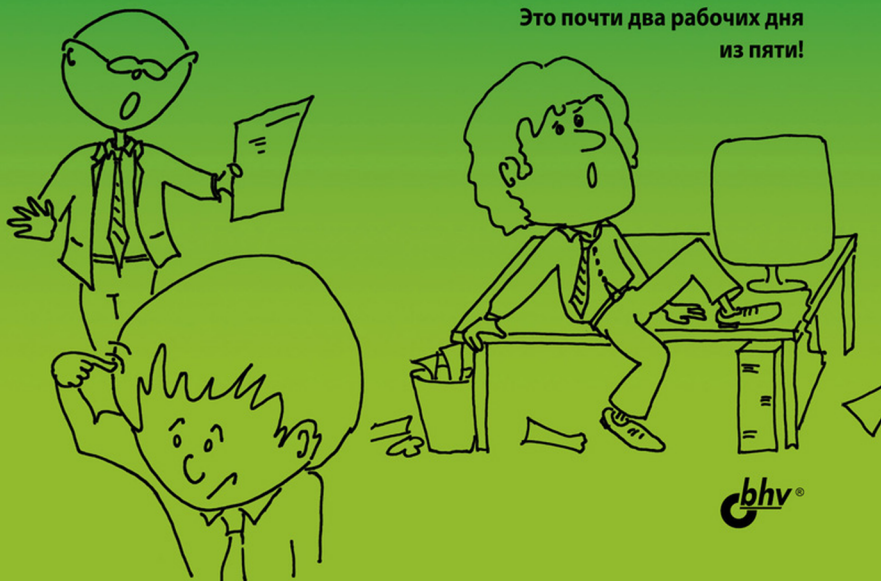
ФАКТОР РОСТА

Ирина Толмачева

14 правил руководства своим руководителем

Согласно статистике, в среднем сотрудники тратят 15 часов в неделю на нытье и жалобы на своего начальника. Это почти два рабочих дня из пяти!



bhv®

Ирина Толмачева

14 правил руководства своим руководителем

Санкт-Петербург
«БХВ-Петербург»
2011

УДК 331.08+658.3
ББК 6.0.8
Т52

Толмачева И. А.

Т52 14 правил руководства своим руководителем. — СПб.: БХВ-Петербург, 2011. — 160 с.: ил. — (Фактор роста)

ISBN 978-5-9775-0715-8

Цель книги — научить читателя управлять своим руководителем, а точнее — отношениями с ним и его ожиданиями. Это умение по-английски называется managing up. На Западе на данную тему написано множество книг и статей. В России это искусство еще мало известно. Но благодаря книге можно овладеть навыками «руководства вверх», изучить особенности руководителя, определить его поведенческий тип, понять его приоритеты, мотивации и предпочтения, выяснить, насколько объективно «трудным» является начальник и что с его «трудностью» можно поделать.

Для широкого круга читателей

УДК 331.08+658.3
ББК 6.0.8

ISBN 978-5-9775-0715-8

© Толмачева И. А., 2011
© Толмачева И. А., иллюстрации, 2011
© Оформление, издательство "БХВ-Петербург", 2011

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение 5

Зачем вам все это нужно 5
Тест для проверки уровня ваших взаимоотношений с руководителем ... 10
О чем пойдет речь в данной книге 13

Глава 1. Давайте познакомимся с вашим начальником 19

Как узнать своего начальника 19
Руководитель «D» (доминирование) 23
Руководитель «I» (влияние) 26
Руководитель «S» (постоянство) 29
Руководитель «C» (соответствие) 33
У вас трудный начальник? 35

Глава 2. Управление отношениями с руководителем 39

Что такое «управление отношениями» 39
Правило лежачего камня 41
Правило чужих ботинок 46
Правило монастыря и устава 53
Правило дракона и зайца 66
Правило дохлой кошки и лопаты 73
Правило дрессированного кита 76
Золотое правило 80
Ваш начальник в стрессе и в конфликтной ситуации 83
Это не брак! 92

Глава 3. Управление ожиданиями руководителя 97

Что такое «управление ожиданиями» 97
Правило отсутствия неожиданностей 100
Правило долгосрочного планирования 102
Правило вовлечения руководителя 106
Правило соломки 110
Правило подсадной утки 112

Правило обратной связи 114
Что делать, если босс перегружает работой 120
Что делать, если начальник противится переменам 124
Загляните за горизонт 127

Глава 4. Возможные ошибки в «руководстве вверх» 131

Самые распространенные мифы о «руководстве вверх» 131
Руководство, а не перевоспитание 135
Гиперреакция 139
О дружбе 141
Самое первое правило «руководства вверх» 144

Заключение 147

Примеры успешного использования навыков «руководства вверх» 147
Самое последнее заключение 153

ВВЕДЕНИЕ

Зачем вам все это нужно

Освоив навыки «руководства вверх», вы поможете людям, работающим вместе с вами, осознать вашу важность для организации.

Розанна Бадовски, соавтор книги «Руководство вверх: как построить эффективные отношения с теми, кто выше вас»

Скажите, вы замечали, что ваш начальник порой ведет себя как полный идиот, что он иногда, а то и часто, говорит и делает то, что вам кажется совершенно нелогичным и бессмысленным? Я замечала это за многими своими начальниками. И я в этом не одинока. Согласно статистическому исследованию, проведенному порталом Headhunter (www.hh.ru) в январе 2010 года, 25 % тех, кто хочет сменить работу, называют причиной поиска нового места «неадекватное руководство». Это третий по популярности ответ — таких людей даже больше, чем желающих сменить работу из-за низкой зарплаты! Согласитесь, проблема «неадекватного руководителя» достаточно распространенная и серьезная. Давайте же разберемся в ней более подробно.

Приведу пример из своей бизнес-практики. Один мой начальник ни с того ни с сего начал требовать, чтобы я перестала продвигать продукт, продажи которого составляли 90 % от общего объема продаж моего подразделения, при этом все

время росли. Начальник хотел, чтобы я забыла про этот продукт вообще и переключилась на раскрутку второстепенного продукта со спорными перспективами на рынке. Я была уверена, что у моего начальника что-то случилось с головой. А через полгода выяснилось, что компания собиралась продать мой раскрученный бренд. Начальник, оказывается, искал возможность спасти рабочие места, мое и моих сотрудников, в случае, если бы это случилось. Но он не мог рассказать мне о планах руководства.

Конечно же, бывают начальники-идиоты. Но в 99 % случаев отношение подчиненного к начальнику как к «неадекватному руководителю» вызвано взаимным недопониманием, коммуникативной пропастью. Почему мой начальник не рассказал мне правду тогда? Потому что он не доверял мне. А кто был в этом виноват? Конечно же, я. Я-то знаю, что не проболталась бы. Но я не смогла создать у моего начальника нужный уровень доверия ко мне. В результате многие рисковали потерять работу, если бы продажа бренда действительно состоялась. Конечно же, его план решения проблемы был нереалистичен. Но если бы мы доверяли друг другу, то вместе могли бы за полгода придумать реальный план сохранения объемов продаж и рабочих мест.

Но откуда берется или как создается это взаимное доверие начальника и подчиненного? Иногда оно формируется само собой за счет совпадения поведенческих типов, приоритетов в жизни и работе начальника и подчиненного. Но что делать, если вы и ваш босс абсолютно разные люди, по-разному смотрите на жизнь и рабочие задачи, если вам комфортно работать в совершенно разной рабочей атмосфере, и вы обычно добиваетесь результатов разными путями? Искать другую работу? А вы уверены, что новый начальник будет лучше прежнего? Почему ваши различия должны вредить, а не помогать работе? Ведь разница во взглядах и подходах может позволить вам и вашему руководителю не раздражать, а дополнять друг друга, добиваясь значительно бóльших результатов вместе, нежели по отдельности.

Вы знаете, есть такая мудрая корпоративная поговорка: береги своего начальника, следующий может быть хуже. Если вы считаете своего босса трудным человеком, то, поверьте, он вас счи-

тает не менее трудным подчиненным. И нельзя винить в создавшейся ситуации одного лишь начальника. Подчиненные вносят свою солидную лепту в закрепление «трудных» отношений с начальником. Они могут усложнять взаимоотношения с руководителем одним из двух нижеперечисленных способов.

- Во-первых, это пассивный подход к вопросу, нежелание прилагать усилия к строительству отношений с начальником. У нас принято считать, что создание атмосферы и налаживание отношений в рабочем коллективе — это должностные обязанности начальника, а от подчиненного требуется лишь добросовестно выполнять свою работу. Пусть босс организует корпоративные походы в боулинг и празднование дней рождения, а мы еще покритикуем его успехи в этой области. Те, кто так считают, пожизненно обрекают себя на трудных начальников и низкие зарплаты.
- Но нежелание строить отношения с начальником — лишь одна из возможных проблем. Вторая, не менее распространенная и серьезная, проблема — это неумение построить такие отношения даже при наличии большого желания. Подчиненный, желающий наладить отношения с начальником, очень часто скатывается до подхалимажа и лести, которые в равной степени неприятны и другим сотрудникам, и самому руководителю. Почему лесть редко бывает эффективна? Потому что большинству людей хочется, чтобы признавались их собственные достоинства, а не приписывались чужие или нереальные заслуги.

Даже в среде руководителей, людей, специально обученных навыкам управления, существует очень распространенное заблуждение в этой области. Большинство руководителей считает, что в первую очередь, чтобы улучшить результаты своей работы, надо сделать так, чтобы подчиненные работали максимально эффективно. И поэтому все свое рабочее время такие руководители стараются понять сильные и слабые стороны подчиненных и научиться их правильно мотивировать, проводят с ними массу времени индивидуально и на общих собраниях. Такие руководители уверенны, что подобным образом они добьются максимально возможных результатов как для себя, так и для компании. Это —

не самое худшее применение своих сил и времени, но далеко не оптимальный способ для достижения максимально возможных результатов.

Наиболее успешные руководители признают, что для максимальной результативности своей работы стоит больше сил и времени тратить на помощь своему собственному начальнику. Когда ваш начальник начинает относиться к вам как к сотруднику, на предложения и действия которого всегда можно положиться, как к надежному и ответственному помощнику во всех делах и начинаниях, он начинает предоставлять вам дополнительные ресурсы. Почему? Потому что он хочет получать от вас больше «всего этого полезного». Если, увеличив количество ваших подчиненных или бюджет, он может получить от вас больше поддержки и помощи в выполнении планов, то почему бы это не сделать? Он может даже делать это неосознанно, просто помогая тому, кто помогает ему. При этом вы улучшаете результаты работы своего подразделения, вышестоящего подразделения, способствуете как своему карьерному росту, так и карьерному росту своего начальника.

Когда я училась на МБА в Кингстонском университете, курс менеджмента наш преподаватель-англичанин начал со следующей байки:

> «Вы знаете, что в карате уровень мастерства отмечается присвоением поясов разного цвета? Низший уровень — белый пояс. Затем — цветные пояса. А самый высокий уровень мастерства — черный пояс. Если провести аналогию с наукой или искусством управления, то белому поясу соответствует умение эффективно управлять своими подчиненными. Цветному поясу — умение управлять параллельными менеджерами, чтобы они с охотой оказывали вам помощь и поддерживали ваши идеи. Но черный пояс менеджмента — это умение руководить своим руководителем».

Это умение по-английски называется **managing up** (дословный перевод «руководство вверх»). На Западе на эту тему написано множество книг и статей. В России это искусство, или наука, еще малоизвестно. Данная книга посвящена изучению навыков

управления своим руководителем, то есть навыкам «руководства вверх».

Несколько слов об истории возникновения термина. Первая публикация на эту тему появилась в 60-е годы прошлого века. Это была статья Питера Друкера (Peter Drucker), но тогда она не получила широкой популярности. Настоящей бомбой стала статья гарвардских профессоров Джона Габарро (John Gabarro) и Джона Коттера (John Kotter), опубликованная в 1980 году в Harvard Business Review. Профессора́ показали взаимную зависимость начальника и подчиненного. Их исследование доказало очевидную необходимость «руководства вверх» для достижения успехов в работе.

> «Задумайтесь о своей работе и том, как выполнять ее максимально эффективно. Откуда вы можете взять необходимые вам ресурсы, необходимую информацию, совет и даже разрешение что-либо делать или не делать? Ответ указывает на того, у кого есть власть и полномочия, то есть на вашего руководителя. Если вы не сможете установить со своим руководителем отношения, основанные на взаимном уважении и понимании, вы упустите шанс быть эффективным в своей работе» (Джон Габарро и Джон Коттер).

Ниже я привожу цитату из известной книги Томаса Зубер и Эрики Джеймс на эту тему, которая дает, на мой взгляд, максимально точное определение этому управленческому навыку:

> «Руководство вверх (managing up) — это процесс сознательной работы со своим руководителем с целью получения наилучших результатов для себя, для него и для вашей организации. Это не политическое маневрирование или лизание чьего-то зада. Это, скорее, сознательное усилие по строительству отношений, основанных на взаимопонимании и сотрудничестве, между людьми чаще всего смотрящими на вещи очень поразному».

Грамотное построение отношений со своим руководителем может принести пользу и вам лично (комфортные условия работы, продвижение по службе), и вашему начальнику, и вашей компании, потому что это будет способствовать более эффективному и продуктивному выполнению рабочих задач.

Возвращаясь к вопросу, заданному мною в самом начале этой главы, я хотела бы привести ответ на него Джона Готти:

> «Если вы считаете своего босса идиотом, запомните: если бы он был умнее, у вас бы не было этой работы».

Тест для проверки уровня ваших взаимоотношений с руководителем

Этот тест поможет осознать глубину ваших проблем, связанных с взаимоотношениями с руководством, или же покажет высоту ваших достижений в этой области!

Ниже приведены 30 утверждений. За каждое утверждение, которое соответствует вашим отношениям с начальником, начислите себе один балл.

1. Мой начальник рассказывает мне о планах и перспективах отдела.
2. Мой начальник ценит мои идеи и предложения.
3. За последний год мне удавалось успешно выторговать у моего начальника какие-либо блага (повышение зарплаты, отгулы, интересный мне проект).
4. Мой начальник заботится о повышении моей квалификации: он (она) одобрил оплату моего обучения.
5. Я учусь у моего начальника, он (она) делится со мной информацией и опытом.
6. Я уважаю моего начальника, потому что он (она) смог добиться большего, чем я.
7. Меня не тяготит совместное времяпровождение с начальником, мы можем вместе посмеяться над чем-либо.
8. Я знаю, в какое время дня лучше всего обращаться к моему начальнику с просьбой или вопросом.
9. Я всегда определяю, в каком настроении сейчас мой начальник, и не попадаюсь ему (ей) на глаза в неудачное время.

10. Я знаю поведенческий тип моего начальника и веду себя соответственно.
11. Мой начальник — хороший лидер, он (она) успешно руководит отделом.
12. Я своевременно получаю ответы на мои вопросы от начальника.
13. Я получаю необходимое количество указаний от моего начальника.
14. Мой начальник предоставляет мне возможности, которые позволяют выполнять более сложную работу и повышать квалификацию.
15. Мой начальник регулярно оценивает мою работу, и мы обсуждаем его оценку.
16. Я обсуждал с начальником мои карьерные планы.
17. Мой начальник не присваивает себе все заслуги за сделанную мною работу.
18. Мой начальник слушает, когда я говорю.
19. Мой начальник спрашивает мое мнение и уважает его.
20. Я знаю стиль общения, наиболее комфортный для моего начальника.
21. Я знаю, в какой форме лучше всего подавать предложения моему начальнику.
22. Я знаю, какие аргументы убеждают моего начальника.
23. Я знаю сильные стороны моего начальника.
24. Мои сослуживцы спрашивают у меня совет, когда им надо идти к начальнику.
25. Мой начальник доверяет мне.
26. Мой начальник относится ко мне с уважением.
27. Меня не пугает необходимость идти «на ковер к начальству».
28. Если я делаю что-то не так, я тут же сообщаю об этом своему начальнику и беру на себя ответственность за допущенную ошибку.

29. Я комфортно чувствую себя на рабочем месте.
30. Я получаю зарплату и компенсационный пакет не ниже среднего уровня на рынке труда для такой должности.

Подсчитайте количество утверждений, которые соответствуют вашей ситуации, и посмотрите результаты ниже.

- *0–6*. Увы, никто не совершенен.

  Запомните, не бывает плохих начальников — бывают начальники, не подходящие вам лично. У вас есть два варианта: поменять место работы или научиться ладить с вашим нынешним начальником. Но если вы не умеете руководить своим руководителем, то с новым начальником у вас могут возникнуть старые проблемы. Обучение руководству руководителем было бы вам крайне полезно.

- *7–12*. Вам есть над чем работать.

  В целом вы неплохо ладите со своим начальником. Возможно, причиной этому является ваша естественная поведенческая совместимость. Но вам не помешало бы пройти обучение навыкам руководства своим руководителем.

- *13–18*. У вас хорошие отношения с вашим руководителем.

  Но вы можете их улучшить. Наблюдайте за тем, как ведут себя ваши более успешные коллеги, определите, что они делают из того, что не делаете вы или наоборот. Обучение навыкам руководства руководителем может принести вам определенную пользу.

- *19–24*. Это очень хороший результат.

  Возможный путь совершенствования ваших навыков руководства руководителем — обсудить с вашим начальником, какие дополнительные полномочия или сложные задания он может вам дать.

- *25–30*. Поздравляю! Ваши отношения с начальником прекрасны!

  Единственное, что вам можно посоветовать, это составить вместе с начальником план вашего карьерного роста.

О чем пойдет речь в данной книге

Конечно же, речь пойдет о «руководстве вверх», об инструментах и секретах этого искусства. И главный секрет успешного освоения «руководства вверх» — это изучать данные навыки не «вообще», а применительно к вашему нынешнему начальнику. Поэтому вся следующая глава будет посвящена изучению особенностей вашего руководителя, диагностике его поведенческого типа, пониманию его приоритетов, мотиваций и преференций. Также мы постараемся определить, насколько объективно «трудным» является ваш начальник, и что с этой «трудностью» можно поделать.

Далее мы перейдем к изучению правил «руководства вверх», но будем постоянно примеривать каждое из правил непосредственно к вашему руководителю.

«Руководство вверх» включает два базовых навыка: управление отношениями со своим руководителем и управление ожиданиями руководителя в отношении результатов работы подчиненного. Эти навыки взаимосвязаны, но все же различаются. Проиллюстрирую их различие следующим примером. Это упрощенный пример, целью которого является лишь показать разницу между управлением отношениями и управлением ожиданиями руководителя. Этот пример также будет мини-упражнением для вас.

> Представьте, что ваш начальник попросил вас составить некий отчет сверх вашей повседневной работы. Вам кажется, что составление этого отчета займет два дня. Ваш начальник спрашивает вас, когда отчет будет готов. Что вы ему ответите? Продумайте прямо сейчас ваш ответ.
>
> Предположим, что вы ответили «два дня». Если вы скажете начальнику, что приготовите отчет через два дня, а он скажет: «хорошо, через день я его жду», то вы не успеете его сдать вовремя. Ведь многие начальники любят поторговаться с подчиненными. Они считают, что таким образом они не дают подчиненным расслабляться и тем самым отрабатывают свою зарплату начальника.
>
> Но возможен и другой вариант. Вы скажете, что вам надо два дня, ваш начальник согласится, а завтра случится аврал в

повседневной работе, и вы задержите сдачу. И вы опять срываете сроки и выглядите не лучшим образом в глазах начальника. Более того, он тоже кого-то подводит, не сделав свою работу, связанную с этим отчетом, вовремя. Дело не только в том, что ваш начальник начинает к вам плохо относиться, а в том, что происходит сбой в работе по очень длинной цепочке.

Что бы сделал в такой ситуации человек, владеющий навыками «руководства вверх»? Он сказал бы, что отчет будет готов через четыре дня. Почему через четыре?

Один день он бы заложил на управление отношениями с начальником. Если его начальнику захотелось бы поторговаться, он доставил бы ему такое удовольствие, дал бы убедить себя и согласился бы выполнить задание за три дня. Таким образом, он бы упрочил свои взаимоотношения со своим боссом.

Второй день он бы заложил на управление ожиданиями своего начальника. То есть заложил бы время на непредвиденные обстоятельства, чтобы гарантированно сдать работу в срок или чуть раньше. То есть благодаря этому результат, в данном случае срок сдачи отчета, с большей степенью вероятности соответствовал бы ожиданиям начальника.

Конечно же, этот пример — крайне упрощенная иллюстрация навыков «руководства вверх». В реальной жизни все совсем не так просто. Поэтому мы с вами будем разбирать 14 правил «руководства вверх», которые приведены в табл. 1.

Таблица 1

«Руководство вверх»	
Руководство отношениями	**Руководство ожиданиями**
Правило воды и лежачего камня	Правило отсутствия неожиданностей
Правило чужих ботинок	Правило долгосрочного планирования
Правило монастыря и устава	Правило вовлечения руководителя
Правило дракона и зайца	Правило форс-мажора
Правило дохлой кошки и лопаты	Правило подсадной утки
Правило дрессированного кита	Правило обратной связи
Золотое правило	
Самое первое правило	

Мы также будем тренироваться в их использовании, изучим примеры их успешного и неуспешного применения на практике. Мы рассмотрим, как подчиненному лучше всего вести себя в ряде наиболее распространенных негативных ситуаций, возникающих в отношениях с руководством: в случае конфликта с боссом, когда начальник в стрессе, когда руководитель перегружает подчиненного работой или сопротивляется назревшим переменам.

Особенно внимательно мы остановимся на рассмотрении мифов и наиболее распространенных ошибок, связанных с «руководством вверх». Этому посвящена отдельная глава книги.

Как я уже писала выше, книги и статьи на тему «руководства вверх» практически не переводились на русский язык. Поэтому я постаралась перевести для этой книги с английского языка как можно больше цитат из произведений гуру западного менеджмента. В этой книге вы найдете советы:

- Джона Габарро и Джона Коттера, упомянутых выше основателей этой концепции;
- Жака Хоровица, профессора Marketing & Service Management в IMD, одной из ведущих мировых школ бизнеса, который проводил 20-дневный семинар для высшего и среднего руководства одной из крупнейших корпораций США на тему «Как вести себя со своим руководителем?». В процессе семинара он протестировал свои мысли и рекомендации на 250 его участниках. В данной книге в различных главах я приведу ряд его выводов и рекомендаций;
- Стивена Кови, всемирно признанного эксперта в области личностного роста, автора многих книг, в том числе бестселлера «7 привычек высокоэффективных людей», более 10 миллионов экземпляров которого были проданы в 72 странах мира. Кстати, эта книга недавно вышла на русском языке, советую ее прочитать;
- Барбары Мозес, автора рабочей тетради по планированию карьеры, используемой более чем миллионом человек;
- Уоррена Бениса, который в течение 45 лет был советником четырех президентов США и многих корпораций, входящих в 500 наиболее успешных компаний по версии журнала «Фор-

чун», автора 25 бестселлеров в области менеджмента и карьерного роста. Его последняя книга называется «Со-лидеры» и посвящена отношениям руководителей и подчиненных;

- Роджера Фритца, который работал на руководящих должностях в бизнесе, занимался преподаванием, автора 32 книг. В данный момент он является консультантом по развитию для таких крупнейших международных корпораций, как AT&T, IBM, Caterpillar и Motorola;
- и многих других экспертов в области менеджмента.

Конечно же, я не буду строить описание навыков «руководства вверх» только на западных источниках и примерах, ведь мы с вами живем и работаем в России, и бизнес здесь имеет свою специфику. В данной книге вы найдете много кейсов[1] и примеров из российской бизнес-практики.

Резюмируя, я хотела бы процитировать Жака Хоровица для того, чтобы еще раз подчеркнуть важность строительства взаимоотношений со своим руководителем:

> «Взаимоотношения с вашим начальником — это, вероятно, самые важные для вас взаимоотношения на работе. Правильное руководство своим руководителем ведет к большей эффективности вашей работы, улучшает условия вашей жизни на работе, приносит большее удовлетворение от работы. Протяните руку помощи своему начальнику, и вы будете вознаграждены».

Обратите внимание на правила работы с книгой. *Данная книга является учебным пособием, позволяющим овладеть навыками руководства своим руководителем. Для того чтобы она принесла вам максимальную пользу, я рекомендую следовать указанным ниже правилам работы с книгой:*

[1] Кейс-метод — техника обучения, использующая описание реальных экономических и социальных ситуаций. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них.

- *Не пропускайте цитаты в начале каждой главы, а также выделенные в тексте примеры и кейсы: они являются важной составляющей текста и помогают лучше понять теорию.*
- *Выполняйте упражнения. В каждом теоретическом блоке вы найдете упражнение, которое позволит вам закрепить пройденный материал. Выполнение упражнений облегчит применение полученных теоретических знаний при строительстве отношений с вашим начальником. Дополнительные подсказки и мою версию решения некоторых упражнений вы найдете на сайте www.clubdisc.ru.*
- *Записывайте возникающие по ходу чтения вопросы. Для того чтобы вы смогли найти ответы на все интересующие вас вопросы, мы создали поддерживающий интернет-портал «Клуб DISC» www.clubdisc.ru. Через этот сайт вы можете также отправить вопрос автору этой книги, то есть мне. Я обязательно отвечу на него.*

Резюме:

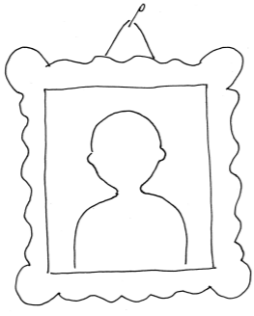
- Ошибочно предполагать, что выстраивать взаимоотношения — это работа начальника, а подчиненному этичнее занимать в этом вопросе пассивную позицию.
- Подхалимаж не является эффективным способом строительства отношений с руководством. Предполагать, что лесть будет приятна вашему боссу, значит считать, что ваш начальник глупее вас.
- Изучать навыки «руководства вверх» полезнее всего применительно к собственному начальнику.
- «Руководство вверх» строится на двух базовых навыках: руководства ожиданиями руководителя от результатов вашей работы и руководства отношениями с вашим руководителем.

Глава 1
ДАВАЙТЕ ПОЗНАКОМИМСЯ С ВАШИМ НАЧАЛЬНИКОМ

На первый взгляд, «руководство вверх» кажется простым делом, но руководителям, как и всем остальным, надо запомнить следующее важное правило. Если нам надо, чтобы некий человек понял, что мы хотим сказать, нам стоит говорить на его языке, а не ожидать, что он выучит наш язык.

Ричард Кноуделл

Как узнать своего начальника



Как я уже писала во введении, изучение общей теории малоэффективно, пользу от теоретических знаний можно получить, только применяя их на практике. Поэтому с первых страниц этой книги я предлагаю перейти от абстрактного изучения теории к применению ее в вашей конкретной ситуации, то есть к вашему начальнику.

Для этого давайте разберемся, что же из себя представляет ваш руководитель: какие цели он или она ставит перед собой в жизни, что его или ее мотивирует и демотивирует, что вызывает у него (нее) дискомфорт или наоборот доставляет ему (ей) удовольствие, как он (она) ведет себя в стрессовой ситуации. Когда мы найдем ответы на эти вопросы, мы сможем адаптировать изучаемые правила «руководства вверх» непосредственно к вашему начальнику, сможем отбирать инструменты управления, максимально эффективные именно для этого человека.

Если вы читали мою и Дмитрия Козлова книгу **«Как оказывать влияние на людей в жизни и бизнесе. Модель DISC от изобре-**

тателя „детектора лжи”», то вы уже догадались, какой управленческой моделью мы будем пользоваться для ответа на поставленные выше вопросы. Тем, кто не читал эту книгу, я кратко расскажу о модели DISC и объясню, какую пользу она может принести для решения нашей задачи. Заранее оговорюсь, что в данном издании модель DISC дается в сокращенном и упрощенном варианте.

Насколько хорошо вы знаете своего начальника? Я думаю, лишь единицы могут сказать, что близко знакомы с руководителем. В основном подчиненные видят босса или мельком в коридоре, или на общих собраниях, или во время личного «разбора полетов». Маловероятно, что вы знаете, какие цели ваш начальник ставит перед собой в жизни, что для него ценнее всего — работа, семья или рыбалка. Но в этом нет ничего страшного. Модель DISC позволит восполнить недостающую информацию о вашем начальнике с высокой степенью достоверности на основании его поведенческих особенностей. Потому как человек говорит, ходит, жестикулирует и одевается, можно определить его базовые ценности и мотивации, можно понять, что ему нравится или не нравится в жизни.

Как эта модель работает? Дело в том, что любого человека можно представить в виде айсберга. Вы знаете, что всего 10 % айсберга возвышается над водой, а 90 % — скрыто в глубине? Но любой специалист по исследованию ледников может вычислить объем невидимой части айсберга на основании его видимой вершины, а взяв пробу льда и проверив течение, он скажет вам, откуда этот айсберг приплыл. Точно так же и в человеке его «подводная часть» (базовая мотивация, мотивы, ценности) неразрывно взаимосвязана с его «надводной частью» (поведением). И специалист-психолог может вычислить «подводную часть» личности на основании поведения. Профессиональный психолог, который в то же время был плотно связан с бизнесом, Уильям Моултон Марстон разработал удобную и простую модель, позволяющую людям без психологического образования производить упрощенные, но достоверные «вычисления» «подводной части» человека на основании его «надводной части».

Модель Марстона основывается на описании поведения, т. е. того, как человек действует. Она содержит два очень полезных инструмента:

- ❒ экспресс-диагностику человека в течение первых 10–20 минут общения;
- ❒ объяснение базовых мотиваций данного человека и, следовательно, его предпочтений, симпатий и антипатий, шаблонов поведения.

В своих исследованиях Марстон основывался на базовых моторных реакциях, исследуя первичные эмоции человека. В упрощенном изложении модель базируется на двух основных критериях:

- ❒ как человек воспринимает среду, в которой действует (как благоприятную или как враждебную);
- ❒ как человек действует или реагирует в конкретных ситуациях (активно или реактивно).

Если представить эти критерии в виде осей координат, то при их пересечении получается 4 базовых типа личности (см. Схему поведенческих типов на рис. 1).

Рис. 1. Схема поведенческих типов по модели DISC

Марстон называет эти четыре типа личности «базовыми эмоциями». Базовые эмоции или типы личности объединяют схожих людей на основании их поведенческих характеристик, мотиваций и предпочтений, но не учитывают то, насколько человек глуп или умен, насколько он добр или зол, насколько он честен или лжив. Принимается во внимание лишь один из факторов человеческой личности. Однако этот фактор является ключевым для понимания базовой мотивации, ценностей и мотивов поведения человека. Важно отметить еще и то, что, по мнению Марстона, все четыре базовые эмоции присутствуют в каждом человеке. Просто одна из них проявляется наиболее ярко и определяет поведение. Эту базовую эмоцию в данной книге мы будем называть «доминирующим типом личности».

Далее я опишу эти четыре типа личности и их поведенческие особенности с привязкой к деятельности руководителя, а вам надо будет определить, к какому из четырех типов относится ваш начальник. Это необходимо, для того чтобы вы, изучая далее общие правила «руководства вверх», могли подбирать оптимальные

инструменты руководства и адаптировать их к поведенческим особенностям вашего босса.

Я думаю, нагляднее всего будет показать эти четыре поведенческих типа на примере реальных руководителей, топ-менеджеров, которые обеспечивали рекордные доходы и процветание компании «Форд» в середине прошлого века. Эти описания я взяла из автобиографии Ли Якокки, одного из самых успешных и легендарных руководителей американского автопрома.

Руководитель «D» (доминирование)

Ярким представителем поведенческого типа «D» был сам Ли Якокка, человек, прошедший путь от подручного в пиццерии отца в крохотном провинциальном городишке до одного из самых популярных в США топ-менеджеров. В компании «Форд» он поднялся по служебной лестнице с низшей должности продавца автомобилей до президента компании. Он спас от неминуемого банкротства корпорацию «Крайслер», возглавив ее в трудную для компании минуту. Давайте прочитаем утверждения Якокки, чтобы понять стиль мышления руководителя с поведенческим типом «D»:

> «Если бы мне пришлось одним словом охарактеризовать качества, необходимые хорошему менеджеру, я бы сказал, что все они сводятся к понятию „решительность”»[1]. «В прессе меня иногда изображают этаким реактивным лидером, менеджером, молниеносно принимающим решения»[2].

Руководители с поведенческим типом «D» очень динамичны, быстро принимают решения, редко дают подчиненным высказать

---

[1] Ли Якокка. Карьера менеджера. Минск: Парадокс, 1996. С. 69.

[2] Там же. С. 69.

свою мысль до конца, часто уходят с собраний до их окончания, могут перебить собеседника. Для них приоритетны действия, и их раздражает, если дело тормозится как из-за медлительности подчиненных, так и по техническим причинам.

> «Разумеется, менеджер должен собрать как можно больше информации и прогнозных оценок. Но в какой-то момент приходится довериться интуиции, пойти на риск»[1].

> «До известной степени я всегда руководствовался внутренним чутьем. Я люблю настоящий бой. Никогда я не был в числе тех, кто может спокойно сидеть и бесконечно заниматься выработкой стратегии»[2].

Руководители с поведенческим типом «D» не отличаются особой усидчивостью и вниманием к мелким деталям, они любят действия и риск. Они придают огромное значение инициативе и способны выполнять трудные задания, а также для них очень важны финансовые результаты работы. Они любят конкурировать и сделают все для победы. В случае поражения они любой ценой стремятся к реваншу.

> «Я всегда придерживался политики соблюдения принципов демократизма вплоть до момента принятия окончательного решения. В этот момент я становился безжалостным начальником. „Окей, я всех выслушал, — говорил я. — А теперь послушайте, что мы будем делать”»[3].

Руководители с поведенческим типом «D» склонны к жесткому единоначалию. Пусть вас не обманывает утверждение Якокки о том, что он всегда придерживался демократических принципов. Приведенная выше цитата четко отражает понимание демократии руководителями типа «D»: дать подчиненным поболтать и выпустить пар, а потом сказать, что им следует делать. В то же время, руководители с поведенческим типом «D» боятся, что кто-то может их обойти, и поэтому они прилагают огромные усилия для

---

[1] Ли Якокка. Карьера менеджера. Минск: Парадокс, 1996. С. 70.

[2] Там же. С. 71.

[3] Там же. С. 72.

сохранения контроля над своим окружением. Они стремятся к успеху и более всего ценят тех, кто помогает им добиваться быстрых результатов.

Ниже приведена цитата из интервью владельца и создателя российской бренд-инновационной компании «BrandAid» Валентина Перции:

> «Я увольняю людей за то, что они хорошие. Я хочу лучших. Я не хочу компромисса. Я хочу, чтобы в моей команде работали люди, которые любят свою работу, хотят работать, чувствуют драйв».

Эта цитата очень точно отражает отношение к своим подчиненным руководителя с ярко выраженным поведенческим типом «D».

Как «вычислить» руководителя с этим поведенческим типом по его внешнему виду?

Энергичным, волевым, открытым и бесстрашным «D» свойственны размашистая походка, крепкое рукопожатие, рубящие резкие жесты, открытый испытующий взгляд, громкая речь. Ярко выраженного «D» всегда «очень много». Он может вести себя немного вульгарно и грубо, показывая свою «крутость».

Главный принцип «D» при подборе одежды и аксессуаров — статусность. На заре своей карьеры «D» тратит больше денег на одежду и автомобиль, чем он может себе позволить, потому что таким образом он пытается завысить свой статус. Но как он может продемонстрировать свой статус, достигнув вершины карьеры, оказавшись первым среди самых богатых? Ведь у окружающих его людей, как и у него, все есть. Тогда «D» начинает одеваться нарочито аскетично. Вы, наверное, слышали о том, что Билл Гейтс приходит на заседания правления компании «Майкрософт» в джинсах, в то время как все остальные члены правления сидят в деловых костюмах. О том, что «D» и полторы тысячи лет назад были такими же, свидетельствует следующий пример.

> Греческий посол Приск описывает пир у вождя гуннов Атиллы, великого воина, объединившего на время своего правления многие славянские племена, разгромившего греков и получавшего с них дань. «Для других гуннов и для нас были

> приготовлены яства, подаваемые на серебряных блюдах, а перед Атиллой ничего больше не было, кроме мяса на деревянной тарелке. И во всем прочем он показывал умеренность. Пирующим подносимы были чарки золотые и серебряные, а его чаша была деревянная. Одежда на нем также была простая и ничем не отличалась, кроме опрятности. Ни висящий при нем меч, ни застежки скифской обуви, ни узда его лошади не были украшены золотом, каменьями или чем-либо драгоценным, как водилось у других скифов»[1].

Кабинет «D» также в первую очередь демонстрирует его статус, зачастую несколько завышенно. «D» любит большие столы и кожаные кресла. На стенах могут висеть дипломы, фотография президента, коллекционное оружие, чучела животных.

Ключевые характеристики для диагностики поведенческого типа «D»:

- ярко выраженные лидерские качества;
- склонность принимать волевые решения;
- фокус на результат, особенно финансовый;
- вспыльчивость, возможны регулярные разносы подчиненных;
- выражение мыслей в открытой и резкой форме.

Руководитель «I» (влияние)

Разговор о руководителе с доминирующим поведенческим типом «I» я хотела бы начать с описания Чарли Бичема, который был управляющим региональным отделением «Форда», начальником Ли Якокки на заре его карьеры.

> «Чарли был южанин, отзывчивый, чудесный, очень толстый и внушительный человек с обаятельной улыбкой. Он обладал исключительной способностью вдохновлять других, вы готовы были идти за ним на самое рискованное дело, даже если отдавали себе отчет в том, что это грозит гибелью.

---

[1] Нечволодов А. Сказания о русской земле. М.: Престиж Бук, 2006. Т. 1. С. 82.

Вместе с тем он был наделен редким даром проявлять строгость и великодушие одновременно. Был случай, когда из тринадцати зон нашего сбытового округа моя зона оказалась по объему продаж на последнем месте. Я был этим очень расстроен. Увидев меня в гараже, Чарли подошел, обнял одной рукой и поинтересовался:

— Чем это ты так угнетен?

— Мистер Бичем, — ответил я, — у нас тринадцать зон, и по объему продаж моя заняла тринадцатое место.

— А, к черту, пусть это тебя не расстраивает, должен же кто-то быть на последнем месте, — сказал он и двинулся дальше.

Уже дойдя до своего автомобиля, он повернулся:

— Но послушай, — крикнул он мне, — не вздумай оставаться последним два месяца подряд!

Бичем имел обыкновение порассуждать о здравом смысле, о жизненных уроках, которые каждый должен извлечь сам для себя, об опасностях, от которых вас никто не предостережет…»[1]

---

[1] Ли Якокка. Карьера менеджера. С. 50–51.

Руководители с поведенческим типом «I» стремятся руководить за счет своей личной харизмы, вдохновляя подчиненных, а не принуждая их. Они динамичны, поэтому имеют быструю реакцию и стремятся к движению вперед. Так как для «I» очень важно сотрудничество, они стремятся к коллективной работе. Им нравится дружеская, полная энтузиазма атмосфера, работа в окружении людей.

Так как для них важны личные связи, они могут бояться потерять свою популярность и положение в обществе. В целом им хочется руководить динамичной и дружной командой, и они могут ожидать от вас, что вы будете разделять их оптимистичный командный дух.

Как «вычислить» руководителя с этим поведенческим типом по его внешнему виду?

Для «I» наиболее характерно неформальное и эмоциональное поведение, летящая походка, обильная жестикуляция, эмоционально окрашенная речь, сопровождаемая богатой мимикой и опять же обильной жестикуляцией. Взгляд «I» может бегать по сторонам, «I» трудно сконцентрировать внимание на одном собеседнике, если вокруг есть другие люди. Ведь для «I» важна реакция на него всех окружающих. Приветствие «I» обычно бывает оригинальным, необычным.

Руководители с типом «I» любят обращать на себя внимание, поэтому одеваются они ярко, экстравагантно, не так, как все. Отличить «I» от пациента сумасшедшего дома можно следующим образом: подобранная «I» безумная одежда удивительным образом идет им и выглядит уместной и гармоничной. Это — уникальная особенность «I», которой я каждый раз удивляюсь. Одно время у меня в подчинении работал молодой человек, ярко выраженный «I». Дресс-код компании требовал от сотрудников одеваться достаточно консервативно и носить галстуки. Этот молодой человек проявлял свой тип личности в подборе галстуков. На них обязательно были изображены какие-нибудь смешные мультяшки. Вид его галстука поднимал мне настроение на весь рабочий день.

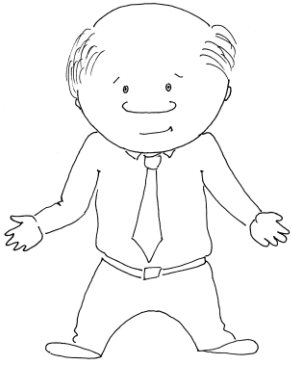
В кабинет «I» слабонервным входить не рекомендуется. Вы обнаружите там полнейший хаос, горы бумаг на столе и на полу,

обклеенные стикерами полки и компьютеры, грозящие упасть с полок предметы. На стенах вы найдете многочисленные фотографии хозяина этого рабочего места, заснятого в обнимку с известными людьми, начальством, в экзотических местах земного шара, и всегда его изображение будет крупным планом в центре кадра.

Ключевые характеристики для диагностики поведенческого типа «I»:

- ❒ общительность;
- ❒ позитивный настрой;
- ❒ использование и расширение сети знакомств;
- ❒ экстравагантность в одежде или поведении;
- ❒ желание окружить себя большим количеством людей.

Руководитель «S» (постоянство)



Утверждение, что успешным может быть руководитель с любым доминирующим поведенческим типом, подтверждает пример Генри Форда-младшего, который восстановил компанию «Форд», унаследованную от деда — великого Генри Форда, и успешно управлял ею на протяжении многих лет. Форд-младший являлся руководителем с доминирующим поведенческим типом «S». Пример поведения, описанный ниже Ли Якоккой, очень характерен для таких руководителей.

> «Способ, каким Генри Форд уволил Банки Кнудсена (генерального директора, второе лицо в компании), может служить темой интересного рассказа. Он в большой мере характеризует самого Генри. Вечером в понедельник он отправил Теда Мекке к Банки на дом. Поручение Мекке состояло в следующем: дать Кнудсену понять, что его собираются уволить…

На следующее утро Генри вбежал ко мне в кабинет. Ему нужен был союзник, и он знал, что я буду доволен уходом Кнудсена. Но Генри все еще не сказал Банки, что он уволен. Наконец, Мекке посоветовал Банки:

— Я полагаю, что вам следует зайти к Форду.

Когда Банки зашел в кабинет Генри, тот спросил его:

— Мекке говорил с вами?

— Черт возьми, что здесь происходит? — резко спросил Банки. — Вы что же, меня увольняете?

Генри утвердительно кивнул.

— Дела у нас попросту не ладятся, — сказал он.

Такого рода неопределенная формулировка была старым приемом Генри.

Несколько минут спустя Генри снова появился у меня в кабинете.

— Банки созывает пресс-конференцию, — произнес он.

— А что случилось? — спросил я.

К этому моменту мне все уже стало ясно, но мне хотелось, чтобы решение прозвучало из уст самого Генри.

Генри что-то мямлил, пытаясь сказать мне, что он только что уволил Банки. Но пока я стоял и смотрел на него, он никак не мог членораздельно выговорить суть дела. Наконец он вымолвил:

— Банки не понимает. У нас здесь сложились трудности.

Затем в моем кабинете внезапно возник Банки и произнес:

— Мне кажется, что меня уволили, но я не совсем в этом уверен»[1].

Руководители с поведенческим типом «S» очень сдержанны и осторожны, они избегают прямых конфронтаций, выяснения отношений, открытых и четких заявлений. При этом для руководи-

[1] Ли Якокка. Карьера менеджера. С. 122–123.

телей этого типа очень важны надежность и поддержка, и они стараются создать уравновешенную и дружескую корпоративную культуру. Конфликтные ситуации создают для них крайний дискомфорт, они стараются причинять всем как можно меньше боли, и поэтому «режут хвост маленькими частями», как это описывалось в старом анекдоте. Их соглашательство и уклончивость могут создавать дополнительные проблемы.

В целом «S» предпочитают работать методично и могут бояться быстрых перемен и напряженных ситуаций, ставящих под угрозу их безопасность. Для них очень важно сотрудничество, чтобы люди гармонично работали вместе. Они хотят вести подчиненных к надежным результатам в дружеской атмосфере и предпочитают работать с командными игроками.

Вот еще одна цитата из книги Ли Якокки, объясняющая, каким образом Генри Форд-младший добивался успехов, используя свое чутье в отношении людей и веру в коллективизм:

> «Вскоре после окончания войны Генри Форд получил необычную и интригующую телеграмму от группы из десяти молодых офицеров ВВС. Генри Форд пригласил их в Детройт, где лидер группы полковник Чарльз Торнтон объяснил, что его люди способны обеспечить снижение показателя себестоимости в компании „Форд” так же, как они добились снижения удельных затрат в ВВС. Торнтон сразу же объявил, что речь может идти только о коллективном контракте. Если Форд заинтересован, то он должен принять в свой аппарат всю группу в полном составе. Генри поступил мудро и согласился, несмотря на то, что ни один из этих людей не был знаком до этого с автомобилестроением. Впоследствии двое из них стали президентами компании „Форд”»[1].

А вот высказывание нашего отечественного топ-менеджера, иллюстрирующее позицию руководителя с поведенческим типом «S»:

> «В отношениях с коллегами и подчиненными я придерживаюсь разумного баланса. Стараюсь видеть в каждом сотруднике

[1] Ли Якокка. Карьера менеджера. С. 57.

не должность, а личность. У нас в компании есть ветераны, которые проработали 15 лет. Конечно, за эти годы с некоторыми из них сложились дружеские отношения. И в этом нет ничего плохого. Мне близка такая модель управления, когда в коллективе создается семейная атмосфера и появляется возможность неформальных отношений между руководителями и сотрудниками. Но не следует забывать, что искусство подобных взаимоотношений как раз состоит в умении найти компромисс между личным и рабочим, адекватно воспринимать критику и работать на общий результат». Андрей ИЛИОПУЛО, президент корпорации «Эконика»[1].

Как «вычислить» руководителя с этим поведенческим типом по его внешнему виду?

Диагностика «S» — самая трудная задача. «S», как правило, подстраивается под собеседника, отзеркаливает его эмоции и манеру поведения. Поэтому при диагностике собеседника вы можете спутать «S» с представителем вашего типа личности. Комфортное для самих представителей данного типа поведение — молчаливость, сдержанные жесты, спокойная речь.

Ключевыми для диагностики «S» являются одежда, аксессуары и рабочее место. «S» любят одеваться комфортно, удобно, в одежду из мягких тканей пастельных тонов. Они выбирают практичные аксессуары.

В кабинете или на рабочем столе «S» вы увидите идеальный порядок, все документы будут разложены по папочкам и полочкам. Скорее всего, на столе будет фотография семьи, а в помещении можно увидеть цветы, чайник, чашечки, печенье.

Ключевые характеристики для диагностики поведенческого типа «S»:

- ❒ спокойствие и немногословность;
- ❒ внимательность к людям;
- ❒ придирчивость в мелочах;

---

[1] http://www.cbio.ru/modules/news/article.php?storyid=2520.

- ❒ комфортная и консервативная одежда;
- ❒ уклончивость и дипломатичность.

Руководитель «С» (соответствие)

Одно время непосредственным начальником Ли Якокки был Роберт Макнамара, руководитель с доминирующим поведенческим типом «С». Вот как его описывает Якокка:

> «Роберт Макнамара заметно отличался от своих коллег-менеджеров в компании „Форд”. Многие считали, что ему недостает теплоты, сердечности, но мне кажется, что он намеренно напускал на себя холодность. Он действительно мало смеялся, кроме тех случаев, когда рядом был Бичем… Несмотря на то, что Макнамара пользовался репутацией человека-робота, он в действительности был очень добрым, а также преданным. Но ум его был столь глубок и столь дисциплинирован, что часто затмевал собой его подлинную личность.
>
> С ним не всегда было легко, а его строгие принципы личной честности иногда могли сводить с ума… У него была поразительная способность накапливать факты и ничего не забывать из того, что узнавал. Но Макнамара не только знал сами по себе факты, он умел их также предвидеть. В разговоре с ним вы чувствовали, что он в голове уже сопоставил соответствующие детали всех возможных вариантов и сценариев обсуждаемого решения. Он учил меня никогда не принимать серьезного решения, не имея за душой по крайней мере двух его вариантов…»

Для руководителей с поведенческим типом «С» очень важны объективность и надежность, и они стремятся создавать логичную и деловую атмосферу. Для них самое важное — точность, и

они не замедлят продемонстрировать свой скептицизм в отношении идей, не поддержанных фактами. Они могут посвятить много времени детальному анализу вашего предложения. В целом они хотят руководить, устанавливая высокие стандарты работы. Им более всего импонируют люди, разделяющие их стремление к достижению высокого качества работы.

> «В отличие от многих, кого я знал, он обладал способностью держать в голове десяток различных планов и взвешивать все связанные с ними факты и цифры, не пользуясь при этом никакими записями. Тем не менее, он учил меня заносить все свои идеи на бумагу.
>
> — Вам свойственно добиваться успеха, действуя импульсивно, — говорил он мне не раз. — Вы способны продать любому все что угодно. Но в данном случае речь идет о затрате ста миллионов долларов. Отправляйтесь домой и вечером изложите свой великий замысел на бумаге. Если вам это не удастся, вы, следовательно, еще его не додумали»[1].

Для руководителей с поведенческим типом «С» приоритетным является письменное общение, они любят и умеют создавать письменные инструкции, планы и отчеты. Изложение вопросов на бумаге помогает им минимизировать ошибки и замечать малейшие детали вопроса.

Как «вычислить» руководителя с этим поведенческим типом по его внешнему виду?

Поведение «С» — очень сдержанное. Их мимика и жестикуляция минимальны. Если они могут избежать рукопожатия, они это сделают. Они не любят торопиться, все делают размеренно и спокойно.

Главный принцип подбора одежды «С» — соотношение цены и качества. Одежда и аксессуары «С» могут быть дорогими или нет, но они будут консервативными, такими, как у всех. Когда «С» находит вещь, идеально соответствующую его вкусу и принципу «цена-качество», он покупает сразу несколько штук, чтобы потом опять не мучиться в поисках оптимальной вещи.

---

[1] Ли Якокка. Карьера менеджера. С. 59–60.

На рабочем месте «С» вы вряд ли найдете что-либо, показывающее индивидуальность хозяина, кабинет таких руководителей нейтральный, «никакой», все ценные документы будут надежно спрятаны в сейфе.

Ключевые характеристики для диагностики поведенческого типа «С»:

- ❒ сдержанность и официальность;
- ❒ предпочтительно письменное общение;
- ❒ повышенное внимание к мелочам, цифрам и фактам;
- ❒ склонность к критике всего и всех;
- ❒ расчетливость и логичность.

Упражнение №1

Определите, к какому из четырех базовых поведенческих типов относится ваш начальник. Вспомните три примера, подтверждающих, что ваша диагностическая оценка верна.

У вас трудный начальник?

Я исключительно терпелива — при условии, что, в конце концов, все будет по-моему.

Маргарет Тэтчер

Мы с вами рассмотрели четыре базовых поведенческих типа руководителей. Возможно, в процессе чтения этой главы у вас возникла следующая мысль: «Ли Якокке повезло в жизни, у него были такие талантливые и грамотные руководители, которыми можно было с удовольствием „руководить вверх”. Попробовал бы он поработать под началом моего трудного начальника! Он бы узнал, что значит поговорка „против лома нет приема”».

Для того чтобы успешно продвигаться дальше в изучении «руководства вверх», нам надо разобраться с самым распространенным мифом о начальстве. Этот миф гласит: если вам не повезло в жизни и попался трудный начальник, то с этим ничего нельзя поделать.

В связи с этим мифом нам надо ответить на два важных вопроса.

- Первый вопрос: действительно ли у вас трудный начальник или просто ваши поведенческие типы плохо совместимы? Во многих случаях конфликты и недопонимания между начальником и подчиненным являются лишь результатом различий в поведенческих особенностях и базовых мотивациях. Например, конфликт может возникнуть из-за того, что для руководителя главное в работе — финансовый результат («D» и «C»), а для подчиненного — взаимоотношения в коллективе («I» и «S»). Найти ответ на этот вопрос можно, ответив на следующий вопрос. От вашего начальника стонет весь коллектив или это только ваша личная проблема?
- Если от вашего босса стонет весь коллектив, то давайте перейдем ко второму важному вопросу. Как я писала в начале этой главы, доминирующий поведенческий тип не определяет ум или глупость, порядочность или лживость человека. Начальник любого поведенческого типа может быть объективно трудным начальником. И тогда перед нами встает вопрос, связанный с разбираемым нами мифом. Действительно ли против лома нет приема? Действительно ли с таким начальником ничего нельзя поделать?

Ответ на этот вопрос поможет найти приведенный ниже кейс, который описывает ситуацию с объективно трудным начальником. Читая этот кейс, задумайтесь, можно ли было избежать кризиса, и если да, то за счет чего?

Фрэнк Гиббонс был общепризнанным гениальным топ-менеджером, способным наладить и эффективно руководить любым самым сложным производством. Он всегда приносил своим работодателям высокие прибыли. В 1973 году он занял должность вице-президента второй по величине и первой по прибыльности в США производственной корпорации в своей об-

ласти промышленного производства. Однако Гиббонс не умел руководить людьми. Он это знал, и это знали его руководители. Для компенсации этой слабой стороны Гиббонса президент компании следил за тем, чтобы в прямом подчинении у Гиббонса находились люди, умеющие хорошо ладить с другими людьми. И это работало.

В 1975 году Филипп Бонви получил повышение по службе и попал в прямое подчинение к Гиббонсу. Следуя своей стратегии, президент компании выбрал Бонви на эту должность потому, что у него была репутация человека, имеющего хорошие отношения со своими начальниками. Но, к сожалению, президент не обратил внимания на то, что в своем быстром карьерном росте в корпорации Бонви везло на начальников, они все были замечательными людьми. Ему никогда не приходилось делать усилие для налаживания отношений со своим руководителем. Позже Бонви признал, что ему и в голову не приходило, что в его должностные обязанности входит выстраивание отношений со своим руководителем.

Через четырнадцать месяцев после начала работы в подчинении Гиббонса Бонви был уволен. В этот же промежуток времени компания впервые за семь лет понесла убытки. Многие из тех, кто был в курсе происходящего, говорят, что не понимают, что произошло. Достоверно известно лишь следующее. В это время компания разворачивала новый крупный проект. Этот процесс требовал тщательной координации усилий подразделений по продажам, проектированию и производству. Но между Гиббонсом и Бонви возникли серьезные разногласия, непонимания и обиды.

Например, Бонви утверждает, что Гиббонс знал и одобрял решение Бонви использовать определенный вид оборудования для производства новой продукции. А Гиббонс клянется, что он не был в курсе дела. Более того, Гиббонс утверждает, что он четко дал понять Бонви, что запуск нового продукта был слишком важен для компании, чтобы идти на риск, используя такое оборудование.

В результате всех этих взаимных недопониманий возникли серьезные проблемы с планированием. Был построен новый

завод, который не мог производить разработанную проектировщиками новую продукцию в объемах, необходимых продажам, и с себестоимостью, утвержденной руководством. Гиббонс обвинял Бонви в этих ошибках, а Бонви — Гиббонса[1].

Мы никогда не узнаем, кто был виноват в сложившейся ситуации. Скорее всего — оба менеджера. Но, обратите внимание, уволен был Бонви! Часто бывает так, что руководитель, способный добиваться высоких результатов, не особенно принимает во внимание чувства и нужды своих подчиненных. Однако его результативность — это его иммунитет против репрессий руководства. Победителей не судят! Поэтому в случае конфликта заменяют подчиненного, а не руководителя.

Другой вопрос: был ли этот конфликт Бонви со своим начальником неизбежным? Ведь в данном кейсе упоминается о том, что в подчинении Гиббонса работали и другие менеджеры, которые смогли подстроиться под поведенческие особенности этого руководителя и продолжали долго и успешно трудиться под его руководством.

Да, бывают объективно трудные начальники. Но это не конец света. Просто они требуют от подчиненных бóльших усилий в области «руководства вверх», глубокого знания правил руководства своим руководителем и мудрого применения их на практике.

Так давайте же перейдем к изучению этих правил!

Резюме:

- «Трудность» начальника — это его поведенческие особенности. А под любые поведенческие особенности человека можно успешно подстроиться, выработав эффективную стратегию и тактику.

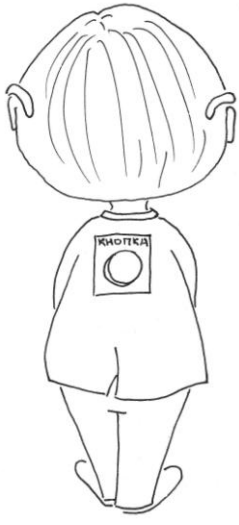
[1] http://hbr.org/2005/01/managing-your-boss.

Глава 2
УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ С РУКОВОДИТЕЛЕМ

Что такое «управление отношениями»

В современной нестабильной экономике как никогда важно научиться «руководству вверх». В наш век сокращений и увольнений вам нужно, чтобы руководство вашей компании считало вас человеком слишком ценным, для того чтобы потерять вас.

Розанна Бадовски



Вне зависимости от того, какую цель вы ставите перед собой — добиться карьерного роста, создать комфортные условия труда или защитить себя от сокращения — вам необходимо для достижения вашей цели выстроить позитивные и конструктивные отношения с начальником.

На первый взгляд это кажется довольно простым делом. Улыбнись, поддакни, поговори по душам. Чтобы вы убедились, что одного желания найти общий язык с начальником совсем не достаточно для достижения положительного результата, я предлагаю вам посмотреть на www.u-tube.ru подготовленный мной небольшой видеоролик из эпизодов двух очень известных старых советских фильмов. Постарайтесь понять, почему этим киногероям, начальнику и подчиненному, не удалось найти общий язык. Адрес ролика — http://www.u-tube.ru/pages/video/104480/.

Если у вас нет возможности просмотреть этот ролик, ничего страшного. Цель этого просмотра — обратить ваше внимание на трудности, возникающие даже при искреннем желании и начальника, и подчиненного найти общий язык.

Вы уже пытались наладить или укрепить свои отношения с начальством, но не добились желаемых результатов? Используя рекомендации этой книги, вы сможете исправить положение.

Управление отношениями с руководителем — это комплекс действий, направленных на выстраивание взаимовыгодных и взаимно комфортных отношений с руководителем, способствующих более эффективному выполнению производственных задач.

В этой главе мы рассмотрим семь базовых правил управления отношениями с руководителем:

- Правило лежачего камня.
- Правило чужих ботинок.
- Правило монастыря и устава.
- Правило дракона и зайца.
- Правило дохлой кошки и лопаты.
- Правило дрессированного кита.
- Золотое правило.

Все эти правила в равной степени важны для успеха, но некоторые из них требуют адаптации к поведенческому типу вашего начальника. Вы уже определили его тип личности? Если нет, то завершите выполнение упражнения предыдущей главы.

Помимо того, в настоящей главе мы отдельно поговорим о поведении начальника в стрессовой ситуации и в случае конфликта, а также о том, как наиболее правильно реагировать на это подчиненному.

Правило лежачего камня

Когда кто-то говорит, что вам надо заняться «руководством вверх», на самом деле он имеет в виду, что вам надо делать больше, чем вы делаете сейчас. Вам надо выйти за рамки вашей повседневной рутины и посмотреть, как вы можете облегчить работу вашего начальника.

Розанна Бадовски

Давайте начнем разбор этого правила управления отношениями с начальством с небольшого кейса. Подумайте, как бы вы поступили, оказавшись на месте Ольги.

Кейс «Логист Ольга»

Ольга — менеджер по логистике в крупной компании, импортирующей продукцию из-за рубежа. Вчера на вечеринке один знакомый сказал ей, что скоро введут новые требования по «растаможке» их товара, и некий документ, который в настоящий момент импортеры получают по желанию, станет обязательным.

Ольга знает, что получение этого документа требует много времени. Ольга не занимается таможней, она отвечает только за перевозку товара. Но если из-за несоответствия документов будут задержки на таможне, у нее возникнут проблемы с транспортной компанией, с которой она работает. Проблемы с таможней могут привести к падению продаж, задержке выплаты зарплаты.

С другой стороны, болтовня пьяного друга — это совсем не достоверная информация. Ольга поделилась услышанным с коллегой Максимом, который занимается таможней в ее компании, но он отмахнулся и перепроверять ничего не стал. Ольга может сама перепроверить эту информацию, но это потребует усилий и времени. При этом существует риск, что начальство подумает, будто она лезет не в свое дело вместо того,

чтобы выполнять должностные обязанности, да и Максим, возможно, обидится. Как поступить Ольге?

Пожалуйста, продумайте свое решение кейса прежде, чем читать дальше.

В общем-то, основная дилемма, которую Ольге предстоит разрешить — это идти или не идти к своему начальнику с имеющейся информацией. Возможен следующий ход мыслей: к начальству идти не стоит, потому что можно испортить свои отношения с сослуживцем, занимающимся таможней.

Но давайте посмотрим, что случится, если новые правила все-таки введут, и отдел будет к этому не готов, а компания понесет убытки. Отношения с Максимом будут в любом случае испорчены. Ольга станет представлять для него угрозу, ведь она может рассказать начальству, что она его предупреждала, а он не среагировал. Знаете, что этот сослуживец может сделать? Например, оправдываясь, он подставит Ольгу, сказав: «Да вот Ольга тоже слышала эти сплетни про новые правила и тоже им не поверила. Никто не верил до последней минуты». Как будет относиться к Ольге ее начальник, зная, что она владела важной информацией и не сказала ему о своих подозрениях? Возможно, начальник не станет высказывать претензии, но доверять ей после этого случая уже не будет.

Следовательно, Ольге надо поделиться полученной информацией с начальством. Другой вопрос — как это сделать. Я бы предложила следующий вариант:

— Иван Иванович, у вас есть минута свободного времени? Я получила от знакомого важную информацию и не знаю, что с ней делать.

— Да, Оля. Я слушаю.

— Один мой знакомый считает, что на наш товар в ближайшее время введут новую справку на таможне, которую довольно трудно и долго получать. Максим, который занимается таможней, сейчас очень загружен работой и не может перепроверить эту информацию. Может, мне потратить на это свое рабочее время? За пару дней я все проясню.

Начальник может ответить или «да», или «нет» — это уже непринципиально. Принципиально то, что Ольга поделилась с ним информацией, которую считала важной. Ее начальник оценит это вне зависимости от того, насколько достоверна полученная информация. Ведь в случае потери денег по причине задержек на таможне в первую очередь пострадает начальник Ольги, а не его подчиненный Максим. Именно начальник отвечает перед владельцами компании за бесперебойную поставку товара. Начальник Ольги отметит для себя, что у него в команде есть инициативный, неравнодушный человек, которому можно доверять.

И теперь мы можем сформулировать первое правило управления отношениями с нашим начальником: **под лежачий камень вода не течет**. **Проявляйте инициативу, демонстрируйте свое желание делать больше, чем предполагают ваши должностные обязанности. Но при этом не превышайте своих полномочий, согласовывайте действия с руководством.**

Ниже я приведу пример из личного опыта, иллюстрирующий важность этого правила для карьерного роста.

> Вы знаете, много-много лет тому назад я была начальником одного из двух отделов продаж в компании, производившей и продававшей продукты питания. Второй отдел возглавлял молодой человек по имени Олег. Наш директор по продажам собирался оставить свой пост, и один из нас двоих должен был занять его место. Для того чтобы выбрали меня, я посвятила все свои силы продажам и это давало очень хорошие результаты.
>
> Продажи Олега были значительно хуже, но он много времени уделял решению административных вопросов, не входивших в его должностные обязанности. Он проявлял инициативу и брал на себя разрешение проблем с «растаможкой» образцов продукции и рекламных материалов, решал вопрос с их хранением, взял на себя общение с госчиновниками, которым что-то было надо от нашей компании. В итоге на должность директора по продажам назначили его, а не меня.
>
> Если поставить себя на место генерального директора компании, можно понять, почему был сделан такой выбор. Олег облегчал жизнь нашего начальника, решая проблемы компании.

Он руководил отношениями с генеральным директором. Я же мыслила не как руководитель, а как торговый агент. И, следовательно, не была готова к повышению. Я добросовестно выполняла свои должностные обязанности в то время, когда Олег проявлял инициативу и показывал, что он в состоянии выполнять задачи любого уровня, что он может быть очень полезен начальнику.

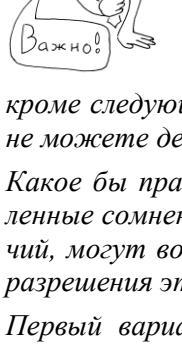
Данное правило пригодится вам не только в борьбе за более высокую должность. Выполнение этого правила способствует формированию доверия к вам со стороны вашего начальника. А доверие — это основа позитивных взаимоотношений. Поэтому проявляйте инициативу, показывайте свою заинтересованность, и ваш начальник это, безусловно, заметит и оценит, даже если забудет вас похвалить.

При этом я не предлагаю взваливать на себя огромные объемы дополнительной работы. Просто приучите себя обращать внимание на открывающиеся возможности. Например, в комнате, которую занимает ваш отдел, включая начальника, треснуло стекло, и от окна ужасно дует. Страдают все, но никому не приходит в голову заняться этим вопросом. Подчиненные ждут каких-то действий руководителя, но близится конец года, и ему сейчас совсем не до решения хозяйственных вопросов. Потратьте полчаса обеденного времени, найдите в здании человека, который может решить эту проблему. Поговорите с ним и принесите начальнику на подпись заявку на ремонт окна. Вы удивитесь, как может изменить вашу жизнь это небольшое усилие.

Возможные области проявления инициативы:

- делитесь с начальником информацией, которую считаете важной;
- предлагайте помощь в решении вопросов, не входящих в ваши должностные обязанности;
- участвуйте в решении административно-хозяйственных вопросов;
- предлагайте пути оптимизации производственного процесса;
- участвуйте в организации тим-билдинговых мероприятий.

Однако проявление инициативы не такое уж простое дело. Неумелое проявление инициативы может принести вашим с боссом отношениям больше вреда, чем пользы. Поэтому обратите серьезное внимание на рекомендацию, приведенную ниже.



Проявляя инициативу, не забывайте постоянно уточнять рамки вашей самостоятельности!

Не всегда легко понять методом умозаключений, какие полномочия делегированы тому или иному лицу. В разных компаниях существуют разные правила наделения полномочиями. Правило субсидирования гласит: «Вы можете делать все, кроме следующего…» Правило делегирования предполагает: «Вы не можете делать ничего, кроме следующего…»

Какое бы правило ни использовалось в вашей компании, определенные сомнения в том, входит ли что-то в круг ваших полномочий, могут возникать в любом случае. У вас есть два варианта разрешения этих сомнений.

Первый вариант: вы перестраховываетесь и все время переспрашиваете своего начальника. Это может привести к замедлению и даже остановке работы и создать у вашего начальника мнение о вас как о человеке, не способном брать на себя ответственность.

Второй вариант: вы делаете самостоятельное предположение о круге своих полномочий, принимаете решение и впоследствии узнаете, что не имели права принимать такое решение. Это может создать вам имидж неконтролируемого бунтаря.

Между этими двумя крайностями располагается стратегия «пробы воды». Что это значит? Вместо того чтобы искать кого-нибудь, кто знает температуру воды, или, наоборот, бросаться в воду с разбега, потрогайте воду, постарайтесь определить, насколько ее температура пригодна для купания.

Как вы помните, мы поставили перед собой задачу изучать правила «руководства вверх» не абстрактно, а применительно к вашему руководителю. Прежде чем переходить к чтению следующего раздела, задумайтесь, какие потенциальные возможности

для проявления инициативы имеются у вас на работе. Но, пожалуйста, не предпринимайте никаких действий, пока не изучите приведенные далее правила «руководства вверх».

Упражнение №2

Вы — молоды, красивы и умны. Вы учитесь на вечернем факультете, а в дневное время недавно устроились работать продавцом в один из самых престижных бутиков одежды в Москве. В этом бутике всем посетителям предлагают кофе или чай. Кофе действительно очень вкусный и качественный, а вот чай имеется в наличии только самый дешевый черный в пакетиках. Вы заметили, как некоторые дамы передергиваются, отпив из чашки. Вы сами пьете только травяной чай, который приносите из дома. Вы не знаете, почему в бутике сложилась такая ситуация с чаем, вызвано ли это экономией или просто никто до вас не обратил на это внимание. Как вам следует поступить? С кем стоит поговорить? Со своим начальником, управляющим магазина или с другими продавцами? В какой форме? Стоит ли вообще поднимать этот вопрос?

Правило чужих ботинок

Давайте будем беспристрастны! Начальникам много с чем приходится справляться — например, с вами. Помимо этого, им приходится решать целый набор собственных сложных задач, таких как взаимоисключающие друг друга корпоративные цели, отношения среди руководства, их собственные начальники и т. д.

Барри Цвибел

Опять же, прежде чем разбирать это правило, давайте выполним небольшое упражнение. Упражнение может показаться шуточным, но я прошу вас отнестись к нему со всей серьезностью.

Прочитайте эпизод из пьесы Е. Шварца «Обыкновенное чудо». Король предлагает своим придворным дать ему совет, что делать. Что бы вы посоветовали королю, если бы были одним из его придворных? Не забывайте, вас могут казнить, если вы дадите неудачный совет.

«Входят король, хозяин, придворные.

Король: Он ускакал, не оглядываясь, на своем сумасшедшем коне, прямо без дороги, в горы.

Принцесса убегает.

Король: Куда ты? Что ты? *(Мчится за нею следом.)*

Слышно, как щелкает ключ в замке. Король возвращается. Он неузнаваем.

Король: Палач!

Палач показывается в окне.

Палач: Жду, государь!

Глухой барабанный бой.

Король: Господа придворные, молитесь! Принцесса заперлась в комнате и не пускает меня к себе. Вы все будете казнены!

Администратор: Король!

Король: Все! Эй, вы там. Песочные часы!

Входит королевский слуга. Ставит на стол большие песочные часы.

Король: Помилую только того, кто, пока бежит песок в часах, объяснит мне все и научит, как помочь принцессе. Думайте, господа, думайте. Песок бежит быстро! Говорите по очереди, коротко и точно. Первый министр!

Министр: Государь, по крайнему моему разумению, старшие не должны вмешиваться в личные дела детей, если это хорошие дети, конечно.

Король: Вы умрете первым, ваше превосходительство. *(Придворной даме.)* Говорите, сударыня!

Дама: Много лет назад, государь, я стояла у окна, а юноша на черном коне мчался прочь от меня по горной дороге. Была тихая-тихая лунная ночь. Топот копыт все затихал и затихал вдали…

Администратор: Да говори ты скорей, окаянная! Песок-то сыплется!

Король: Не мешайте!

Администратор: Ведь одна порция на всех. Нам что останется!

Король: Продолжайте, сударыня.

Дама *(неторопливо, с торжеством глядя на администратора)*: От всей души благодарю вас, ваше королевское величество! Итак, была тихая-тихая лунная ночь. Топот копыт все затихал и затихал вдали и наконец умолк навеки… Ни разу с той поры не видела я бедного мальчика. И как вы знаете, государь, я вышла замуж за другого — и вот жива, спокойна и верно служу вашему величеству.

Король: А были вы счастливы после того, как он ускакал?

Дама: Ни одной минуты за всю мою жизнь!

Король: Вы тоже сложите голову на плахе, сударыня!

Дама кланяется с достоинством.

Король *(администратору)*: Докладывайте!

Администратор: Самый лучший способ утешить принцессу — это выдать ее замуж за человека, доказавшего свою практичность, знание жизни, распорядительность и состоящего при короле.

Король: Вы говорите о палаче?

Администратор: Что вы, ваше величество! Я его с этой стороны и не знаю совсем…

Король: Узнаете. Аманда?

Аманда: Король, мы помолились и готовы к смерти».

Пожалуйста, найдите свое решение упражнения прежде, чем читать дальше!

Помните, какой совет дали первый министр и придворная дама? Они предложили ничего не делать, дать принцессе пережить свою любовь, успокоиться. Король пообещал за такой ответ их казнить. Почему? Потому что они давали совет, не встав на место короля, не пытаясь понять его мысли и чувства. Как чувствует себя любящий отец, при этом явно с доминирующим типом личности «D», видя страдания своей единственной дочери? Он рвет-

ся в бой, а ему предлагают бездействие. Первый министр и придворная дама — яркий пример подчиненных, не освоивших правила управления отношениями со своим начальником. И, в данном случае, «правило чужих ботинок». Если бы они поставили себя на место короля, они поняли бы, что ему надо предложить любое действие, даже самое бесполезное, но чтобы он был чем-то занят, чтобы он считал, что помогает своей дочери. Например, можно было бы предложить послать погоню за ее возлюбленным. Это ничего бы не дало для разрешения конфликта влюбленных, зато у короля была бы иллюзия полезных действий.

Задача, которая стоит перед вами в данном упражнении, — не решить проблему влюбленных, а грамотно руководить отношениями с вашим начальником, королем. Очень важно, чтобы вы поняли разницу, потому что аналогичная ситуация часто складывается и на рабочем месте. Мы часто забываем «отделить мух от котлет». В любой рабочей ситуации перед нами стоят две, а не одна задача: выполнить свою работу и построить или сохранить отношения с начальством. Это разные задачи. Зачастую для выполнения работы нам не нужно вмешательство босса. Часто для успешного завершения работы вообще не требуется ничье вмешательство. Как в случае с влюбленными из сказки Шварца. Да, первый министр формально был прав. Не надо мешать влюбленным выяснять отношения. Но зачем об этом говорить своему начальнику? Задача № 1 решается сама собой, и слава Богу. А вы займитесь решением задачи № 2 — построением отношений со своим руководителем.

Приведу пример из своей практики. Когда я только начала работать директором по продажам в одной западной компании, мы с генеральным директором провели глобальную реорганизацию сбытовой системы. Мы сделали все правильно, но требовалось время, чтобы новая система заработала в полную силу. Надо было ждать. К сожалению, у моего генерального директора был доминирующий поведенческий тип «D». А такие люди ждать не умеют, они сходят с ума от бездействия. Поэтому я стала возить моего генерального в командировки по второстепенным городам, где он ничего не мог испортить,

однако у него возникало ощущение, будто он что-то делает для ускорения процесса преобразований.

Итак, резюмируем второе правило. В английском языке есть такая идиома — «примерить чужие ботинки». Это означает поставить себя на место другого человека, войти в его положение. Для успешного выстраивания отношений со своим начальником, прежде всего, необходимо «примерить ботинки» своего начальника, войти в его положение, оценить, в какой ситуации он находится, понять его мотивацию и предпочтения.

Следовательно, прежде чем начинать общаться с начальником, нам надо найти ответы на следующие вопросы:

- Каков поведенческий тип начальника, его мотивация и предпочтения?
- Какие задачи поставило перед ним его руководство, каковы его рабочие приоритеты?
- Каковы сроки, которые он обязан соблюдать?
- С какими людьми он должен идти на компромиссы, какие факторы он обязан учитывать?
- Находится ли он в данный момент в состоянии стресса? Чем вызван этот стресс?

Только помня ответы на эти вопросы, можно начинать эффективное общение с руководителем. Иначе есть риск попасть в ситуацию, описанную Жаком Хоровицем. Чтобы избежать негативного результата «похода» к начальнику, Хоровиц дает полезные советы, как «надеть ботинки» своего босса.

Рекомендации Жака Хоровица

«У вашего начальника есть другие подчиненные и необходимость принимать другие решения. Но если вы „припрете его (ее) к стене”, настаивая на принятии решения по вашему вопросу, он (она), вероятнее всего, скажет „нет”. Нет, это слишком рискованно. Нет, у нас нет достаточных оснований. Нет, сейчас не подходящее время. Нет, это не соответствует нашей стратегии. Или еще какое-либо „нет”. Для того чтобы избежать „нет”, которое подорвет ваш энтузиазм и демотивирует

вашу команду, помогите своему начальнику принять правильное решение.

- Напомните, на чем вы остановились при последнем обсуждении этого вопроса.
- Напомните цели принятия этого решения, вместо того чтобы объяснять „что” и „как”.
- Напомните, какие проблемы возникли, когда в прошлый раз решение не было принято.
- Быстро и кратко изложите все возможные варианты и ваши критерии выбора оптимального решения.
- Сообщите начальнику, что вам от него надо: просто проинформировать его, принять совместное решение, еще раз оценить возможные варианты.
- Фокусируйте внимание на аспектах, в которых вам нужна помощь начальника.
- Подготовьте факты и данные для работы с возможными возражениями, лучше пусть они будут как можно более наглядными.
- По окончании встречи отправьте начальнику резюме принятого решения, чтобы исключить недопонимание.
- И главное, после того как было принято решение, в чью бы оно ни было пользу, не критикуйте его. Вам следует стать главным адвокатом и защитником принятого решения».

Рекомендацию Хоровица дополняет следующий совет таиландского топ-менеджера Урасата Наванурахи:

«Очень важно научиться „примерять ботинки” своего босса. Научитесь понимать, как он воспринимает происходящее, и что для него важно. Это нужно для того, чтобы вы держали его в курсе только тех вещей и подробностей, которые, на его взгляд, имеют значение, и избегали „нагружать” его ненужной, на его взгляд, информацией»[1].

[1] http://www.nationmultimedia.com/2010/01/13/business/business_30120215.php.

Берегите время своего начальника! *Вы представляете всего 1 % его проблем. Не ведите себя так, как будто — все 100 %. Да, для вас ваша проблема — самая главная. Но если вы все ваше время можете посвятить ее решению, то не ожидайте того же от своего начальника.*

Чем проще проблема, тем меньше времени начальника вам следует занимать ею. Не путайте текущие вопросы с важными проблемами.

Если у вас действительно серьезная проблема, попросите начальника заранее наметить для вас несколько встреч через оправданные интервалы времени. Нет ничего хуже, чем ждать следующей аудиенции днями или неделями для принятия окончательного решения.

В заключение хочу дать вам еще один небольшой совет, который не является приоритетным, но может в определенной ситуации сослужить хорошую службу в построении отношений с руководителем. Лучше понять вашего начальника и, следовательно, установить с ним более позитивные отношения, вам поможет знание того, чем он увлекается в нерабочее время. Джеймс Черкофф рассказывает, что однажды у него был *«ОЧЕНЬ страшный босс, но как только я стал с ним беседовать о его любимой футбольной команде, он полностью расслабился и с удовольствием сделал перерыв в „пропесочивании" меня»*[1].

У меня была аналогичная ситуация. Однажды я взяла на освободившуюся вакансию регионального менеджера сотрудника, с которым была знакома раньше. Моему начальнику это не понравилось, и он относился к новому сотруднику предвзято, несмотря на его успехи в работе. Однажды, когда мы были вместе в командировке, я отправила босса с региональным менеджером вечером смотреть футбол. На следующее утро я с изумлением обнаружила резкую перемену в отношении моего начальника к этому сотруднику, в одну ночь он стал его лю-

[1] www.collaboratemarketing.com.

бимчиком. Оказалось, что они оба — завзятые футбольные болельщики.

Итак, «правило чужих ботинок» рекомендует проявлять искренний интерес к своему начальнику, стараться понять его мотивацию, его приоритеты, его трудности и его предпочтения.

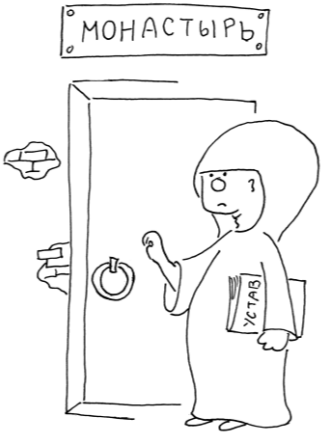
Упражнение №3

В середине этого раздела я перечислила пять вопросов, ответы на которые помогают «примерить ботинки» начальника. Постарайтесь найти на них ответы применительно к вашему боссу, прежде чем продолжите читать данную книгу.

Правило монастыря и устава

Направляя усилия на руководство своим руководителем, следует обращать внимание на то, что срабатывает и что не срабатывает в отношении вашего руководителя.

Джон Коттер и Джон Габарро



Теперь, когда мы поставили себя на место нашего начальника, вошли в его положение, разобрались с его приоритетами и поняли его предпочтения и мотивации, можно переходить к активному влиянию на руководителя, к выстраиванию с ним позитивных деловых отношений. Но как это сделать? Мы все слышали о «золотом правиле»: поступай в отношении других людей так, как ты хотел бы, чтобы они поступали с тобой. И в построении отношений с начальством многие подчиненные руководствуются этим правилом. К сожалению, оно срабатывает не всегда, особенно если у начальника и подчиненного сильно различаются поведенческие типы.

Поэтому важным правилом выстраивания отношений с начальником является поговорка «в чужой монастырь со своим уставом

не ходят». Подчиненному стоит приспосабливать свое поведение к поведенческому типу начальника.

Рекомендации Жака Хоровица

«Иногда в нашей компании мы используем тестирование, которое называется „Карта сильных сторон”. Оно помогает определить стиль поведения (ценности, поведенческие особенности) обучаемого, чтобы обсуждать с ним влияние его стиля на общение с другими людьми, на индивидуальные черты его лидерства.

Естественно, для руководства своим начальником обязательно знать его личностные особенности, так же как и особенности собственного поведения. Если вы относитесь к людям, склонным к аналитическому мышлению, вы будете презентовать свои мысли системно и последовательно, в хронологическом порядке, со всеми „за” и „против”. Если ваш начальник относится к людям, склонным к незамедлительным действиям, ему будет скучно вас слушать. Он скорее воспримет ваши идеи, если они будут изложены кратко и наглядно с упором на ключевые действия и результаты».

Коуч карьерного роста из Атланты, США, Мариетта Эдвардз узнала на собственном опыте, как важно «руководить вверх», учитывая поведенческие особенности начальства. В самом начале ее карьеры начальник Мариетты часто просто выгонял ее из своего кабинета. *«Только осознав, что значит „руководить вверх”, я смогла изменить свое отношение к проблеме и завоевать доверие моего босса»,* — рассказывает она. Мариетта Эдвардз считает, что ее клиенты упускают из виду важный аспект руководства своим руководителем.

«Существует множество стратегий „управления вверх”, которыми мои клиенты пренебрегают. Например, понимание стиля руководства своего начальника. Если кажется, что вы говорите со своим начальником на разных языках, проблема может заключаться в том, что вы не изучаете индивидуальный стиль своего начальника. Руководитель, обладающий аналитическим складом ума, не сработается с тем, кто не подкрепляет свои идеи фактами и данными. Общительный начальник будет

обижаться на отсутствие постоянного контакта. Знание поведенческого типа своего начальника и умение подстроиться под него поможет вам успешно „руководить вверх”»[1].

Как вы, наверное, уже догадались, «правило монастыря и устава» напрямую связано с моделью DISC. Здесь мы будем учиться говорить с нашим начальником на его языке, действовать так, чтобы ему было комфортно наше поведение. Коуч карьерного роста Пол Джонс дает следующий совет:

> «Полезные и широко используемые управленческие модели, помогающие понимать своего руководителя и настраиваться в общении с ним на одну волну, включают MBTI и DISC. Подчиненному стоит сделать шаг назад и рационально проанализировать свои отношения с руководителем через линзу одной из этих моделей, вместо того чтобы считать поведение своего босса ошибочным или продолжать пользоваться в общении с ним приемами, которые не только бесполезны, но, возможно, даже приносят вред».[2]

Давайте посмотрим, как отстаивать свою точку зрения и добиваться понимания у руководителей, используя модель DISC.

Особенности «руководства вверх» начальниками с различными поведенческими типами

Руководитель «D»

Руководитель с поведенческим типом «D» ждет конкретных результатов как можно быстрее, поэтому вы можете добиться понимания, показав ему, как быстро собираетесь достичь впечатляющих финансовых результатов. Такой руководитель уважает людей, уверенных в себе, поэтому соберитесь и постарайтесь быть более сдержанными и структурированными для того, чтобы он серьезно отнесся к вашим идеям.

Однако руководитель с типом «D» очень чувствителен к малейшим манипуляциям. Поэтому остерегайтесь того, чтобы он по-

---

[1] Интервью Элизабет Гарон см. подробнее: www.dowjones.com.

[2] http://www.cpm.org.au/coursenews/cn_managingupwards.php.

чувствовал, как вы его обхаживаете. Поскольку он склонен не доверять избыточному энтузиазму, сдерживайте эмоции, излагая идею. Также не забывайте про его потребность все контролировать. Руководитель с поведенческим типом «D», скорее всего, откажется от предложения, если почувствует, что вы проигнорировали его совет или оспариваете его авторитет. Поэтому советуйтесь с начальником и держите его в курсе своих планов и действий.

Также обязательно демонстрируйте такому руководителю, что вы уважаете его лидерство, и отдавайте ему авторство предлагаемого решения.

Главное в вашем поведении:

- ❒ Вносите свои предложения с уверенностью.
- ❒ Подчеркивайте конкретные результаты, которых можно ожидать.
- ❒ Избегайте чрезмерного энтузиазма и эмоциональности.

Упражнение № 4а

Вы — сотрудник отдела продаж. Вы недовыполнили свой месячный план продаж на 5 %. При этом ваши показатели далеко не самые худшие в отделе, поскольку месяц оказался трудным для всех менеджеров по продажам. Вы — ответственный работник и привыкли выполнять намеченное, тем более что за выполнение плана получаете приличную премию. У вас есть идеи, как улучшить ситуацию и гарантировать выполнение плана в следующем месяце, но для этого компании придется потратить немного денег.

Ваш начальник с доминирующим поведенческим типом «D» вызвал вас к себе в кабинет для обсуждения итогов месяца. Как только вы вошли в кабинет, он, не предложив вам сесть, сразу же обрушился на вас с упреками и угрозами увольнения, если вы и в дальнейшем не будете выполнять план. Выпустив пар, начальник произнес следующую фразу: «Ну, что вы можете сказать мне?» Что следует ответить боссу?

Руководитель «I»

Руководитель с поведенческим типом «I» ожидает от подчиненных энтузиазма и увлеченности, ему также важно знать, как ваши планы повлияют на других людей. Такой руководитель хочет,

чтобы новые предложения его воодушевляли, он верит, что энтузиазм может передаваться другим людям. Поэтому объясните ему, как ваше предложение может вдохновить людей и создать команду. Дайте ему понять, что действия по реализации вашего предложения будут проводиться быстро, как только вы получите согласие начальника. Обязательно обрисуйте перспективы реализации вашего предложения. Но при этом помните, что руководителя с типом «I» мало интересуют финансовые результаты, поэтому не очень акцентируйте на них его внимание. Вместо этого расскажите, как вся команда будет работать над реализацией вашей задачи.

Главное в вашем поведении:

- ❒ Избегайте говорить, что ваше решение является единственно возможным.
- ❒ Проявляйте энтузиазм в отношении своего предложения.
- ❒ Обсуждайте влияние ваших идей на других.

Упражнение № 4б

Давайте рассмотрим ту же ситуацию, которая была описана в предыдущем упражнении. Только начальник с типом «I», вызвав вас к себе в кабинет, предложил вам налить себе кофе и полчаса жаловался на то, как тяжела его жизнь и как сильно досталось ему от начальства за провал планов месяца. Выговорившись, он задал вам все тот же вопрос: «Ну, что вы можете сказать мне?» Что вам следует ответить боссу?

Руководитель «S»

Руководитель с поведенческим типом «S» хочет видеть, каким образом ваше предложение будет способствовать достижению надежных результатов и размеренному движению вперед. Ему нужно время, чтобы подготовиться к любым радикальным переменам, предлагаемым вами. Он, скорее всего, негативно отреагирует на попытки убедить его принять быстрое решение или в корне поменять существующий порядок работы.

Руководитель с поведенческим типом «S» может отдать вам инициативу в разговоре, но ему не понравится, если вы проигнорируете его замечания. Если вы хотите добиться его согласия, пре-

зентуйте свои идеи спокойно, поддерживая их максимальным количеством деталей и аргументов. Перенесите центр внимания с финансовых результатов на то влияние, которое ваше предложение окажет на людей. Также избегайте казаться слишком энергичным и выражать бурные эмоции по поводу вашего предложения.

Главное в вашем поведении:

- Не концентрируйте внимание только на финансовых результатах.
- Излагайте свой план пошагово, особое внимание уделяя тому, как ваш план будет реализовываться.
- Дайте вашему начальнику время обдумать последствия перемен, которые вы предлагаете.

Упражнение № 4в

Вы — менеджер по развитию бизнеса. Вы работаете в компании, производящей парфюмерную продукцию. Владелец компании поручил вам изучить возможность увеличения объема продаж за счет выхода на рынок дальневосточного региона. Вы изучили вопрос, нашли прекрасного регионального дистрибьютора и разработали детальный план успешного выхода на рынок, поделив все затраты пополам с дистрибьютором. Этот проект принесет значительную прибыль компании при сравнительно небольших инвестициях. Но ситуация осложняется тем, что один из дистрибьюторов в Москве, который работает с вашей компанией с самого ее основания и за это время стал другом владельца компании, хочет продажи на Дальнем Востоке взять на себя. При этом у него нет в дальневосточном регионе никакого опыта работы, и он не хочет вкладывать в этот проект свои деньги. Вам предстоит презентация своих идей владельцу компании, которого упорно обхаживает московский дистрибьютор. Составьте план вашей презентации.

Руководитель «С»

Руководитель с поведенческим типом «С» желает видеть факты и данные, подтверждающие реалистичность предложения. Он также хочет знать о потенциально возможных проблемах и осложнениях, которые может вызвать ваш проект. Поэтому, скорее всего, он отнесется к проекту скептически и будет задавать множество вопросов. Для того чтобы добиться согласия такого руко-

водителя, подкрепляйте свои идеи доказательствами, предоставляйте нужную ему информацию и время для ее изучения. Помните, что точность интересует такого руководителя гораздо больше, чем скорость выполнения задания, поэтому избегайте скоропалительных действий и высказываний о приоритете динамики над качеством.

Покажите вашему руководителю, что хорошо продумали все последствия и что ваш план логичен. Показывайте, как предлагаемые вами перемены логически вытекают из существующих практик, не противоречат им, а только дополняют и улучшают их качество. Преподносите свои идеи ясно и систематично и не будьте слишком воодушевлены или самоуверенны.

Главное в вашем поведении:

- ❒ Четко излагайте свой план, а не торопите начальника принять решение на основании его краткого обзора.
- ❒ Будьте готовы предоставить все факты и данные, необходимые руководителю для принятия решения.
- ❒ Не торопите своего начальника, иначе это может восстановить его против вас, и не ожидайте мгновенного ответа.

Упражнение № 4г

Давайте рассмотрим ситуацию, описанную в предыдущем упражнении, но презентацию на этот раз следует составить для руководителя с поведенческим типом «С».

* * *

Зная слабые стороны своего руководителя, вы можете стать для него незаменимым помощником: предлагайте ему помощь в тех областях работы, с которыми он справляется хуже всего. *Но будьте очень осторожны, чтобы при этом не критиковать его. Например, у вашего босса базовый поведенческий тип «I», он ненавидит составлять отчеты. Предложите ему помощь в подготовке какой-либо части его отчетности. Или, наоборот, ваш начальник относится к типу «С», он комфортно себя чувствует за*

письменным столом, но ненавидит живое общение с кем бы то ни было. Тогда вы можете предложить ему помощь в «разруливании» спорных вопросов со смежным отделом.

Теперь вы знаете в теории, как следует вести себя с руководителем для достижения максимально эффективного сотрудничества. Но сможете ли вы это реализовать? Ведь не только ваш руководитель, но и вы сами относитесь к определенному поведенческому типу и обладаете всеми присущими этому типу поведенческими характеристиками. Здесь полезно вспомнить старую библейскую поговорку: мы замечаем в чужом глазу пылинку, но не видим в своем глазу бревно. Наши поведенческие особенности настолько привычны для нас, что мы редко обращаем на них внимание, не замечаем того, что раздражает других людей.

Знаете ли вы свой доминирующий поведенческий тип? К сожалению, любому человеку значительно проще диагностировать чужой поведенческий тип, нежели свой собственный. Поэтому не пытайтесь определить свой поведенческий тип сами! Оптимальный способ сделать это — пройти бесплатное тестирование (например, на сайте www.clubdisc.ru). Определить свой поведенческий тип также вполне можно на основе информации, изложенной в первой главе данной книги. Попросите кого-нибудь из друзей или родственников прочитать эту главу и сказать, какой из четырех описанных типов ближе всего вам.

> «Вторая сторона — вы. И вам легче изменить себя, чем начальника. Если вы поймете, что мешает или, наоборот, помогает вам работать с ним, то сможете сделать ваши отношения более плодотворными». Джон Габарро и Джон Коттер

У разных поведенческих типов есть как сходства, так и различия. Сходные взгляды помогают найти общий язык, а различия мешают этому. Поэтому теперь, когда вы знаете и свой поведенческий тип, и поведенческий тип вашего начальника, вам будет несложно выполнить упражнение, приведенное ниже.

Упражнение № 5

Составьте список основных сходств и различий между вашим поведенческим типом и поведенческим типом вашего руководителя. Например, основное различие между «D» и «I» с одной стороны и

«S» и «C» с другой — это динамика, быстрота реакции и начала действий. А основное различие между «D» и «C» с одной стороны и «I» и «S» с другой — это отсутствие или наличие интереса к людям, их нуждам и эмоциям.

Какие выводы мы можем сделать? Во-первых, постарайтесь избегать присущего вам поведения, которое не характерно для вашего начальника. Например, если вы «D», а ваш начальник «C», старайтесь не торопиться и не торопить своего босса. А во-вторых, старайтесь чаще проявлять схожие поведенческие характеристики. Например, если вы «D», а ваш начальник «C», то для вас обоих очень важно добиваться высоких результатов. Обращайте на это внимание своего босса, обсуждайте с ним свои и чужие достижения.

Теперь поговорим более подробно о том, на что вам следует в первую очередь обращать внимание в зависимости от вашего поведенческого типа и поведенческого типа вашего начальника.

Если вы «D», а ваш начальник…

❒ **«D»**

- Не переходите границы дозволенного. Вам свойственно проявлять инициативу, а вашему начальнику свойственно стремиться к максимальному контролю.
- Чаще советуйтесь со своим начальником. Он не должен видеть в вас конкурента.
- Перепроверяйте детали, цифры и факты. Вам обоим несвойственно заниматься рутинной работой. Угадайте, кто будет отвечать за допущенные ошибки?

❒ **«I»**

- Не фокусируйте внимание на финансовых результатах. Вашему начальнику значительно менее интересно их достижение, чем вам.
- Уделяйте больше внимания личности начальника. Вас мало интересуют люди, а для него люди — это главное.
- Перепроверяйте детали, цифры и факты. Вам обоим несвойственно заниматься рутинной работой, перепрове-

рять цифры. Угадайте, кто будет отвечать за допущенные ошибки?

❒ **«S»**

- Не торопитесь, не перескакивайте через ступеньки, объясняйте все тщательно и пошагово. Динамика вашего начальника значительно ниже вашей.
- Избегайте пренебрежительных и резких комментариев о других людях. Ваш начальник в отличие от вас очень бережно относится к чувствам других людей.
- Не обольщайтесь и не злоупотребляйте тем, что начальник отдает вам инициативу. Его поведение обманчиво. Если вы перейдете границу, то потеряете все.

❒ **«C»**

- Тщательно перепроверяйте все данные, цифры и факты. Ваш начальник не прощает невнимательности, которая вам свойственна.
- Не торопитесь и не требуйте мгновенного ответа. Для вас естественна быстрота реакции, а вашего начальника поспешность раздражает.
- Не отзывайтесь пренебрежительно о правилах и законах. Не предлагайте вашему начальнику их обойти. Вам кажется нормальным обходить устаревшие инструкции, а для него это — серьезное преступление.

Если вы «I», а ваш начальник…

❒ **«D»**

- Больше внимания уделяйте финансовым результатам вашей работы. Для вашего начальника это мерило вашей компетентности, хотя для вас в работе приоритетны другие вещи.
- Чаще советуйтесь со своим начальником. Но при этом будьте кратки и сдержанны, говорите строго по делу.
- Перепроверяйте детали, цифры и факты. Вам обоим несвойственно заниматься рутинной работой. Угадайте, кто будет отвечать за допущенные ошибки?

❒ **«I»**

- Не тяните одеяло на себя, позвольте вашему начальнику всегда быть в центре внимания. Для вас обоих это очень важно, но лично вам не менее важно иметь хорошие отношения с боссом!
- Предлагайте креативные, нестандартные пути решения вопросов, начальник это оценит.
- Перепроверяйте детали, цифры и факты. Вам обоим несвойственно заниматься рутинной работой. Угадайте, кто будет отвечать за допущенные ошибки?

❒ **«S»**

- Не торопитесь, не перескакивайте через ступеньки, объясняйте все тщательно и пошагово. Динамика вашего начальника значительно ниже вашей.
- Будьте аккуратны и внимательны к деталям, перепроверяйте результаты своей работы и следите за сроками. Для вашего начальника надежность сотрудника является приоритетным качеством.
- Не обольщайтесь и не злоупотребляйте тем, что ваш начальник отдает вам инициативу. Его поведение обманчиво. Если вы перейдете границу, то потеряете все.

❒ **«C»**

- Тщательно перепроверяйте все данные, цифры и факты. Ваш начальник не прощает невнимательности, которая вам свойственна.
- Не торопитесь и не требуйте мгновенного ответа. Для вас естественна быстрота реакции, а вашего начальника поспешность раздражает.
- Следите за сроками и приходите на встречу с боссом вовремя! Вам несвойственна пунктуальность, но опоздания такой начальник не прощает.

Если вы «S», а ваш начальник…

❒ **«D»**

- Постарайтесь найти у себя вторую скорость. Более всего вашего начальника раздражает медлительность.
- Меньше говорите со своим начальником о нуждах людей и их эмоциях. Ему это неинтересно.
- Ведите себя более уверенно. Такой начальник может принять скромность за некомпетентность.

❒ **«I»**

- Постарайтесь найти у себя вторую скорость. Более всего вашего начальника раздражает медлительность.
- Не акцентируйте внимание на вопросах безопасности. Ваш начальник все равно вас не поймет.
- Вам обоим свойственно интересоваться мыслями и чувствами других людей. Говорите об этом со своим боссом.

❒ **«S»**

- Вам обоим свойственно избегать инициативы в общении. Вам это нужнее, поэтому проявляйте инициативу, договаривайтесь о встречах, задавайте вопросы.
- Вам обоим свойственно обходить острые вопросы и использовать обтекаемые формулировки. Чтобы наладить взаимопонимание, вам следует более четко выражать ваши мысли и намерения.
- Ваш начальник вряд ли будет торопить вас, но вам придется отвечать за срыв сроков выполнения работы.

❒ **«C»**

- Начальник вряд ли будет торопить вас, но вам придется отвечать за срыв сроков выполнения работы.
- Меньше говорите со своим начальником о нуждах людей и их эмоциях. Ему это неинтересно.
- Есть опасность, что вы и начальник закопаетесь в деталях и цифрах в ущерб результатам работы.

Если вы «C», а ваш начальник…

❒ **«D»**

- Постарайтесь найти у себя вторую скорость. Более всего вашего начальника раздражает медлительность.
- Не перегружайте начальника цифрами и фактами, ему нужно лишь краткое резюме вашего исследования.
- Ведите себя более уверенно. Такой начальник может принять скромность за некомпетентность.

❒ **«I»**

- Постарайтесь найти у себя вторую скорость. Более всего вашего начальника раздражает медлительность.
- Уделяйте больше внимания личности начальника. Вас мало интересуют люди, а для него люди — это главное.
- Начальника тяготит ваша консервативность и склонность к перестраховке. Не акцентируйте внимание на этих вопросах.

❒ **«S»**

- Начальник вряд ли будет торопить вас, но вам придется отвечать за срыв сроков выполнения работы.
- Избегайте пренебрежительных и резких комментариев о других людях. Начальник в отличие от вас очень бережно относится к чувствам других людей.
- Есть опасность, что вы и начальник закопаетесь в деталях и цифрах в ущерб результатам работы.

❒ **«C»**

- Есть опасность, что вы и начальник закопаетесь в деталях и цифрах в ущерб результатам работы.
- Начальник вряд ли будет торопить вас, но вам придется отвечать за срыв сроков выполнения работы.
- Следите за тем, чтобы у босса и у вас были идентичные цифры и данные, нужные для принятия решения, иначе ваши выводы не будут совпадать.

Не пытайтесь скрыть свои поведенческие особенности и подражать поведенческому типу вашего начальника. *У вас это все равно не получится. Вы будете выглядеть глупо и неестественно. Вы такой (такая), какой вы есть. Будьте собой, но сводите к минимуму нежелательные проявления вашей личности. Например, если вы «I», то вы не сможете сидеть молча и не обращать на себя внимание. Поэтому продумайте,* ***что*** *вы будете говорить и* ***как*** *будете обращать на себя внимание. Говорите не о себе и не о том, что вам интересно, а о том, что интересно начальнику. Ваш поведенческий тип позволяет вам делать это увлекательно и ярко. Вы сможете увлечь босса интересным ему разговором, при этом не изменяя своим поведенческим особенностям.*

Итак, «правило монастыря и устава» гласит: если вы хотите, чтобы ваш начальник вас услышал, не ходите в чужой монастырь со своим уставом, учитесь адаптировать свое поведение к преференциям начальника.

Правило дракона и зайца

> Ошибается подчиненный, который думает, что знает, чего ждет от него начальник. Руководители, умеющие четко изложить свои требования, — большая редкость. Поэтому подчиненный сам должен выяснять, чего хочет начальник.
>
> *Джон Габарро и Джон Коттер*

> Прежде всего — общение, общение и общение с вашим начальником.
>
> *Тодди Гатнер, журналист, ведущий колонку о карьере в журнале «Уолл Стрит Джорнал»*

Для иллюстрации этого правила управления отношениями с начальником расскажу вам свой любимый анекдот. Однажды в лесу появился дракон. Он построил всех зверей на опушке и начал их есть. Съел медведя, съел волка и лису. Дошла очередь до зайца. Заяц поднял руку и сказал: «Дракон, можно задать вопрос?» «Да», — ответил дракон. Тогда заяц спросил: «Дракон, а можно ты не будешь меня есть?» Дракон подумал и ответил: «Можно».

Аналогичная ситуация довольно часто складывается в нашей жизни. Мы предполагаем, что начальник мыслит так-то. А начальник убежден, что мы думаем совсем иначе. И мы все рассуждаем: «Зачем спрашивать, если я знаю, что он думает». А потом оказывается, что мы совершенно искаженно представляли себе мысли и даже действия друг друга. Ниже я приведу реальную историю из жизни одного учреждения, рассказанную от лица ее участника:

> «Главному технологу ремонтировал факс, сделал, для проверки распечатал страницу с «хелпом» (на английском). И забыл ее выбросить. Технолог очень удивился, ее увидев, и отнес к секретарю со словами „это наверное по ошибке ко мне пришло...” Секретарь положила на подпись в папку генеральному директору. Генеральный директор поставила визу „На исполнение. Главному инженеру”. Ну а главный инженер пришел ко мне поинтересоваться, что же там написано и что ему делать... Вот сижу и думаю: хорошо, что она в бухгалтерию эту бумагу не отнесла, а то бы там ее наверняка оплатили»[1].

Хорошо, если все дело в таком небольшом недопонимании. А как часто мы с увлечением выполняем свои обязанности, задерживаемся по вечерам, трудимся в выходные и с гордостью рапортуем о проделанной работе, а потом оказывается, что это никому не было нужно!

Как возникает подобная проблема? Просто где-то в цепочке происходит информационный сбой. Кто-то кого-то недопонял и поленился или не догадался переспросить. Это мог быть и подчиненный, и начальник, недопонявший своего босса. Но в любом случае ошибка была связана с нарушением именно этого правила руководства вверх, «правила дракона и зайца». Это правило формулируется следующим образом: **не додумывайте за своего ру-**

---

[1] http://webest.net/2009/11/29/remont-faksa.php.

ководителя, спрашивайте и уточняйте, пока вы не будете на 100 % уверены, что вы поняли, чего он от вас хочет.

Интересный пример важности взаимного понимания между начальником и подчиненным приводят в своей статье Джон Габарро и Джон Коттер.

> «Однажды к нам за помощью обратился маркетолог, получивший должность вице-президента компании, переживавшей финансовые трудности и недавно купленной крупной корпорацией. Задачу ему сформулировали так: решить проблемы маркетинга и продаж. Президент поначалу дал вице-президенту карт-бланш. Вице-президент изменил цены на продукцию и запланировал резкий рост объемов производства, чтобы увеличить рыночную долю компании.
>
> Но в результате таких действий вице-президента (наращивания объемов продаж и доли рынка) прибыль сократилась, а финансовые показатели не улучшились. И президент стал сильнее давить на нового заместителя, чтобы тот поменял стратегию, но тот стоял на своем, ведь доля рынка компании росла. Когда по завершении двух кварталов прибыль по-прежнему оставалась низкой, президент взял управление на себя и, независимо от объема производства, установил жесткую маржу[1]. К сожалению, предложенная президентом схема ценообразования тоже оказалась неудачной, и к четвертому кварталу были уволены оба.
>
> Вице-президент считал, что глава компании хочет увеличить объем продаж, но у президента была и другая цель — как можно быстрее сделать бизнес прибыльным. Не подозревал вице-президент и о том, что его начальник был заинтересован в этом лично, поскольку именно он выступал за покупку компании, и от успеха дела зависела его репутация. Вице-президент допустил три главные ошибки: удовлетворился сведениями, которые ему предоставили; стал заниматься вопросами, по которым у него было недостаточно информации; не попытался выяснить для себя цели президента. В результате

[1] Маржа — торговая наценка на товар, разница между себестоимостью и ценой продажи.

его действия стали противоречить интересам главы компании»[1].

Вопросы, на которые в первую очередь стоит получить ответы у своего начальника для того, чтобы не быть «съеденным»:

- Как начальник расставляет приоритеты? Что для него является приоритетом номер один в его и вашей работе?
- Как он принимает решения? На основании чего и в соответствии с какой процедурой?
- Насколько он хочет участвовать в принятии решений, находящихся в зоне вашей ответственности?
- Как часто он хотел бы получать от вас «обратную связь»?

Если вы проанализируете конфликтные ситуации с начальником, то, вероятнее всего, увидите, что все они были связаны с недопониманием по одному из этих вопросов. Поэтому после очередного конфликта между вами предложите начальнику договориться о правилах игры на будущее. Во избежание новых недоразумений попросите его ответить на перечисленные ранее вопросы. Как это сделать? Рекомендацию, как провести такой разговор, дает Дэвид Брукс, журналист «Нью-Йорк таймс».

> «Вполне можно сказать [начальнику] абсолютно прямо что-то вроде: „Я хотел бы поговорить с вами о следующем. Если я лучше буду понимать, как вы расставляете свои приоритеты в работе, я смогу больше сделать для вас и для общего дела. Ведь я в равной степени хочу, чтобы и вы, и я добивались успеха”. Если вам кажется такой разговор сомнительным, подумайте еще раз. Каждое предложение подчеркивает желание укрепить отношения. Просто люди обычно так не разговаривают друг с другом. Поэтому очень тщательно продумайте разговор, подготовьте от пяти до десяти вопросов на эту тему, попросите его о встрече, указав ее причину, придите на встречу с записями подготовленных вопросов (это подтвердит серьезность ваших намерений) и — вперед»[2].

---

[1] http://hbr.org/2005/01/managing-your-boss.

[2] http://danerwin.typepad.com/my_weblog/managing-up/page/2/.

Итак, давайте учиться получать «обратную связь» от своих начальников, то есть узнавать, что они думают о вашей работе, что планируют, чего опасаются, чего ожидают. Но, естественно, делать это надо в соответствии с поведенческим типом босса. Ниже приведены основные правила общения с руководителями различных поведенческих типов и получения от них «обратной связи».

Если ваш начальник «D»:

- ❒ говорите коротко и только по делу;
- ❒ вдавайтесь в детали вопроса только в том случае, если вас об этом попросят;
- ❒ акцентируйте внимание на финансовых результатах;
- ❒ спрашивайте оценку результатов своей работы;
- ❒ спрашивайте его мнение о деле, а не о чувствах и отношении к чему-либо.

Если ваш начальник «I»:

- ❒ спрашивайте его мнение и отношение к вопросу, а не конкретный совет по самому вопросу;
- ❒ внимательно выслушивайте его, но аккуратно возвращайте к теме, которая для вас важна;
- ❒ сведите к минимуму письменное общение;
- ❒ проявляйте энтузиазм и демонстрируйте воодушевление работой;
- ❒ общайтесь с ним как можно больше, даже на любые отвлеченные темы.

Если ваш начальник «S»:

- ❒ спрашивайте о его отношении, о его чувствах;
- ❒ подробно описывайте планируемые шаги и получайте его одобрение;
- ❒ аргументируйте свои идеи прецедентами, то есть рассказывайте о том, что и как делали или делают другие люди;
- ❒ проявляйте инициативу в выяснении вопросов;
- ❒ чаще общайтесь с ним, можно не по делу.

Если ваш начальник «С»:

- ❒ общайтесь только по работе, избегайте личных вопросов;
- ❒ заранее договаривайтесь о встрече;
- ❒ по возможности задавайте вопросы в письменном виде;
- ❒ тщательно готовьтесь к общению, запасайтесь фактами;
- ❒ напоминайте по электронной почте о вопросах, на которые вы не получили ответа.

Мы с вами обсудили вопрос получения информации от начальника, но «обратная связь» — это дорога с двусторонним движением. О важности проявления инициативы и предоставления «обратной связи» своему начальнику есть замечательное высказывание Кена Хедберга*:*

> «Тяжело давать обратную связь человеку, который „держит в руках завязки кошелька" вашего отдела и вашей карьеры, но ваш босс дорожит обратной связью не меньше, чем вы, и, скорее всего, получает ее значительно меньше, чем вы»[1].

Поэтому давайте теперь посмотрим, как наилучшим образом информировать вашего начальника. Обратите внимание на то, что начальникам с поведенческими типами «С» и «S» надо давать более подробную информацию, а «D» и «I» — общее резюме вопроса, если они не попросят детальный отчет. «D» и «С» надо давать информацию только о работе и ее результатах, а «I» и «S» нужна информация о настроениях людей, с представителями этих типов можно и нужно общаться разносторонне, показывая, что они вас интересуют как люди, а не только как начальники. Очень важно при этом найти золотую середину между перегрузом начальника избыточной информацией и недодачей важной информации. Найдите оптимальную мощность информационного потока для своего босса, учитывая его поведенческий тип, а также, неизбежно, используя метод проб и ошибок.

Рекомендации Жака Хоровица

«Информация — это не данные.

Обратите виноград в вино: от вас ожидается анализ результатов исследования рынка, а не выполнение функций почтальо-

---

[1] www.pdri.com.

на, передающего толстую пачку статистических документов своему начальнику. Поэтому отбирайте релевантные данные, отображайте их наглядно, группируйте, выделяйте наиболее важное. Перегруз данными создает стресс у начальника, который, в свою очередь, может привести к негативному отношению, отказу и упорству. В ваши обязанности входит сбор винограда (данных) и переработка его в вино (информацию)».

Еще несколько полезных советов, применимых к начальнику любого поведенческого типа:

- *Обычно мы идем к начальнику с проблемой, а не для того, чтобы сказать, что все хорошо. Следите за тем, чтобы приносить ему не только плохие, но и хорошие новости. Иначе начальник может начать ассоциировать вас с плохими новостями.*
- *Следите за тем, чтобы начальник получал информацию от вас, а не из третьих рук. Во-первых, информация может при этом искажаться не в вашу пользу. Во-вторых, у начальника могут возникнуть вопросы о вашей открытости и лояльности. Он может упрекнуть вас: «Почему ты мне не сказал…»*
- *Подавая своему начальнику на рассмотрение графики и таблицы с цифрами, особенно выполненные в программе Excel, округляйте цифры после запятой до единого формата и отображайте числа с пробелом между группами из трех цифр (10 917, 9 091 665). Это значительно упростит восприятие информации и найдет позитивный отклик в душе начальника.*

Итак, «правило дракона и зайца» рекомендует проявлять инициативу в общении с начальником, естественно, не перегибая палку. Оптимальную частоту и форму общения следует подбирать в зависимости от поведенческого типа босса. Для эффективных отношений с начальником очень важно задавать уточняющие вопросы, получать «обратную связь» о своих промежуточных результатах. Но не менее важно и тщательно продумывать и подготавливать информацию, которую вы передаете своему начальнику.

Упражнение № 6

Вы только что получили должность PR-менеджера (специалиста по связям с общественностью) в одной из самых известных и успешных косметических клиник Москвы. Ваш прямой начальник — директор этой клиники, всемирно известный хирург Климент Вышеградский. Он умудряется заниматься административной работой руководителя клиники, делать операции, председательствовать в независимой ассоциации косметологов России, участвовать в разработке законодательства в области медицины. У вас назначена первая встреча с вашим новым боссом. Вы понимаете, что при его загруженности следующая встреча может произойти очень не скоро. Вы подготовили список вопросов, которые хотите задать на этой встрече. Вы не знаете, сколько времени у вас будет на разговор с Вышеградским и может ли эта встреча неожиданно прерваться, поэтому выделите три наиболее важных вопроса, которые хотите прояснить. Какой из этих вопросов вы считаете главным?

Правило дохлой кошки и лопаты

У меня есть клиент, который однажды сказал: «Если кто-то из моих подчиненных приносит мне дохлую кошку, ему лучше принести с собой также и лопату». Вам не стоит быть тем подчиненным, который все время приходит в кабинет своего начальника с проблемами. У начальника достаточно своих проблем. И если он начнет ассоциировать вас с проблемами, о которых вы докладываете, то он начнет считать своей проблемой вас. Он будет избегать вас, не повышать вас и не признавать ваши заслуги.

Джон Маккии

Это правило продолжает разговор, начатый при рассмотрении предыдущего правила о том, как следует преподносить информацию начальнику. В настоящем правиле мы рассмотрим самый сложный и неприятный разговор с боссом — разговор о возникшей проблеме.

«Правило дохлой кошки и лопаты» формулируется следующим образом. **Сообщая боссу о проблеме, предложите свой вариант ее решения. Возможно, начальник отвергнет ваше предложение, но он запомнит то, что вы пыта-**

лись разрешить проблему, а не просто ее озвучить. Как сказал упомянутый выше топ-менеджер, когда подчиненный приносит своему начальнику «дохлую кошку» (проблему), ему следует захватить с собой и «лопату», чтобы «закопать ее» (предложение по ее решению).

У меня был одно время начальник, западный европеец, запрещавший мне произносить вслух слово «проблема». Когда я вбегала к нему в кабинет со словами: «У нас тут возникла проблема», он говорил мне: «Выйди за дверь и начни все заново». Я выходила, делала глубокий вдох, входила не торопясь и произносила: «Я к вам пришла по следующему вопросу». Самое забавное, что довольно часто в такой момент паника меня покидала, и в голове возникало решение возникшей проблемы. Все, что мне оставалось, это спокойно рассказать о случившемся и предложить вариант выхода из кризиса.

Рекомендации Жака Хоровица

«Не приходите к начальству только с проблемами, предлагайте свои решения. Хорошие начальники ненавидят два варианта поведения подчиненных: подхалимов-куртизанов, которые приходят только для того, чтобы рассказать тебе, как ты хорош, и пироманьяков-пожарников, которые приходят сообщить: «Там гигантская проблема, но не беспокойтесь, я ее решу». Еще есть третий тип ненавистных подчиненных: обезьяна-передатчик, который приходит к начальнику только для того, чтобы переложить на него свои проблемы, не предлагая вообще никаких вариантов их разрешения.

У проблем обычно есть несколько аспектов. Чаще всего они представляют разрыв между целью и результатом. Существуют различные способы ликвидировать этот разрыв. Требуется просто выбрать один из способов и определить ключевые действия, сроки и человеческие ресурсы, необходимые для этого. На какой из стадий этого процесса вы нуждаетесь в участии начальника? Определитесь, какое участие начальника вам нужно».

Хотелось бы особо обратить ваше внимание на упомянутый Хоровицем тип подчиненного, который он назвал «пироманьяк-пожарник». Некоторые подчиненные считают, что если они приукрасят и раздуют возникшую проблему, а потом ее успешно решат, то это произведет положительное впечатление. Они думают, что если долго трясти дохлой кошкой перед лицом босса, то он ужасно обрадуется, когда эту кошку закопают. Хочу напомнить вам то, что я говорила в предисловии к данной книге — иногда случается, что начальники выглядят как идиоты, но чаще всего они таковыми не являются. Начальник в состоянии оценить серьезность возникшей проблемы. Даже если это не так, никому не нравятся подчиненные, у которых регулярно возникают крупные авралы. Это свидетельствует о неспособности сотрудника планировать и организовывать свою работу. Для карьерного роста разумнее, скорее, преуменьшать, нежели раздувать возникающие проблемы.

Коуч карьерного роста Джон Маккии, основатель и президент BusinessSuccessCoach.net, за плечами которого более 30 лет успешного консалтинга в данной области, рассматривает этот вопрос под несколько иным углом, обращая наше внимание на еще одну возможную ошибку.

> «Не нервируйте своего босса. Начальник находится под достаточным давлением и без вашего прессинга. Вам не стоит быть тем человеком, который на собраниях всегда озвучивает потенциальные проблемы, которые могут возникнуть в ходе выполнения обсуждаемого задания. В любой организации есть как минимум один сотрудник, который думает, что только он один может предвидеть потенциальные угрозы, и считает своим долгом рассказать о них остальным членам команды до того, как проект начнет реализовываться. Начальство воспринимает такого человека не как более умного, чем другие, а как зануду-всезнайку. Подобные люди нервируют начальство. Не будьте таким человеком. Пусть эту репутацию присвоит себе кто-нибудь другой. Вам стоит формировать для себя имидж человека, генерирующего идеи, позитивно настроенного и нацеленного на лучшее будущее».

Итак, «правило дохлой кошки и лопаты» учит нас: когда вы приносите своему начальнику проблему, всегда сопровождайте ее изложение рекомендацией подходящего решения. Возможно, вы предложите не идеальный вариант, но он может послужить отправной точкой для размышлений начальника. Приведенное ниже упражнение поможет вам адаптировать это правило к поведенческому типу босса. В случае необходимости ищите подсказки в «правиле монастыря и устава».

Упражнение № 7

Вы — сотрудник компании «Хорошее настроение», которая продает подарки-впечатления. Этот красиво оформленный подарок содержит сертификат на посещение одного из нескольких увлекательных мероприятий на выбор получателя подарка, таких, как обучение игре на барабанах, полет в аэродинамической трубе, посещение секретного бункера и т. д. В ваши обязанности входит работа с поставщиками этих приключений. Самое популярное приключение, которое выбирает большинство заказчиков, — спуск на веревках в пещеру со сталактитами и сталагмитами на окраине города. Однако на днях в этой пещере кто-то сломал себе ногу, и полиция запретила спуск туда на неопределенный срок. Вам надо сообщить директору компании об этой новости. Доминирующий поведенческий тип босса совпадает с поведенческим типом вашего начальника в реальной жизни.

Правило дрессированного кита

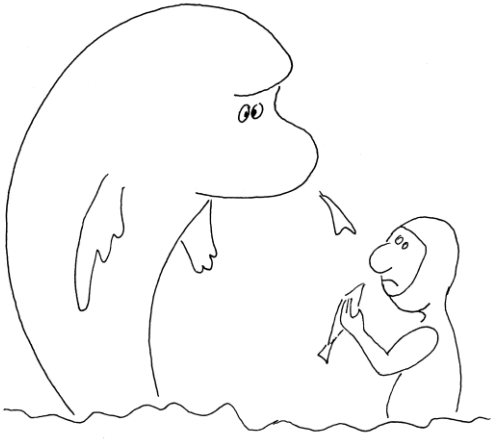
Вы знаете, что дрессировщики диких животных обязательно должны уметь скрывать свои эмоции? Например, вы — дрессировщик, и в один прекрасный день кит-белуха плюет вам в лицо струей ледяной воды. Вашей естественной реакцией будет заорать, подпрыгнуть или выругаться, но такая реакция лишь усилит желание кита плеваться в вас. Если вы отреагируете, то кит это запомнит, и вы останетесь плевательной мишенью для китов до конца своей жизни. Вместо этого вам следует проигнорировать выходку кита и сохранять невозмутимый вид. Эта техника дрессировщиков называется «least-reinforcing scenario», или LRS[1].

Дэн и Чип Хиз

Писательница Эмми Сузерлэнд (Amy Sutherland) изучала опыт дрессировщиков, обучающих китов не плеваться, дельфинов

[1] http://www.fastcompany.com/magazine/124/your-boss-is-a-monkey.html.

прыгать через обруч и обезьян кататься на скейтбордах. Однажды Эмми пришла в голову гениальная мысль: «А почему бы не испробовать эту методику на собственном муже?» Она провела такой эксперимент, результат которого подтолкнул ее к написанию книги «Какие уроки жизни, любви и брака преподала мне Шаму» (What Shamu Taught Me About Life, Love, and Marriage). Дрессура равно успешно работает с белухами и мужьями. Но те же приемы можно успешно применять к еще одному млекопитающему со сложным характером — нашему начальнику (начальнице).



Давайте рассмотрим «правило дрессированного кита», состоящее из трех частей:

- ❒ Игнорируйте плохое поведение.
- ❒ Воспринимайте любое взаимодействие как обучение.
- ❒ Поощряйте желаемое поведение.

Итак, первая составляющая — беспристрастное поведение. Если у вашего начальника доминирующий поведенческий тип «D», то для него естественно кричать на подчиненных. Но обратите внимание, что даже самый бешеный начальник кричит отнюдь не на всех своих сотрудников, а лишь на тех, которые реагируют на его поведение. У меня дома живут две собаки. Когда у моей дочки возникает желание помучить кого-нибудь, она непременно начинает приставать к одному и тому же псу, игнори-

руя второго. Когда я ее однажды спросила, почему, она ответила: «А второго доставать неинтересно, он не заводится». Дело в том, что нервничать и лаять можно заставить лишь одного из наших псов, второй никогда не поддается на провокации.

Итак, если вы хотите, чтобы начальник не орал на вас, спокойно и невозмутимо пропустите мимо ушей его гнев, а затем продолжите разговор в доброжелательном и спокойном тоне. Поверьте, вам не придется сдерживать себя постоянно, начальник очень скоро перестанет срываться на вас.

> «У дрессировщиков животных есть поговорка: „Животное никогда не виновато". Это означает, что нельзя винить животное за то, чего не смог добиться тренер. Аналогично, вы не можете винить начальника за то, что не смогли применить в его отношении базовые правила дрессуры»[1].

Вторая составляющая этого правила гласит: любое общение — это обучение, т. е. дрессура. Вы можете, не намеренно закреплять у человека нежелательное вам поведение. Рассмотрим пример из мира диких животных. В одном зоопарке сотрудники заметили недовольство посетителей тем, что белые медведи бродят туда-сюда по вольеру, словно нервничают. Чтобы их отвлечь, медведям стали подкидывать мячик для игры. Медведи очень быстро выучили урок: если усиленно метаться по клетке, тебе дадут мяч!

Как это срабатывает в офисной жизни? Если вы когда-либо курили, то, вероятно, замечали следующую закономерность. Сигареты в офисе стреляют не у всех курильщиков, а у одного-двух определенных сотрудников. У тех, кто всегда имеет запас сигарет. Такой человек думает приблизительно следующее: «Надо взять с собой на работу лишнюю пачку, потому что все равно половину „расстреляют" сослуживцы». Он и не думает культивировать в людях привычку брать у него сигареты, просто всегда их носит при себе и этого не скрывает. Но у сослуживцев невольно формируется стереотип, что не обязательно покупать сигареты по дороге на работу, поскольку их можно будет гарантированно позаимствовать.

---

[1] http://www.fastcompany.com/magazine/124/your-boss-is-a-monkey.html.

То же происходит и в процессе общения с начальником. Если вы безропотно остаетесь после окончания рабочего времени доделывать авральную работу, не требуя за это ничего взамен, то начальник каждый раз будет обращаться с этой просьбой именно к вам.

Однако «правило дрессированного кита» можно и нужно использовать при выстраивании отношений с руководителем. Третья составляющая данного правила объясняет, как это делать. Вознаграждайте то поведение руководителя, которое вам удобно и полезно.

Большинство дрессировщиков в наше время уже не применяют наказания как инструмент дрессуры. Вместо этого животное получает вознаграждение за каждый самый малый шаг в направлении запланированного дрессировщиком поведения животного. Для начала обезьянка получает кусок манго просто за то, что не приходит в бешенство, когда ей в клетку подкладывают скейтборд. Затем за то, что она позволяет дрессировщику немного покатать ее на этом скейтборде. И лишь через много-много занятий она сама начнет гонять на скейтборде по арене.

Та же методика применима и к начальнику. Вам следует поощрять его положительное поведение.

> «Предположим, что начальник постоянно превращает вашу жизнь в ад перед окончанием срока сдачи работы. Под давлением он становится нервным и раздражительным. В первый же краткий момент, когда ему удастся сдержать свои эмоции, обязательно скажите: „Меня поражает, как вам всегда удается сохранять спокойствие в стрессовых ситуациях!” Он съедает манго. В следующий раз, когда он сумеет удержать себя в руках, предложите ему помощь с небольшой частью его работы. Он опять съедает манго. И после многих манго он уже начинает гордо думать про себя: „Как же я здорово умею сохранять спокойствие под давлением!” Он чувствует себя счастливее, а вам легче работать. Теперь, если хотите, можете начинать учить его кататься на скейтборде»[1].

[1] http://www.fastcompany.com/magazine/124/your-boss-is-a-monkey.html.

Как вы понимаете, правила, применимые для «управления вверх», в равной степени пригодны и для «управления вниз». Разве премиальные не являются «кусочком манго» за выполнение плана? Обратите внимание, как начальник поощряет ваше положительное поведение. «Правило дрессированного кита» давно и успешно используется при управлении подчиненными. Но его столь же успешно можно использовать и для руководства своим руководителем.

Это правило поистине универсально. Оно одинаково применимо к китам, супругам и руководителям со всеми поведенческими типами. Продумайте, каким образом вы могли бы употребить это правило в отношении своего начальника.

Упражнение № 8

Кем только я не предлагала вам представить себя в упражнениях этой книги! На этот раз, думаю, я по-настоящему удивлю вас. Представьте себе, что вы — дрессировщик тигров, работающий в известном передвижном цирке-шапито, который колесит с гастролями по Европе. У вас по-настоящему опасная и нервная работа, вам необходимо настроиться на выступление, собраться. Но ваш новый начальник, директор цирка, взял себе за правило обходить всех артистов перед самым началом представления и проверять готовность к выступлению. Он думает, что тем самым активно участвует в процессе работы. Как вы можете отучить директора цирка отвлекать вас перед началом представления?

Золотое правило

> Сегодня шеф собрал всех у себя в кабинете и позвонил каждому со своего мобильника. Внимательно прослушал мелодии, которые мы установили на его вызов. Все, премии не будет.
>
> *Интернет-сайт «Хохотушки»*

Итак, мы с вами переходим к последнему в списке, но далеко не последнему по важности правилу управления отношениями с начальником. Это правило очевидно, но тем не менее большинство подчиненных его регулярно нарушает. Но сначала — немного статистики. По словам Маршалла Голдсмита, в среднем сотрудники тратят по 15 часов в неделю на нытье и жалобы на своего

начальника[1]. Это же почти два рабочих дня из пяти! Что подчеркивает важность следующего правила: **о начальстве следует говорить или хорошо, или никак.** Когда сослуживцы «перемывают кости» руководству, ваше молчание является настоящим золотом.

Вот что по этому поводу пишет Стивен Кови, всемирно признанный эксперт в области лидерства, автор многих книг, в том числе бестселлера «7 привычек высокоэффективных людей»:

> «Избавьтесь от привычки трубить о грехах своего начальника. Не становитесь жертвой слабостей своего босса. И прекратите искать доказательства, подкрепляющие вашу уверенность в том, что у вас ужасный начальник, что он тормозит ваш карьерный рост, что он сопротивляется любым переменам. Если вы привыкните все это делать, то проникнетесь метастазами „офисного рака”: жалобами, критикой, сравниванием и соперничеством».

Проблема заключается не только в том, что ваши слова могут передать начальству, и это повредит вашей репутации, проблема еще и в том, что вы сами начинаете так думать и в это верить, пропитываете свой мозг негативом. Критикуя руководителя, вы настраиваетесь на конфронтацию с ним и мешаете себе наладить с ним конструктивные отношения.

Как я уже говорила ранее, это не означает, что всегда и во всем босса следует хвалить. Если нет объективной причины отметить его сильную сторону, не делайте этого. Лесть повредит как взаимоотношениям в коллективе, так и отношениям с руководителем, если ему передадут ваши слова. Ведь людям нравится, когда отмечают их реальные достижения, а не приписывают вымышленные. Поэтому в такой ситуации опять же молчание может быть оптимальным вариантом. Вспомните о срочном деле или переведите разговор на другую тему, если сохранять молчание неудоб-

---

[1] http://cmm.thepodcastnetwork.com.

но. Можно и открыто сказать о том, что вы не привыкли обсуждать людей, начальника или не начальника, за их спиной. Я думаю, вашим сослуживцам будет приятно услышать такое заявление.

Возвращаясь к эпиграфу этого раздела, я хотела бы обратить ваше внимание на то, что испортить свои отношения с боссом можно не только отзываясь о нем неуважительно. Часто подчиненные демонстрируют пренебрежение к начальнику, используя его прозвище в своих записях, в телефонной книжке, в записках сослуживцам. Такие документы имеют особенность обязательно попадаться на глаза шефу. И, конечно же, хрестоматийный случай — это картинка или звуковой сигнал, прикрепленные к телефонному номеру начальника в мобильном телефоне подчиненного. Мобильники все время на виду, и на них подчиненные «подрываются» в первую очередь.

Итак, «золотое правило» предлагает проявлять к начальнику элементарное уважение: не сплетничать о нем и не критиковать его «за глаза», не обзывать его, используя прозвища, и не прикреплять обидные мелодии и картинки к его номеру телефона.

Упражнение № 9

Утро, начало рабочего дня. Вы идете налить себе кофе и обнаруживаете, что почти все сотрудники отдела собрались возле кофейного столика и обсуждают последнее решение руководства о невыплате премиальных за текущий месяц. Решение руководства абсолютно непонятно, ведь отдел с поставленными задачами справился. В целом компания, конечно, переживает не лучшие свои дни, но почему самый успешный отдел компании должен платить за неэффективность других отделов! Почему начальник отдела не отстоял своих подчиненных перед руководством компании? Сам он, наверное, премию-то получил! Такие реплики сотрудников вы слышите, пока наливаете себе кофе. Вы уже совсем было повернулись уйти, но в этот момент один из сослуживцев, с которым у вас очень теплые дружеские отношения, задает вам прямой вопрос: «А что ты думаешь по этому поводу?» Что вы скажете? Постарайтесь подобрать ответ, характерный для вашего поведенческого типа. Тогда, отвечая сослуживцам, вы будете выглядеть естественно и чувствовать себя комфортно.

Ваш начальник в стрессе и в конфликтной ситуации

Стресс — это признание слабости, крик потерпевшего поражение от окружающего мира.

Кэрри Латэ

Соблюдая «правило чужих ботинок», обязательно обращайте внимание на уровень стресса вашего начальника. Стресс, вызванный внешними обстоятельствами или производственным конфликтом, меняет поведение любого человека. Людям в стрессовой ситуации свойственно реагировать на внешние раздражители иначе, чем в спокойном состоянии. В этой главе мы рассмотрим реакцию четырех базовых поведенческих типов на стресс и обсудим оптимальное поведение в такой ситуации с боссами различных поведенческих типов.

Поведенческий тип «D»

В стрессовой ситуации таким людям свойственна раздражительность и агрессия. Их раздраженно-эмоциональное поведение может восприниматься окружающими как личные нападки. Впрочем, возможны и настоящие нападки, обвинения и даже оскорбления.

Как вести себя с таким начальником? Пережить ураган его эмоций вам поможет понимание того, что это — особенность его поведенческого типа, причем такие люди очень отходчивы и не копят обид. К концу дня вы можете полностью восстановить отношения с таким начальником. Но пока продолжается буря, следует вести себя спокойно и уверенно, предлагать пути решения возникшей проблемы, а не оправдываться или искать виноватых. И ни в коем случае не обсуждать ничьи эмоции. Фразы, подоб-

ные «Вы оскорбили чувства этой женщины, она ушла вся в слезах», являются полным табу. Руководители с типом «D» считают слезы и слабость человеческим недостатком. Вы только убедите его такой фразой, что он правильно наорал на это «ничтожество». «D» нужен результат, а не сопли и разглагольствования.

Пример. Директор компании в бешенстве. Он кричит на секретаршу: «Я несколько раз говорил тебе, что мой принтер барахлит и его надо поменять! Ты дождалась того, что он сломался!» Правда, говорил он о том, что принтер заедает, всего один раз и поменять его не просил, просто у директора сегодня были очень неудачные переговоры. А тут еще и принтер сломался. Если секретарша хочет потерять работу, она может начать оправдываться: «Вы не просили поменять принтер…» Если же эта девушка хочет работу сохранить и завоевать расположение руководителя, ей следует сказать следующее: «Да, это моя обязанность — следить за исправностью вашего принтера. Я могу мгновенно разрешить возникшую проблему. Сейчас я подключу ваш компьютер к другому офисному принтеру, а через три часа у вас будет новый принтер. Я сейчас же съезжу и куплю его». Как я говорила, такой начальник отходчив. Остыв, он раскается в своем необоснованном «наезде» и оценит мудрость секретаря.

Поведенческий тип «I»

В стрессе таким начальникам свойственно окончательно терять способность к системному мышлению и искать поддержку у окружающих. Они могут многократно пересказывать свою проблему каждому встречному, жалуясь, а не спрашивая совета. Их беспокоит не столько разрешение проблемы, сколько опасность испортить свой имидж. Поэтому такие люди склонны заниматься не решением проблемы, а восстановлением своей репутации.

Как вести себя с таким начальником? Во-первых, его надо выслушать и посочувствовать. Во-вторых, следует понимать, что результат не является его приоритетом номер один, и вам придется активно участвовать в разрешении возникшей проблемы. Если необходимо, чтобы он сделал что-то, что ему делать не хо-

чется, апеллируйте к тому, как он будет выглядеть в глазах своего начальства, если сделает или не сделает это.

Пример. Начальник отдела рекламного бюро Андрей, которому поручено разработать рекламную кампанию для крупного заказчика, в стрессе. Приходили заказчики и сильно раскритиковали весь проект, его надо переделывать. Андрей срочно организует собрание отдела и в течение часа по второму кругу пересказывает беседу с заказчиками. Переделывать проект надо срочно, собрание отбирает ценное рабочее время. Ольга является ведущим специалистом по этому проекту. Она присутствовала на встрече с заказчиком и знает, что надо поменять в проекте. Она уже переговорила с другими сотрудниками отдела, все знают, что надо делать. Но Ольга не может сказать своему начальнику, что он тратит их время. Поэтому Ольга поднимает руку и спрашивает: «Андрей, можно я задам вопрос? Как ты считаешь, что надо сделать в первую очередь?» Андрей отвечает. Ольга опять спрашивает: «Когда заказчики хотят получить это в готовом виде?» Андрей отвечает: завтра после обеда. Ольга: «Я думала, что у нас есть больше времени. Кошмар, надо срочно браться за эту работу, прямо сейчас! Спасибо, Андрей, что ты обратил наше внимание на сроки». Андрей: «Да, конечно. Собрание закончено. Идите работайте».

Поведенческий тип «S»

На мой взгляд, этот тихий и вежливый начальник в стрессовой ситуации намного опаснее, чем воинственный тип «D». Начальнику с поведенческим типом «S» в подобных случаях свойственно соглашательство. Его главная задача — не решить проблему, а умиротворить всех окружающих. Поэтому он будет соглашаться со всеми предложениями и мнениями, при этом часто взаимоисключающими друг друга. Он даст вам «добро», а через час кто-нибудь переубедит его, и он возьмет свое согласие обратно.

Как вести себя с таким начальником? Придется уделять ему много времени, подробно объяснять предлагаемые вами шаги по разрешению проблемы, убеждая в том, что все под контролем, и оберегая от нежелательных контактов.

Пример. Начальник научной лаборатории распределяет бюджет на следующий год. Естественно, денег на все потребности ученых не хватает, все давят на начальника, убеждают в своей первоочередности. Представителя типа «S» это приводит в состояние стресса. Группа его подчиненных во главе с Петром проводит блестящую презентацию и получает устное согласие на покупку важного дорогостоящего оборудования. Но потом к начальнику заходит старый друг и коллега, начальник соседнего отдела, и убеждает потратить деньги на оборудование для другого исследования. Петр узнает об этом от ученого, который будет работать с этим оборудованием. Как поступить Петру? Ему надо пойти и поговорить со своим начальником наедине и по душам. Как переубедить такого начальника?

Апелляция к возможности революционных научных открытий или о материальной отдаче исследований не сработает, такие аргументы не найдут отклика в душе начальника «S». С ним надо говорить о людях, которым он дал обещание, о том, что они уже начали планировать исследования, о том, как они расстроятся, узнав об отказе. Ни в коем случае нельзя ругать старого друга начальника. Более того, можно согласиться, что с коммерческой точки зрения тот абсолютно прав, но ведь люди важнее! Далее надо еще раз подчеркнуть, что исследования на базе данного оборудования хорошо спланированы, составлен подробный план действий, есть договоренность с поставщиком оборудования. Все продумано и проверено, надо только подписать бумагу. И такой разговор придется проводить как можно чаще до момента окончательного решения.

Поведенческий тип «С»

Такой начальник в состоянии стресса становится еще более замкнутым, чем обычно. Он старается сам найти выход из сложившейся ситуации, не доверяя мнению подчиненных, от которых ему нужны только данные и факты для выработки самостоятельного решения.

Поэтому единственная возможность повлиять на такого начальника в состоянии стресса — это тщательно отбирать информацию, ему предоставляемую. Давать на рассмотрение такие факты

и цифры, которые подтверждают ваше мнение. При этом устное общение в данном случае будет малоэффективным, все свои идеи и расчеты наиболее разумно представлять в письменном виде.

Пример. Месячный план продаж под угрозой. Начальник отдела знает, что беде можно помочь и отгрузить дополнительный товар, увеличив лимит кредита одному из покупателей. Для этого требуется разрешение финансового директора. Финансовый директор переживает стресс в связи с плохими продажами и, соответственно, плохим балансом, никого не принимает, ищет пути улучшения баланса своими силами. Начальник отдела продаж отправляет ему по электронной почте уточненный прогноз продаж месяца с очень печальными цифрами. А затем звонит по телефону и говорит: «Михаил, я переслал вам расчеты результатов продаж этого месяца. Да, не очень веселая картина. Но, вы знаете, вы могли бы ее немного улучшить, если бы увеличили лимит кредита одному из покупателей. Но решать, конечно же, вам. Теперь только вы можете улучшить результаты месяца». Такой подход вступает в резонанс с мыслями самого финансового директора, и он соглашается на увеличение лимита кредита.

Мы рассмотрели оптимальное поведение с руководителем, который впал в стресс из-за неких внешних обстоятельств. Теперь давайте усложним ситуацию и рассмотрим модель поведения в том случае, если причиной стресса босса являемся мы сами, то есть если мы оказались вовлеченными в конфликт со своим руководителем. Опять же, давайте рассмотрим оптимальное поведение с каждым из четырех поведенческих типов.

Как вести себя в случае конфликта с начальником «D»

Руководители с поведенческим типом «D» в стрессовой ситуации могут создавать сценарии развития событий по принципу «все или ничего» и воспринимать любую попытку компромисса как слабость.

Маловероятно, что такой начальник будет закрывать глаза на различия во мнениях и избегать конфронтации. Также его очень мало будет волновать опасность испортить отношения, он стремится одержать верх в конфликте любой ценой. Контролируйте

свои эмоции, держитесь твердо, но корректно, не дайте начальнику помешать вам спокойно найти компромисс. Не стоит воспринимать прямоту руководителя как нападки, старайтесь излагать свою точку зрения объективно, не защищаясь и не нападая.

- ❒ Сконцентрируйте усилия на разрешении конфликта, а не на победе в нем.
- ❒ Придерживайтесь фактов и избегайте щекотливых вопросов.
- ❒ Не принимайте прямолинейность руководителя близко к сердцу.

Упражнение № 10а

Вы работаете в компании, торгующей живыми цветами. Вы — начальник транспортного отдела и отвечаете за все грузовики, доставляющие цветы на склад компании. За окном январь. Зима в этом году выдалась очень суровая, морозная и снежная. Поставки цветов постоянно находятся под угрозой срыва, как по причине заметенных дорог, так и из-за опасности заморозить цветы. Последняя партия цветов прибыла в грузовике, который сломался в дороге и простоял на трассе несколько часов, прежде чем пришла помощь. Половина партии цветов погибла. Начальник с доминирующим поведенческим типом «D» вызвал вас «на ковер». Продумайте свое поведение с самого начала, с того момента, как откроете дверь его кабинета, и до окончания беседы.

Как вести себя в случае конфликта с начальником «I»

Руководители с поведенческим типом «I» стремятся поддерживать дружескую атмосферу, поэтому первоначально могут не обращать внимания на различия во мнениях при возникающем конфликте. Однако для таких руководителей очень важно самовыражение, поэтому, оказавшись в конфликтной ситуации, им будет необходимо проявить свои чувства.

В подобных ситуациях начальника с типом «I» могут захлестывать эмоции, он может срываться на других. Следите за тем, чтобы не сказать что-либо, о чем в дальнейшем пожалеете. Проявите внимание к чувствам руководителя и обозначьте желание быстро и эффективно разрешить конфликт. Дайте начальнику понять, что для вас важны дальнейшие хорошие отношения.

- ❒ Будьте прямолинейны, но смягчайте свою прямоту теплотой и эмпатией.

- ❒ Дайте начальнику понять, что для вас важны его чувства.
- ❒ Убедитесь, что ваши дружеские отношения не нарушены.

Упражнение № 10б

Ситуация — та же. Начальник с доминирующим поведенческим типом «I» вызвал вас «на ковер». Продумайте свое поведение с самого начала, с того момента, как откроете дверь его кабинета, и до окончания беседы.

Как вести себя в случае конфликта с начальником «S»

Руководители с поведенческим типом «S» избегают конфликтов, насколько это возможно. Такой начальник может оставаться вежливым и дипломатичным даже в состоянии конфронтации. Поэтому старайтесь не подрывать его авторитет и не переступать границы дозволенного, иначе он может закрыться и не показывать свои чувства, и у вас возникнет иллюзия, что конфликт исчерпан. Однако если вы позволите руководителю с этим поведенческим типом спрятать свои чувства, его недовольство будет нарастать. Выберите более спокойный и терпеливый подход и обязательно докопайтесь до первопричины возникновения конфликта. Не стоит принимать молчание руководителя за разрешение конфликта.

- ❒ Ведите себя прямолинейно, но без конфронтации.
- ❒ Несколько раз перепроверьте, что конфликт исчерпан.
- ❒ Избегайте давления на босса, это может привести к тому, что он просто затаит свое недовольство.

Упражнение № 10в

Ситуация — та же. Начальник с доминирующим поведенческим типом «S» вызвал вас «на ковер». Продумайте свое поведение с самого начала, с того момента, как откроете дверь его кабинета, и до окончания беседы.

Как вести себя в случае конфликта с начальником «C»

В конфликтной ситуации руководители с поведенческим типом «C» обычно стараются победить за счет логики. Они воспринимают конфликт, как разногласие по поводу того, кто прав. Они

могут не показывать прямую агрессию и оставаться объективными. Если страсти накаляются, могут упереться и отказаться обсуждать вопрос далее.

Работая с таким руководителем, вам следует сдерживать эмоции и привыкать к более спокойной и логичной модели поведения. Люди с поведенческим типом «С» на дух не переносят проявления эмоциональности. Их также крайне раздражает торопливость. Поэтому не настаивайте на скором ответе. Изложите вашу позицию аргументированно и объективно и выслушайте мнение своего начальника.

- ❒ Избегайте давления, которое заставит начальника занять оборонительную позицию.
- ❒ Защищайте свое мнение при помощи логики и фактов.
- ❒ Дайте начальнику время на обдумывание до обсуждения вопроса.

Упражнение № 10г

Ситуация — та же. Начальник с доминирующим поведенческим типом «С» вызвал вас «на ковер». Продумайте свое поведение с самого начала, с того момента, как откроете дверь его кабинета, и до окончания беседы.

* * *

В конфликтной ситуации очень важную роль играет то, как вы воспринимаете критику со стороны руководителя. *Каким бы ни был его поведенческий тип, здесь существует одно главное правило — не спорьте и не оправдывайтесь, хотя бы в самом начале неприятного разговора. В такой момент решающее значение имеет не истина, а ваше отношение. Проявите уважение к начальнику и выслушайте его. Успокойтесь и не отвечайте, пока не совладаете со своими эмоциями. Примите справедливую часть критики. И только после этого спокойно излагайте факты и аргументы.*

Интересные советы о том, как вести себя с разъяренным шефом, дает публицист Людмила Горшкова. Эти советы применимы к начальнику с любым поведенческим типом.

«Сорваться с катушек может любое начальство. И что же делать, если под горячую руку довелось подвернуться именно тебе?

- Не смотри орущему шефу в глаза, но и не утыкайся в пол. Оптимальная зона — между бровей. Вглядываясь в межбровное пространство, ты сохранишь заинтересованный вид и не впитаешь в себя отрицательную энергию. И ни в коем случае не перечь разошедшемуся начальству. Свои доводы ты выскажешь позже, в более благоприятное время.

- Любой разговор начинай с общих фраз: „Ну когда же закончится этот дождь” или „Представляете, на Камчатке опять землетрясение”. Смешно, но так ты разрядишь уже готового спустить всех собак шефа и настроишь его на более мирный лад. После „вступительной речи” можно переходить к главному. И „главное” подавай с перечня того, что ты сделала по проблеме, а только потом переходи к провальным результатам.

- А вот заканчивать аудиенцию всегда следует позитивно: „К пяти часам все сделаю” или „Немедленно сяду за расчеты”. Из всего разговора запоминаются именно последние фразы»[1].

И в заключение этого раздела я хотела бы еще раз напомнить вам, что начальник — тоже человек. Скажите, вас обижает тот факт, что начальник исправно критикует вас за ошибки, но редко хвалит за достижения? Но ведь он в таком же положении — и тоже очень редко получает похвалу за свои достижения. Поэтому, если ваш начальник сделает что-то хорошее, за что его можно похвалить, скажите ему об этом, лучше наедине. Возможно, когда вы чего-либо добьетесь в своей работе, он тоже не забудет похвалить вас.

---

[1] http://wworld.com.ua/show_article.php?mid=b03-&idnews=1716.

Это не брак!

> Научитесь руководить своим руководителем, фокусируя внимание на своем круге влияния. Этот круг включает все, что находится под вашим контролем. Шаг № 1: убедитесь, что справляетесь со своей работой. Если нет, то к вам нет и доверия. Доверие — это то, что вы зарабатываете постепенно, оставаясь одним из лучших работников.
>
> *Стивен Кови*

Ну что же, мы подошли к концу второй главы. Мы разобрали семь правил управления отношениями с начальником и изучили рекомендации по общению с начальством в стрессовых ситуациях. В этой главе мы много говорили о поведенческих типах начальника и подчиненного, о необходимости подстраиваться и приспосабливаться к поведенческим особенностям руководства, принимать во внимание субъективные составляющие рабочих взаимоотношений. Но при этом не хотелось бы, чтобы у вас возникло искаженное представление о взаимоотношениях на рабочем месте, как о некоем брачном союзе.

Очень важно помнить, находясь на рабочем месте, что ваши трудовые взаимоотношения — это не брак, а взаимовыгодное сотрудничество. Подчиненные, которые забывают об этом, лишают себя возможности карьерного роста, а то и приближают свое увольнение. Почему?

Как я уже говорила, иногда начальники могут показаться нам нелогичными, но в абсолютном большинстве случаев это — иллюзия. Руководители являются разумными людьми. Исходя из своих целей, они нанимают подчиненного для выполнения определенной задачи и, когда она выполнена, используют этого подчиненного для продвижения к следующей цели. Они не готовы тратить

время, оплачиваемое компанией, на жалобы, оправдания и личные проблемы подчиненного. Если руководитель находит лучшего (менее проблемного) подчиненного, он избавляется от худшего. Это деловое, а не личное решение руководителя.

Вы считаете это жестокостью? Но посмотрите на данный вопрос с точки зрения подчиненного. Ведь подчиненный также ходит на работу не ради удовольствия, а для того, чтобы зарабатывать деньги. Ему также не понравится, если его начальник начнет рассказывать ему о проблемах с наличными или про необходимость переоформления кредита, оправдывая задержку зарплаты. Если такие задержки будут случаться регулярно, подчиненный начнет искать новое место работы.

Следовательно, взаимоотношения руководителя и подчиненного — это не супружество, а соглашение, в котором для обеих сторон главными являются финансовые цели. Если руководитель решит, что подчиненный не окупает свою зарплату, то станет подыскивать другого сотрудника. Если подчиненному покажется, что выплачиваемое ему вознаграждение не окупает его усилий, он также будет искать новое место работы.

Несколько раз, как руководитель, я была вынуждена увольнять подчиненных, которые были мне очень симпатичны в личном плане. Я старалась помочь им, учила их справляться с должностными обязанностями, но если видела, что мои усилия не приносят результата, то расставалась с таким работником. Иначе компания рассталась бы со мной за невыполнение поставленных передо мной задач.

Поэтому очень хочется в конце этой главы акцентировать ваше внимание на том, что, несмотря на все сказанное выше о важности построения отношений с руководством, **абсолютным приоритетом для любого сотрудника должно быть качественное выполнение своих должностных обязанностей**. Это — базис. Если должностные обязанности не выполняются надлежащим образом, любые усилия по «руководству вверх» будут бесполезны.

Другое дело, если не уделять время «руководству вверх», то можно лишиться возможности продвижения по службе или даже

своего рабочего места, будучи лучшим сотрудником подразделения. Любому начальнику хочется иметь подчиненных, прекрасно справляющихся со своей работой и при этом комфортных в общении. В идеальном мире руководитель должен мудро подбирать себе подчиненных, отвечающих обоим требованиям, прямо и честно рассказывать соискателю о реальных должностных обязанностях и реальном денежном вознаграждении. В таком случае впоследствии, после выхода нового сотрудника на работу, не возникало бы никаких осложнений.

Но мы с вами живем не в идеальном мире, а идеальных партнеров по бизнесу найти практически невозможно. Проработав вместе несколько дней, недель или месяцев и начальник, и подчиненный неизбежно испытывают друг в друге разочарование. И в этот момент очень важно не опустить руки, а продолжать добросовестно выполнять свои должностные обязанности, то есть те обязательства, которые сотрудник взял на себя, приняв предложение о работе. Если подчиненный будет проявлять уважение к человеку, который предоставил ему эту возможность зарабатывать на жизнь, и будет искренне заинтересован в построении с ним позитивных деловых отношений, то очень скоро взаимное разочарование сменит взаимное уважение, доверие и привычка работать вместе.

Резюме:

- «Правило лежачего камня». Проявляйте инициативу, где это уместно, но обязательно согласовывайте свои действия с начальником.
- «Правило чужих ботинок». Постоянно старайтесь поставить себя на место начальника, понять его приоритеты и ограничения, как внешние, так и внутренние, его график выполнения задач, его душевное состояние.
- «Правило монастыря и устава». Разговаривайте с начальником на его языке, а не на вашем. Определите поведенческий тип начальника и запомните его предпочтения и поведенческие особенности. Определите свой поведенческий тип и отметьте сходства и различия между вашим типом и типом вашего руководителя.

- «Правило дракона и зайца». Общение с начальником включает передачу информации и получение «обратной связи». Активно используйте оба навыка с учетом поведенческих особенностей начальника. Запомните предпочтительные правила общения с руководителем с учетом ваших поведенческих типов. Инициируйте получение «обратной связи» от начальника в комфортной ему форме.
- «Правило дохлой кошки и лопаты». Информируя начальника о возникшей проблеме, обязательно предложите свой вариант ее решения.
- «Правило дрессированного кита». Не реагируйте на нежелательное поведение начальника, но закрепляйте позитивной реакцией его желательное поведение.
- «Золотое правило». Критика и обзывание начальства «за глаза» непродуктивны и вредят прежде всего самому подчиненному.
- Поведение любого человека в состоянии стресса резко отличается от его нормальных реакций. Если вы диагностируете стрессовую ситуацию, корректируйте свое поведение в соответствии с обстоятельствами.
- Трудоустройство — это не брачный союз, такое сотрудничество основывается не на любви, а на финансовом интересе. Следовательно, каждая сторона должна добросовестно выполнять взятые на себя обязательства, соблюдая условия договора о трудоустройстве.

Глава 3
УПРАВЛЕНИЕ ОЖИДАНИЯМИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Что такое «управление ожиданиями»

Неспособность руководить своим руководителем может привести к недопониманию в отношении ожиданий от результатов работы. В итоге будет потеряно время, и огромные усилия уйдут на те задачи, которые не совпадают с корпоративными целями или потребностями выполняемого проекта. Можно посмотреть на этот вопрос и с эгоистической точки зрения: вам не светит карьерный рост, если вы не в состоянии успешно справляться со своим начальником.

Вейн Турк

Что такое «ожидания руководителя» и почему они так важны для нашего успешного сосуществования с начальством, для завоевания доверия руководителя и продвижения по службе?

Чтобы подчеркнуть важность данного вопроса, я хочу привести цитату из христианского Евангелия. Прошу вас абстрагироваться от религиозной и философской составляющих этой притчи. Давайте рассмотрим этот бизнес-кейс двухтысячелетней давности с точки зрения взаимоотношений начальника и подчиненного.

> «Человек, отправляясь в чужую страну, призвал рабов своих и поручил им имение свое: и одному дал он пять талантов, другому два, иному один, каждому по его силе; и тотчас отправился.
>
> Получивший пять талантов пошел, употребил их в дело и приобрел другие пять талантов; точно так же и получивший два

таланта приобрел другие два; получивший же один талант пошел и закопал его в землю и скрыл серебро господина своего.

По долгом времени, приходит господин рабов тех и требует у них отчета. И, подойдя, получивший пять талантов принес другие пять талантов и говорит: господин! пять талантов ты дал мне; вот, другие пять талантов я приобрел на них.

Господин его сказал ему: хорошо, добрый и верный раб! В малом ты был верен, над многим тебя поставлю; войди в радость господина твоего.

Подошел также и получивший два таланта и сказал: господин! Два таланта ты дал мне; вот, другие два таланта я приобрел на них.

Господин его сказал ему: хорошо, добрый и верный раб! В малом ты был верен, над многим тебя поставлю; войди в радость господина твоего.

Подошел и получивший один талант и сказал: господин! Я знал тебя, что ты человек жестокий, жнешь, где не сеял, и собираешь, где не рассыпал, и, убоявшись, пошел и скрыл талант твой в земле; вот тебе твое.

Господин же его сказал ему в ответ: лукавый раб и ленивый! Ты знал, что я жну, где не сеял, и собираю, где не рассыпал; посему надлежало тебе отдать серебро мое торгующим, и я, придя, получил бы мое с прибылью; итак, возьмите у него талант и дайте имеющему десять талантов, ибо всякому имеющему дастся и приумножится, а у неимеющего отнимется и то, что имеет; а негодного раба выбросьте во тьму внешнюю: там будет плач и скрежет зубов»[1].

За что был наказан третий раб? Почему хозяин называет его «лукавым» и «ленивым»? Раб этот был наказан за то, что он, прекрасно зная об ожиданиях своего руководителя, не потрудился достичь результатов, соответствующих этим ожиданиям.

Ведь любая оценка вашей работы относительна! И касается это, в первую очередь, именно предварительных ожиданий. Что я

[1] Евангелие от Матфея, гл. 25: 14–30.

имею в виду? Если начальник ожидал получить от вас один рубль, а вы принесли два — то вы молодец. Если же он ожидал десять рублей, а вы добыли пять, то вы — плохой сотрудник. Хотя пять в два с половиной раза больше двух, абсолютный результат не имеет никакого значения. Единственное, что имеет значение для успеха в работе и для продвижения по службе, — это сравнение результата с ожиданиями руководства.

Следовательно, чтобы руководитель был вами доволен, следует показывать результаты, соответствующие его ожиданиям, как это сделали два первых раба из евангельской притчи. Заметьте, кстати, в начале притчи специально оговаривается, что поставленная задача по силам каждому из трех рабов.

Но ведь довольно часто в нашей трудовой практике ожидания руководства бывают чрезмерными, порой даже нереалистичными. Что делать, если ожидания руководителя невозможно или очень сложно оправдать?

Для решения этой задачи и существует второй важный инструмент «руководства вверх» — навыки управления ожиданиями руководителя.

Итак, в настоящей главе мы рассмотрим следующие правила руководства ожиданиями руководителя в отношении результатов нашей работы:

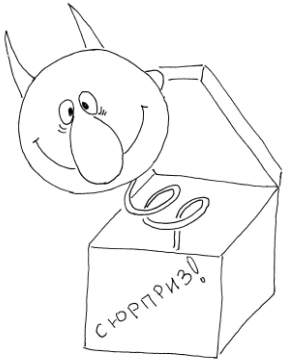
- ❒ Правило отсутствия неожиданностей.
- ❒ Правило долгосрочного планирования.
- ❒ Правило вовлечения руководителя.
- ❒ Правило соломки.
- ❒ Правило подсадной утки.
- ❒ Правило обратной связи.

Также в этой главе мы обсудим, как вести себя подчиненному, если начальник перегружает его работой или сопротивляется назревшим переменам. Две эти весьма распространенные проблемы напрямую связаны со сложностями в формировании ожиданий руководителя.

Правило отсутствия неожиданностей

Даже приятные сюрпризы могут принести неприятные последствия. Многие читатели сами могут привести примеры, когда приносили начальнику, на их взгляд, хорошие новости, но впоследствии это приводило к плачевным результатам.

Вэйн Турк



«Правило отсутствия неожиданностей» является основным правилом управления ожиданиями руководителя, остальные правила являются лишь инструментами реализации этого главного правила.

Приведу пример из области отечественного бизнеса. Довольно распространенная ошибка молодых руководителей — показывать революционные результаты за первый год работы в новой для них престижной должности. Часто такой руководитель развивает бурную деятельность по улучшению показателей, разрушает отлаженные процессы и партнерские отношения, изматывает подчиненных и собственное начальство, вконец портит со всеми отношения, однако показывает по итогам года результат, в разы превышающий показатели предыдущего года, а также намеченный план. И думает, что он — герой и надолго закрепил свои позиции в компании. Довольно часто после шумного успеха такой руководитель теряет должность не позже, чем через год-полтора. Почему?

Во-первых, потому что на первом году работы он резко превысил ожидания руководства. Резкий рост показателей вызывает сомнения в эффективности предыдущей работы всех руководителей, отвечавших за это подразделение. А часть этих руководителей может быть все еще у власти. Резкий рост показателей может повредить репутации даже прямого начальника нашего молодого руководителя в глазах вышестоящего руководства, которое начнет задаваться вопросом: а почему раньше все было так плохо?

Во-вторых, велика вероятность того, что в следующем году оправдать ожиданий руководства не удастся. Ведь планы всегда и везде выставляются от достигнутого. Как сказал Дуг Ларсон, американский журналист, автор множества крылатых фраз, «достижение невозможного означает лишь то, что босс добавит это в список ваших повседневных обязанностей». Если руководитель за один год увеличил показатели на 100 %, то на следующий год ему поставят в план увеличение показателей как минимум на 50 %. Он сам сформировал завышенные ожидания у руководства своими предыдущими успехами. Способен ли молодой руководитель, выжавший отдел до капельки ради показателей первого года работы, повторить свой успех? Скорее всего, нет. Весь потенциал роста исчерпан, отдел демотивирован и мечтает отомстить новому руководителю за год, проведенный на пределе сил без выходных и отпусков.

А как только наш молодой руководитель завалит плановые показатели следующего года, и его начальник, и подчиненные дружно набросятся на него и избавятся от неудобного менеджера.

Приведу еще один пример, демонстрирующий важность отсутствия любых неожиданностей в работе.

> Почему положительные сюрпризы так же вредны для завоевания доверия руководителя, как и отрицательные? Представьте следующую ситуацию. Высшее руководство поставило перед начальником отдела Георгием очень сложную задачу. Георгий посоветовался со своими подчиненными, и они дружно в один голос сказали ему, что данную задачу выполнить практически невозможно.
>
> Что делает после такого совещания начальник? Он идет к своему руководителю и аргументированно доказывает невозможность выполнения поставленной задачи. Георгий так и поступил. А в это же время его подчиненные, подумав еще раз, нашли способ решения задачи и успешно его реализовали. Георгий возвращается после тяжелого разговора с руководством, его отношения с начальником подпорчены, но он получил разрешение не выполнять поставленную задачу. И тут он с изумлением узнает, что эта самая задача уже выполнена! Как

он после этого будет смотреть в глаза своему руководителю? Какой он начальник, если даже не знает, что его отдел может и что не может сделать? Георгий никогда не простит такой подставы своей команде и особенно тому, кто нашел путь решения сложной задачи!

Этот пример ярко иллюстрирует главное правило управления ожиданиями начальника: если вы хотите эффективно влиять на ожидания руководителя, стремитесь избегать любых неожиданностей. Предсказуемость ваших действий и их результатов является основой доверия к вам руководителя. Одна из основных функций руководства — планирование и прогнозирование. И чем выше сидит начальник, тем большее место эта функция занимает в его должностных обязанностях. Помогите боссу делать правильные прогнозы, выполняя обещанное, и он будет вам доверять.

Но как уберечь начальника от неожиданностей, если наша работа каждый день приносит массу сюрпризов и новых вводных? Мы не можем безошибочно предугадать развитие ситуации. Как же гарантировать предсказуемость результатов? Если бы все было просто, то ничему и не надо было бы учиться. В решении этой проблемы помогут последующие правила управления ожиданиями.

Правило долгосрочного планирования

> Что вы сделали, когда у вас появилась возможность занять более ответственный пост? Вне зависимости от того, предложили ли вам возглавить временную группу, подразделение или компанию, скорее всего, вы с работодателем заранее обсудили, естественно, поторговавшись, зарплату, название должности, компенсационный пакет и премиальные. Но обсудили ли вы то, в чем вам надлежит добиться успеха в новой должности?
>
> *Дебора Колб*

Никто не любит составлять планы. Даже те люди, для кого это является главной должностной обязанностью. Как хорошо бы вы

ни знали вопрос, сколько бы научных исследований вы ни проделали, вероятность выполнения составленного плана все равно никогда не будет равна 100 %. Еще сложнее составлять долгосрочные планы. И совсем сложно составлять планы, которые никто от вас не требует.

Тем не менее, именно такие планы являются главным инструментом управления ожиданиями руководителя касательно результатов нашей работы. Научитесь видеть работу на два шага вперед. Если начальник просит вас подготовить прогноз результатов вашей работы на следующий год, сначала составьте для себя план на три года, составьте и сделайте это так, чтобы в нем не было резких скачков ни в какую сторону, однако прослеживался стабильный рост показателей. А затем отдайте начальнику план только на следующий год. Если надо подать план на следующий месяц, составьте для себя план хотя бы на полгода вперед.

Почему это так важно? Таким образом вы приучите себя работать на перспективу, распределять силы и ресурсы, смягчать резкие перепады в результатах работы, добиваться максимально ста-

бильных результатов, которые и формируют доверие начальника к подчиненному.

Приведу пример из практики отдела продаж. Предположим, что у начальника отдела продаж в подчинении есть два менеджера по продажам, и ему надо сократить одного из них по причине кризиса. Иван продал товара на 430 тыс. рублей, а Петр — на 390 тыс. рублей. Но продажи Ивана и Петра в течение полугода выглядели следующим образом:

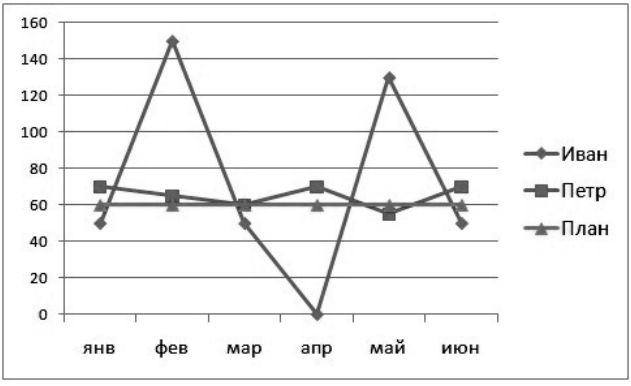


График выполнения плана продаж

Оба менеджера выполнили план продаж за 6 месяцев, но Иван четыре месяца из шести свой месячный план не выполнял, а два раза перевыполнял его в два-три раза. Угадайте, кого сократит начальник? Конечно же, Ивана. Потому что он «колбасил» его общие показатели, подставляя перед вышестоящим руководством. И босс будет рад поводу избавиться от такого подчиненного. Одна из самых распространенных ошибок как молодых торговых представителей, так и молодых неопытных руководителей, — желание впечатлить начальника результатами продаж в одном месяце, не задумываясь о будущем. Они не понимают, что этим очень вредят своей карьере.

Повторю еще раз: предсказуемость ваших результатов формирует у начальника доверие к вам. А самый верный путь к предсказуемости — это стабильность. Большим подспорьем в формирова-

нии стабильных результатов является долгосрочное планирование. Поэтому учитесь распределять свои силы и ресурсы на как можно более длительный промежуток времени, учитесь управлять своей зоной ответственности, а не быть щепкой в бушующем океане.

Однако важно не только грамотно спланировать результаты будущей работы, но и грамотно преподнести начальнику свои расчеты. Но это — тема следующего правила управления ожиданиями руководителя.

Упражнение № 11

Прочитайте кейс и предложите вариант его решения.

Кейс к упражнению 11

Вы получили должность директора по продажам несколько месяцев назад. Вы вошли в курс дела и считаете, что существует потенциал увеличения продаж компании на 100 % исключительно за счет грамотной организации дистрибуции компании и более эффективной работы отдела продаж. Этого удвоения можно достичь в течение одного года, если до предела напрячь все человеческие и материальные ресурсы. А можно растянуть налаживание дистрибуции на несколько лет, делая это тщательно и систематизированно. После наведения порядка в последующие годы объем продаж будет зависеть от динамики рынка, которая не очень благоприятна (объем рынка сокращается). Сейчас время составления планов на следующий финансовый год. Ваша задача — заложить в план процент роста продаж в следующем году по сравнению с предыдущим. Обратите внимание на то, что до этого несколько лет компания теряла объемы продаж.

Возможные варианты плана на следующий год:

А) Увеличение продаж на 100 %.

Б) Увеличение продаж на 50 %.

В) Увеличение продаж на 25 %.

Г) Увеличение продаж на 15 %.

Правило вовлечения руководителя

Я хочу, чтобы все говорили мне правду, даже если это будет стоить им работы.

Сэм Голдуин

Когда начальник спрашивает, сколько вы можете продать в следующем месяце или сколько времени вам нужно на выполнение задания, не стоит отвечать на этот вопрос одной цифрой. Довольно распространенная ошибка подчиненных при обсуждении планов с боссом — выдавать прогнозируемую цифру без объяснения того, откуда она взялась. В результате обсуждение планов и заданий часто напоминает торговлю на базаре: один говорит 10, а другой 20, и через полчаса они сходятся на 15.

Рекомендуемый вариант ответа подчиненного:

> «Иван Иванович, мне нужна ваша помощь в этом вопросе. Вот, посмотрите на динамику моих продаж за год, а вот список предполагаемых продаж в следующем месяце с разбивкой по клиентам. Посмотрите. Помните моего крупнейшего клиента, компанию ННН? У них в следующем месяце переезжает склад. Я думаю, это снизит их закупки. А я поставил их в плане на прежнем уровне. Возможно, у меня появится новый клиент. Но я его не внес в свои расчеты. Как вы думаете, с учетом всего этого, вот эта цифра в моем плане реалистична?»

В результате босс начинает анализировать ваши расчеты, понимает ваш реальный потенциал. Он вовлечен в процесс разработки плана, примеривает его на себя, оценивает его реалистичность. Начальник может даже пересмотреть запланированную для вас ранее цифру плана. Со мной такое случалось. Если я видела, что спускаемая мной цифра нереалистична, то начинала искать другие пути выполнения плана, оставляя данному подчиненному

выполнимый план. Потому что для меня было бы хуже, если бы он с самого начала опустил руки и не стал напрягаться, заведомо зная, что план выполнить невозможно. Но если мой подчиненный играет со мной «втемную», то он получает тот план, который мне удобен.

Необязательно дожидаться, когда руководитель спросит о вашем прогнозе. Довольно часто руководитель задает такой вопрос формально для начала разговора о задании, при этом уже все решив заранее. Если вы знаете, что босс находится в процессе разработки планов, в том числе и для вас, то можете проявить инициативу и договориться о встрече. Подготовьте расчеты, поясняющие материалы, отправьте ему все это по электронной почте заранее и попросите о встрече для обсуждения.

В презентации планов вам может оказать неоценимую помощь SWOT-анализ. Наверное, вы все периодически делите чистый лист бумаги надвое вертикальной чертой и ставите в образовавшихся колонках «+» и «–», когда надо принять какое-либо решение. Этот удобный инструмент принятия решения можно немного усложнить, проведя посередине листа еще и горизонтальную черту. Тогда сверху окажутся внутренние «+» и «–», а снизу — внешние «+» и «–». Это и есть шаблон для SWOT-анализа (рис. 2).

	Хорошо	Плохо
Внутри	Strenth Сильные стороны	Weakness Слабые стороны
Снаружи	Opportunities Возможности для движения вперед	Threats Внешние угрожающие факторы

Рис. 2

Чаще всего эта модель используется при планировании бюджетов и направлений деятельности компании или подразделения на следующий подотчетный период. Но главное в ней то, что ее очень удобно использовать для аргументированной презентации своих расчетов. Одно дело просто показать длинные колонки названий и цифр, совсем другое — графически отобразить причины и факторы, повлиявшие на расчеты.

Пример. Борис работает региональным торговым представителем крупной российской компании-производителя потребительских товаров, отвечает за продажи в крупном регионе России. Многие годы он исправно выполнял план продаж, и начальник полностью доверяет ему, не вмешиваясь в его работу. Борис получил план продаж на следующий год, и первый раз, из-за кризиса, у него возникли сомнения в его выполнении. Поэтому для начала Борис составил SWOT-анализ ситуации (табл. 2).

Таблица 2

Сильные стороны: - Налаженная система сбыта. - Высокий уровень охвата сетевой розницы региона.	*Слабые стороны:* - Потеря в продажах из-за плохой выкладки товара в рознице. - Высокий риск потерь в продажах в связи с проблемами дистрибьюторов.
Возможности: - Наличие большого числа людей, потерявших работу, которых можно привлечь к мерчандайзингу за небольшую оплату. - Наличие в регионе неохваченных дистрибьюторов, способных увеличить продажи и диверсифицировать риски.	*Угрозы:* - Близость Москвы, приток дешевых товаров. - Падение потребительского спроса из-за кризиса.

Борис показал свой SWOT-анализ начальнику. Он рассказал о сильных и слабых сторонах дистрибуции в своем регионе, объяснил угрозы, которые могут помешать выполнить план, и показал потенциальные возможности для его выполнения. На-

чальник согласился с анализом и обещал предоставить дополнительный бюджет для реализации потенциальных возможностей, от которых зависит выполнение плана.

Как часто мы слышим от сослуживцев, что начальник поставил им нереалистичный план или невозможные сроки выполнения работы! Но спросите их: а сделали они хоть что-нибудь для того, чтобы помочь начальнику в разработке плана или графика своей работы? Они проявляли инициативу, делились с руководителем своими идеями и прогнозами? Скорее всего, нет.

Рекомендация Жака Хоровица

«Привлекайте своего начальника к обсуждению и оценке рисков, совместно вырабатывайте критерии приближения проблемы, чтобы приближение проблем не было неожиданностью ни для одного из вас. Например, объем прошлых продаж не может быть инструментом прогноза будущих продаж, но предварительные заказы могут быть таким инструментом. Наличие денег в банке — это не инструмент прогноза, а дебеторка клиентов может быть инструментом прогноза будущего баланса».

Решите, что для вас лучше: потратить дополнительное время и силы на формирование ожиданий руководителя или получить от него трудновыполнимый план.

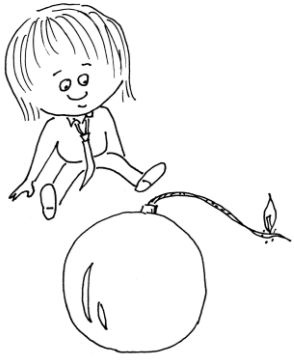
Упражнение № 12

Продумайте, как вы можете использовать это правило в общении с руководителем, учитывая его поведенческий тип. Что вы скажете ему в следующий раз, когда он задаст вопрос о сроках или объемах? Как удобнее всего обсуждать эти вопросы с ним или с нею — при личном общении или письменно? Стоит ли проявить инициативу и самому поднять этот вопрос? Какие расчеты или документы стоит подготовить для реализации этого правила?

Правило соломки

Ничто так не связывает руки начальнику, как подчиненный, на которого нельзя положиться. Многие сотрудники сами виноваты в том, что начальники перестают доверять им: они не учитывают или плохо представляют себе приоритеты шефа. Возможно, чрезмерный оптимизм при оценке сроков поставки поначалу понравится руководителю, но вряд ли он обрадуется сорванным срокам.

Джон Габарро и Джон Коттер



Вы помните русскую поговорку «знал бы, где упадешь, так соломки бы подстелил»? Конечно же, все варианты форс-мажора предугадать невозможно. Но в некоторых наиболее очевидных местах «соломку подстелить» заранее вполне реально и даже необходимо.

«Правило соломки» дает ответ на вопрос, как оградить начальника от сюрпризов, если сами вы от них не застрахованы. **Давая обещания руководителю, как в отношении объемов, так и в отношении сроков, всегда оставляйте себе небольшой страховой фонд.** В России редко что идет по плану. Партнеры и поставщики, давая вам обещания, могут умышленно или неумышленно делать некорректные прогнозы.

Приведу пример из своей практики. Как-то мне надо было организовать технический осмотр машин автопарка компании, находящихся в эксплуатации во многих городах России. Для этого все сотрудники выслали документы на свои корпоративные автомобили в Москву и, соответственно, не могли пользоваться этими машинами. Агент, нанятый для оформления техосмотра, сказал, что сделает все за неделю. Тем не менее, я всех предупредила, что документы на машины они получат обратно через месяц. Как я и ожидала, агент не закончил перерегистрацию в обещанный срок и отдал мне документы только через две недели. В результате, когда через три недели с уче-

том пересылки мои сотрудники получили документы, они были абсолютно счастливы. Если бы я сказала, что забираю документы на неделю, а вернула бы их через две, заметьте, через две, а не три недели, то на меня обрушилась бы волна недовольства.

Для выполнения «правила соломки» очень важно внимание к деталям и способность предугадать возможные проблемы. Эта способность формируется с опытом работы. Сейчас я озвучу довольно банальную истину, но она работает: молодым сотрудникам стоит обращаться к более опытным сослуживцам с тем, какие сюрпризы могут их ждать в процессе выполнения задания. Например, опытные специалисты всегда готовы быстро предоставить информацию по запросу, потому что специально собирают релевантную информацию или список источников, где ее можно получить. Опытная секретарша бронирует боссу еще один билет на следующий рейс, зная, что его могут задержать неотложные дела.

«Правило соломки» рекомендует:

- ❒ Закладывайте дополнительное время сверх расчетного.
- ❒ Недозакладывайтесь в озвучиваемых расчетных цифрах.
- ❒ Имейте каталог источников информации, в которой может возникнуть необходимость (например, сохранять визитки потенциально полезных людей, добавлять в «избранное» адреса потенциально полезных сайтов).
- ❒ Дублируйте важные ресурсы (делать ежевечерний бэк-ап данных компьютера, например).

Во избежание возникновения форс-мажорной ситуации очень полезно перепроверять, получил ли начальник отправленную вами информацию. *Я несколько раз подрывалась на этой мине. В такой ситуации убедить начальника, что вы не забыли про его поручение, практически невозможно. А сбои в работе электронной почты, к сожалению, случаются.*

Итак, «правило соломки» рекомендует не забывать про то, что в любую минуту может случиться все, что угодно. Оставляйте запас времени и ресурсов на непредвиденные обстоятельства, сохраняйте и дублируйте важную информацию, перепроверяйте, прошла ли информация. Продумайте, каким образом вы можете применить это правило к своей работе.

Упражнение № 13

Давайте разберем ситуацию из самого бородатого анекдота всех времен и народов: муж возвращается раньше времени из командировки, а дома жена… Назовите минимум пять предварительных действий, которые жена могла бы предпринять с целью избегания подобной ситуации.

Правило подсадной утки

Когда наш знаменитый кинорежиссер Гайдай заканчивал работу над кинофильмом «Бриллиантовая рука», он понимал, что этот фильм получается слишком смелым и неординарным. Кинематографическое руководство и цензура вполне могли искромсать его до такой степени, что вообще мало что осталось бы. И тогда режиссер применил рискованный, но, как оказалось, очень эффективный прием. Он добавил в самом конце фильма ничем не оправданный и ненужный атомный взрыв. Естественно, такой экстремальный кадр да еще в завершение фильма заставил комиссию, принимавшую фильм, забыть про все остальные претензии и единодушно требовать вырезать этот последний кадр. На что Гайдай совершенно серьезным тоном ответил: «Сейчас очень тяжелое международное положение, мы не можем закрывать на это глаза. Если этого кадра не будет, то не будет и всего фильма». Председатель приемной комиссии в запале воскликнул: «Если вы откажетесь от этого последнего кадра, то мы снимем все остальные претензии к фильму!» Гайдай обещал руководству

подумать в течение суток и на следующий день с неохотой согласился. Таким образом, ему удалось сохранить одну из своих самых смелых картин совершенно не покалеченной цензурой.

Как в данном случае Гайдай управлял ожиданиями руководства? Приемная комиссия искала в фильме талантливого режиссера наличие спорных и рискованных эпизодов и готовилась резать фильм и воевать с Гайдаем. Даже если бы в фильме не было ничего предосудительного, они все равно должны были бы к чему-то придраться, поскольку такова была репутация режиссера и таковы были должностные обязанности комиссии. И Гайдай удовлетворил их ожидания в полной мере, подбросив им возмутительный эпизод в развязке картины. Он позволил принимающим фильм сделать то, к чему они готовились: повоевать с режиссером, настоять на своем и вырезать крамолу. Все ожидания комиссии были удовлетворены.

Эту тактику предлагает использовать в общении с руководством и Скотт Адамс, создатель одного из известнейших комиксов «Дилберт» (Dilbert), публикуемого во многих крупнейших деловых газетах всего мира. Истории про офисную жизнь инженера Дилберта ежедневно читают более 150 миллионов людей.

> «Но самая главная стратегия руководства боссом — это отвлечь его внимание на малозначимые вопросы, чтобы он не мешал вам делать свое дело. Для этого используйте тактику подсадной утки. Презентуя идеи, обязательно включите один шаг или элемент, который явно не вписывается в картину, чтобы боссу было что покритиковать и чтобы он почувствовал удовлетворение от внесения важного вклада в вашу работу. Например, включите в презентацию слайд, отображающий четыре шага вашего плана действий: 1) Провести исследования. 2) Разработать прототип. 3) Убить архиепископа Пруссии. 4) Начать производство продукта.
>
> Ваш босс обязательно должен заметить здесь что-то неладное. Если повезет (а у вас есть один из четырех шансов), то он сфокусирует свою критику на шаге, предлагающем убийство архиепископа. Он потребует выкинуть этот шаг и будет доволен

своим вкладом. После чего он одобрит план и оставит вас в изумительном покое»[1].

Итак, «правило подсадной утки» гласит: если начальник ожидает, что ваша работа потребует его вмешательства и исправления ваших ошибок, сделайте явную ошибку преднамеренно и дайте боссу ее исправить.

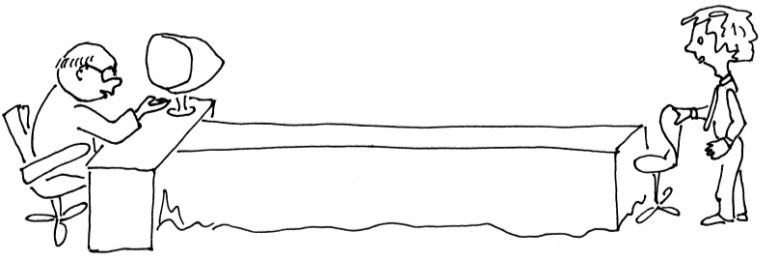
Упражнение № 14

Вы — опытный социальный работник. Много лет вы были правой рукой директора общественной организации, занимающейся помощью многодетным семьям. Ваш начальник ушел на пенсию. На его место учредители фонда решили назначить известную даму, очень похожую на Ксению Собчак. Новая руководительница с большим энтузиазмом взялась за работу. Она попросила вас предоставить ей план действий организации на следующий квартал, который, по ее словам, она подвергнет тщательному критическому анализу. Какое мероприятие, на ваш взгляд, можно включить в список, чтобы отвлечь на него энергию и внимание нового руководителя?

Правило обратной связи

> Объем необходимой начальнику информации зависит от стиля работы начальника и его степени доверия подчиненному. Хороший менеджер всегда чувствует, когда руководителю не хватает данных, и старается «просвещать» его удобным для обоих способом.
>
> *Джон Габарро и Джон Коттер*

Как мы уже много раз отмечали по ходу этой книги, руководители в большинстве своем сильно перегружены работой. Им не



[1] http://www.fastcompany.com/magazine/23/one.html.

хватает сил и времени для регулярного общения с подчиненным, у которого все вроде бы идет нормально. Когда я работала директором по продажам, мой дежурный ответ на вопрос сотрудников из какого-либо региона «Когда вы к нам приедете?» был следующим: «Когда у вас возникнут проблемы».

Чаще всего, если начальник обратил на вас внимание, это означает, что вы имеете проблемы, и заниматься «руководством вверх» может быть уже поздно. Поэтому лучше не дожидаться внимания начальства, а проявлять инициативу в получении «обратной связи».

Что я понимаю под «обратной связью» в целях руководства ожиданиями руководителя?

- ❒ Держите начальника в курсе выполнения вашего задания.
- ❒ Уточняйте вопросы, в которых сомневаетесь, не додумывайте за босса.
- ❒ Делитесь имеющейся информацией, которая может способствовать формированию у начальника нужных вам ожиданий.

Давайте рассмотрим подробнее эти три задачи «обратной связи».

Держите начальника в курсе процесса выполнения его задания, или плана продаж, или подготовки отчета. Зачем это надо, как думаете? Очевидный ответ — если что-то идет не по плану, вы можете скорректировать ожидания начальника. Менее очевидный ответ: даже если все идет по плану, стоит иногда сообщать начальнику об этом, чтобы поддерживать его ожидания в отношении результатов вашей работы на оговоренном уровне.

Поймите, начальнику приходится работать со многими неизвестными, сводя их к прогнозируемому результату. Упростите ему задачу, снизьте уровень непредсказуемости, уверив его, что у вас все идет по плану. Например, мне одно время, как директору по продажам, ежемесячно приходилось «закрывать» продажи за месяц в объеме, максимально приближенном к плану. Что это означает в переводе на человеческий язык? У директора по продажам есть масса инструментов, позволяющих ускорить или отсрочить закупку того или иного дистрибьютора, а иногда просто «не показать» часть продаж месяца. Но эффективно использовать эти инструменты можно не позднее, чем за неделю до конца месяца.

А лучше еще раньше. Чем точнее я представляла в каждую минуту динамику продаж текущего месяца, тем меньше требовалось дополнительных затрат на «закрытие» месяца в нужных объемах. Помочь мне в этом могли только подчиненные, рассказывая мне о том, как у них на самом деле идут дела в данном месяце. К сожалению, эту информацию чаще всего приходилось вытягивать из них, умоляя поделиться своими прогнозами. Они боялись дать неверную информацию, но тем самым делали только хуже. Потому что их информация в любом случае была вернее моей, ведь это они общались с дистрибьюторами, а не я. В результате прогнозы делала я сама, и они были менее достоверны.

Брендон Коннели в этой связи дает, на мой взгляд, очень полезный совет:

> «На своем опыте я обнаружил, что прекрасно работают небольшие еженедельные письменные отчеты о статусе выполнения работ. Важно, чтобы они были очень короткими, но при этом отражали, чем вы занимаетесь, какие пожары тушите и какие проблемы решаете.

- Такой отчет проактивен и держит начальника в курсе ваших дел.
- Ваш начальник автоматически получает свежую информацию и выглядит лучше в глазах своего начальника, если тот задаст вопрос.
- Такой отчет помогает вам не забывать о текущих задачах.
- Такой отчет оказывает на вас легкое давление, показывая, как продвигается выполнение задач»[1].

Вторая задача «обратной связи» — уточнять вопросы, в которых вы сомневаетесь. Это правило мы уже обсуждали, но оно равно применимо и к управлению отношениями, и к управлению ожиданиями руководителя. К сожалению, мало какие начальники умеют четко выражать свои ожидания в отношении результатов работы подчиненных. Чаще всего задача ставится в спешке, в устной форме и в процессе выполнения какой-нибудь парал-

[1] http://slackermanager.com.

лельной работы. И главное в такой ситуации то, что если вы неверно выполните задание по причине нечеткой постановки задачи, виноваты в этом будете вы, а не начальник. И в этом есть доля справедливости. Ведь вы же не машина по приготовлению кофе, в которой какую кнопку нажмешь, то и получишь. Вы в состоянии взять на себя ответственность за качественное выполнение задания и задать уточняющие вопросы. Скажите начальнику: «Для того чтобы я качественно выполнил(а) эту работу, мне надо прояснить некоторые моменты. Когда у вас будет время для этого?»

Давайте рассмотрим вопросы, которые стоит в такой ситуации прояснить.

- Контекст задания. «Пожалуйста, скажите, куда пойдет выполненная мной работа, как она связана с другими заданиями?»
- Срок сдачи работы. «Когда вы хотите получить ее и когда реальный срок ее сдачи?»
- Диапазон выполнения задания. «Что лучше: выполнить работу тщательно, что займет больше времени, или вам нужен быстрый черновой вариант?»
- Форма подачи выполненной работы. «В каком виде сдать выполненную работу? Как вам удобнее?»
- Сравнительный приоритет. «Насколько важна эта работа в сравнении с другими заданиями, которые вы мне поручили?»
- Ресурсы. «Есть ли что-нибудь, что поможет мне выполнить это задание? Возможно, мы уже раньше делали что-то подобное?»
- Критерии успеха. «Как будет оцениваться работа? Что важнее: скорость, дешевизна или качество?»
- Контроль и точки контроля. «Можно, мы прямо сейчас назначим с вами встречу в середине выполнения задания, чтобы я показал(а) вам промежуточные результаты и вы сказали, правильно ли я все делаю?»
- Проверка понимания. «Можно я зачитаю, как я записал(а) задание, чтобы убедиться, правильно ли я все поняла?»

Итак, не надейтесь, что ваш начальник по своей инициативе предоставит вам всю информацию, необходимую для успешного вы-

полнения поставленной задачи. Вытаскивайте эту информацию из него сами!

Третья задача «обратной связи» — делитесь имеющейся у вас информацией. Ожидания руководителя касаемо результатов вашей работы формируются на основании предыдущего собственного опыта или, если такового не было, на основании прецедентов. Прецеденты — это примеры из опыта работы других людей или компаний в схожих с вашей ситуацией условиях. Поэтому в равной степени важно сообщать начальству и о результатах работы, в том числе и промежуточных (задача «обратной связи» номер один), и о полезных вам фактах из опыта работы других людей и организаций.

Например, руководитель планирует поставить перед вами задачу, которую ваш отдел ранее не решал. Не поленитесь, соберите информацию о том, как с подобной задачей справились сотрудники другой компании, и отправьте эту информацию по электронной почте своему руководителю. Даже если он первоначально не примет во внимание этот посторонний опыт, такая информация поможет впоследствии корректировать его ожидания.

> Когда руководство компании, где я работала, впервые решило продвигать товар в сетевые магазины, я обратилась к моим знакомым, работавшим в компаниях, которые уже давно сотрудничали с сетями, за нужной информацией. Конечно же, мое начальство рассчитывало, что я решу эту задачу, вкладывая в проект в разы меньше средств, чем другие компании. Но в процессе работы, показав первые результаты, я смогла корректировать ожидания руководства: где-то оно предоставляло дополнительные средства, где-то отказывалось от слишком амбициозных планов.

Коррекция ожиданий руководителя проходит более эффективно в процессе выполнения работы, нежели до ее начала. *Сотрудник, в ультимативной форме отказывающийся выполнять задание, пока не получит все необходимые ресурсы, чаще всего теряет работу. Его место занимает более мудрый сотрудник, который начина-*

ет выполнять работу, подробно информируя руководителя о ее ходе и возникающих сложностях. Он, используя факты и отчеты, подводит руководителя к мысли о неизбежности предоставления необходимых ресурсов для успешной реализации проекта.

Рекомендации Жака Хоровица

«Не следует предполагать, что начальник знает ровно столько же, сколько и вы. Лучше предположите, что он (она) в состоянии понять ваши разъяснения. Помогите ему (ей), ведь вы же специалист в своей области. Вы и ваша команда тратите все ваше рабочее время на данную область деятельности. Вы живете с этой информацией, проблемными точками и вопросами, а у начальника много других дел. Он (она) не знает об этом больше, чем вы.

Большинство высших руководителей, если их вовлекают в решение микровопросов, могут принести только вред. Их уровень знаний находится не на современном уровне, а на уровне тех времен, когда они были младшими руководителями.

Другое дело, если вам нужно понимание перспективы. Ви́дение вопросов у высших руководителей намного шире, чем у вас. Руководитель лучше понимает взаимосвязи всего и всех в компании».

«Правило обратной связи» рекомендует держать начальника в курсе выполнения задания, уточнять вопросы, в которых вы сомневаетесь, и делиться имеющейся у вас информацией, которая может способствовать формированию у начальника нужных вам ожиданий. Для адаптации этого правила к вашему начальнику можно перечитать соответствующие разделы второй главы.

Упражнение № 15

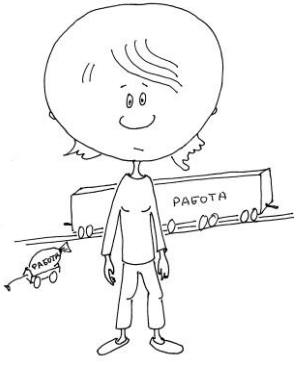
В этом упражнении мы с вами рассмотрим конфликт, возникший между королем и принцессой в легендарном мультфильме про Бременских музыкантов. Помните эпизод в королевском замке из второй серии мультфильма? Король предлагает любимой дочке различные варианты компромисса, а принцесса явно не идет на диалог, и все попытки сближения отвергает одной и той же фразой: «Ничего я не хочу!» Но разве это путь решения возникшей

проблемы? Если ты ничего не хочешь, то ничего и не получишь! Юная принцесса даже не пытается наладить диалог с отцом. Конечно же, ожидания короля в отношении поведения принцессы несколько завышены, он ожидает от подростка поступков взрослой опытной женщины. Но с этими ожиданиями можно и нужно работать. Как бы вы построили свой разговор с королем на месте принцессы, используя правила, описанные в данном разделе? Представьте себе, что у короля тот же поведенческий тип, что и у вашего начальника.

Что делать, если босс перегружает работой

Подчиненным тоже следует сформулировать свои ожидания и заставить начальника принять самые главные для вас условия. Особенно важно это сделать, если он всегда и во всем старается установить планку повыше.

Джон Габарро и Джон Коттер



В данном разделе мы рассмотрим ряд полезных инструментов для управления ожиданиями начальника в отношении объемов работы, которую вы в состоянии выполнить. Ниже я перечислю все рекомендуемые инструменты решения этой задачи, а затем рассмотрю каждый из них более подробно.

- Требуйте наличия прописанных должностных обязанностей.
- Признайтесь начальнику, что вы перегружены.
- Сообщите боссу о последствиях перегруза.
- Не соглашайтесь сразу.
- Выясните, кто еще может выполнить работу.
- Торгуйтесь.
- Просите расставить приоритеты.

Требуйте наличия прописанных должностных обязанностей. Как найти критерии оценки того, перерабатывает ли сотрудник или выполняет обязательную работу? Как часто мы слышим от друзей и знакомых, что им приходится работать за двоих, а то и за троих сотрудников! И нередко они рассказывают про это, сидя с нами в кафе в рабочее время. Например, если весь отдел вообще ничего не делает, а одному сотруднику приходится работать аж половину рабочего времени, то он будет уверен, и справедливо уверен, что перерабатывает.

Но бывает иначе. Есть такая поговорка — нагружают на того, кто везет. Довольно часто начальник идет по пути наименьшего сопротивления и сваливает всю работу на самого безропотного и добросовестного сотрудника. Чем уговаривать бездельника или исправлять ошибки за растяпой, начальнику проще нагрузить работой того, на кого можно положиться. Особенно если этот человек не требует ничего взамен, ни отгулов, ни премиальных за переработку.

Как же объективно определить, перерабатывает сотрудник или нет? Для этих целей существует волшебный управленческий инструмент под названием «должностные обязанности». В любой западной компании подробный список должностных обязанностей является неотъемлемой частью трудового договора, и сотрудник в любую минуту может проконсультироваться по этому поводу и даже предъявить такой документ начальнику для обсуждения вопроса о том, что он должен и что не должен делать.

К сожалению, во многих российских компаниях по неграмотности, а иногда и умышленно, этот инструмент не используется. Когда человек вступает в должность, не имея списка четко оговоренных должностных обязанностей, его начальник может заставить подчиненного делать все, что ему, начальнику, взбредет в голову в любых объемах. Правда, отсутствие четко оговоренных должностных обязанностей в равной степени бьет и по руководству такой компании. У сотрудника складывается некое впечатление о своих полномочиях. Так как это происходит хаотично, то у нескольких сотрудников полномочия начинают пересекаться. Это приводит к дублированию работы и конфликтам среди

сотрудников, что резко снижает эффективность работы компании.

Поэтому если у вас есть возможность письменно оговорить с руководителем свои должностные обязанности, обязательно это сделайте! Это первый инструмент формирования ожиданий начальника относительно объемов работы, которую вы должны выполнять.

Признайтесь начальнику, что вы перегружены работой. Вспомните «правило дракона и зайца» из предыдущей главы. Не следует априори предполагать, что начальник — злодей, желающий сжить вас со свету. Возможно, он и не подозревает о том, что вы перегружены работой. Он же не стоит над вами с секундомером. Спокойно и аргументированно расскажите ему о том, сколько у вас невыполненной работы и сколько времени она займет.

Сообщите начальнику о возможных последствиях перегруза вас избыточной работой. Какие последствия могут возникнуть? Ошибки в результате спешки, задержка с выполнением другой важной работы…

Не соглашайтесь сразу. Вы не обязаны каждый раз, когда начальник дает вам поручение, говорить «Слушаюсь и повинуюсь». Вы можете сказать следующее: «Сейчас я закончу срочную работу, которую я для вас делаю, и посмотрю, что я могу сделать с этим заданием. Я дам вам ответ через два часа». В таком ответе нет ничего оскорбительного, наоборот, он показывает системность подхода к работе, серьезность и аккуратность.

Выясните, кто еще может выполнить эту работу. Эта информация пригодится для реализации последующего совета. Если вы узнаете, что никто кроме вас не может сделать эту работу, то у вас будет серьезный аргумент для того, чтобы выторговать у начальника что-нибудь взамен. Если эту работу может сделать другой, а вы и так загружены работой, можно убедить в этом своего начальника.

Торгуйтесь. Если выполнение работы неизбежно, то хотя бы получите что-нибудь взамен. У вас много работы, вам, возможно, придется задержаться после окончания рабочего времени. Вы

имеете право попросить у начальника что-то в компенсацию. При этом необязательно просить деньги или отгулы. Возможно, есть какая-то работа, которую вы хотели бы получить, командировка в Сочи, например. Скажите руководителю: «Мне придется приложить большие усилия для выполнения этой работы. Я буду с бóльшим энтузиазмом работать, если буду знать, что в командировку в Сочи вы пошлете именно меня».

Просите расставить приоритеты. Если все аргументы не работают, и начальник твердо нацелен спихнуть на вас большую и сложную работу несмотря на то, что вы и так перегружены, прибегните к этому последнему инструменту. В связи с большим объемом работы попросите начальника расставить для вас приоритеты. Пусть он скажет, какое из порученных заданий самое важное, какое стоит на втором месте и т. д. И выполняйте его задания в удобном вам темпе в соответствии с расставленными приоритетами.

Прочитайте пример успешного использования этого правила, рассказанный от имени руководителя, Стивена Кови:

> «Когда я работал директором по связям одного крупного университета, я принял на работу перспективного, творческого, очень талантливого журналиста. Как-то раз, когда он проработал уже несколько месяцев, я зашел к нему в кабинет с просьбой выполнить несколько срочных заданий.
>
> — Стивен, — сказал он, — я готов сделать для вас что угодно. Но позвольте прежде рассказать вам о ситуации, в которой я нахожусь.
>
> После этого он подвел меня к висящей на стене доске с обозначенными на ней более чем двадцатью проектами, над которыми он в то время работал, с указанием точных критериев и оговоренных ранее сроков выполнения. Этот человек был очень дисциплинирован, именно поэтому я и решил в первую очередь обратиться к нему.
>
> — Вот что, Стивен, — сказал этот сотрудник, — чтобы как следует сделать то, о чем вы просите, потребуется несколько дней. Что из этих проектов вы предложили бы мне отменить для выполнения вашей просьбы?

Я не хотел принимать на себя такого рода ответственность. Поэтому я ушел и отыскал еще одного „кризис-менеджера", которому и поручил это дело»[1].

Итак, если ваш начальник перегружает вас работой, следовательно, его ожидания в отношении вашей работоспособности являются завышенными. Очень часто мы своей безропотной добросовестностью сами формируем подобные завышенные ожидания. Этими ожиданиями руководителя можно и нужно управлять, используя перечисленные выше инструменты.

Упражнение № 16

Вспомните известную сказку про Золушку и злую мачеху. Какие из перечисленных выше советов могла бы использовать Золушка для коррекции ожиданий мачехи в отношении результатов ее работы? У мачехи, как вы можете догадаться, доминирующий поведенческий тип «D».

Что делать, если начальник противится переменам

Если вы хотите нажить врагов, попробуйте что-нибудь поменять.

Вудроу Уилсон

Очень распространенная причина конфликта начальника и подчиненных — нежелание начальника менять привычный ход работы, экспериментировать с инновациями. Начальника можно понять. Ведь если нововведение не сработает, ответственность за срыв выполнения работ понесет он, а не его подчиненные. Работать по старинке безопаснее. Если старые методы работы становятся менее эффективными, вина в этом не начальника, а корпоративных традиций.

Но что делать, если жить по-старому больше нельзя, если старые методы ведут подразделение

[1] Стивен Р. Кови. 7 навыков высокоэффективных людей. М.: Альпина, 2010. С. 164.

или компанию к неизбежному краху? А руководитель слишком долго занимает свой пост, его глаз «замылился», он не видит надвигающейся угрозы?

Барбара Мозес, автор рабочей тетради по планированию карьеры, используемой более чем миллионом человек, дает следующую рекомендацию:

> «Если начальник не понимает назревшей необходимости перемен, это может отчасти быть и вашей виной. Перемены нельзя провести, их надо продать. А ключ к любой продаже лежит в понимании позиций вашего покупателя. Это мудрее, чем предполагать, что босс — законченный придурок. Но большинство из нас общается с другими людьми, стоя на эгоцентрических позициях. Мы конструируем предложение перемен, основываясь на собственных представлениях и убеждениях. Вместо этого следует задать себе вопросы: „А что наиболее важно для моего начальника?", „Что его более всего беспокоит?" Высказывайте свои предложения только после того, как вы ответите на эти вопросы»[1].

Чтобы убедить начальника в необходимости перемен, следует использовать все те же правила руководства ожиданиями руководителя. Задача подчиненного, как написала Мозес, «продать» руководителю идею о неизбежности перемен.

Давайте посмотрим, как лучше всего «продавать» перемены руководителям с различными поведенческими типами.

- Если руководитель «D», скорее всего, продать ему идею будет довольно просто, акцентируя внимание на росте показателей благодаря этому нововведению. Такие руководители легко идут на инновации. Обрисуйте ему перспективу, рост показателей, внушительные результаты, которые принесут перемены.
- Если руководитель «I», покажите ему, как повысится его статус в компании благодаря успешному внедрению перемен, во-

[1] http://www.fastcompany.com/magazine/23/one.html.

одушевите его своей идеей. Такие руководители также довольно легко воспринимают перемены.

- Если руководитель «S», подготовьте подробное пошаговое предложение и примеры успешного внедрения таких перемен в других компаниях или подразделениях. Этому руководителю труднее всего решиться на изменение привычного уклада.
- Если руководитель «C», завалите его по электронной почте расчетами, данными и подробными планами внедрения инновации. Опять же, не забудьте аргументированно показать ему перспективу отличных результатов. Убеждение такого руководителя займет продолжительное время. Если вы не потеряете терпения и будете играть по его правилам, то обязательно добьетесь успеха.

Старайтесь максимально использовать и другие правила руководства отношениями и ожиданиями, доказавшие эффективность применительно к вашему начальнику.

И в заключение этого раздела я хотела бы привести совет на данную тему профессора Уоррена Бениса. В течение 45 лет он был советником четырех президентов США и многих компаний, входящих в 500 наиболее успешных компаний по версии журнала «Форчун», он автор 25 бестселлеров в области менеджмента и карьерного роста. Его последняя книга называется «Со-лидеры», она посвящена отношениям руководителей и подчиненных.

> «Я хочу предложить четыре совета, как действовать в отношении начальника, являющегося убежденным поборником статуса-кво. Во-первых, убедитесь, что именно ваш босс является тем поганцем, который блокирует перемены. Во-вторых, определите, кто в организации может стать вашим союзником-конспиратором, кто действительно понимает социальную архитектуру компании (кто знает, как воздействовать на мнение руководства, обходить препоны, проводить инновации. — *И. Т.*). В-третьих, сотрудничайте со здоровой частью организации. Когда я был президентом Университета Цинцинатти, я обнаружил, что слишком много времени трачу на беспокойство о тех, кто противится переменам. Вместо этого следует работать с теми, кто хочет идти вперед. И в-четвертых, надо знать, когда уйти. Спросите себя, как долго вы собираетесь

работать на начальника, который не только блокирует прогресс организации, но и препятствует вашему развитию»[1].

Упражнение № 17

В этом упражнении я хотела бы разобрать хрестоматийный пример из учебников по менеджменту. К началу Второй мировой войны практически все грузы в США перевозились по железной дороге. Но в середине прошлого века началось активное строительство автомобильных дорог (известных под названием «хай-вэй»), и перевозка товаров грузовиками стала более выгодной, чем по железной дороге. В результате множество железнодорожных компаний обанкротилось. На плаву остались только те, чье руководство на свое дело смотрело более широко и понимало, что бизнес их компании — это не железная дорога, а транспортные перевозки в целом. Ведь у них есть клиенты, есть репутация в бизнесе. Все, что надо в этом случае для успеха, — это гибкость и способность подстраиваться под изменяющиеся внешние условия. Представьте себя директором по развитию подобной компании. Начальник — владелец компании, его доминирующий поведенческий тип идентичен поведенческому типу вашего начальника в реальной жизни. Вам надо доказать ему важность перемен, необходимость смены устаревшей корпоративной идеологии. Составьте список ваших действий для достижения этой цели.

Загляните за горизонт

Всегда помните, что, скорее всего, вы не видите всей картины.
Джеймс Черкофф

Ну что ж, я надеюсь, что убедила вас в необходимости управления ожиданиями начальника относительно результатов вашей работы. Но будьте готовы к тому, что эта задача не будет решаться легко и сразу.

Работая с ожиданиями руководителя, очень важно помнить, что начальник не является автономным «сувереном», который руководствуется только своими целями и предпочтениями. В реальной корпоративной жизни он или она зажат, как котлета в гамбургере, между конфликтующими силами и мнениями. Осторож-

[1] http://www.fastcompany.com/magazine/23/one.html.

ность и непоследовательность руководителя чаще всего являются результатом того, что ему или ей все время приходится находить золотую середину среди множества взаимоисключающих мнений и ожиданий. К сожалению, мы часто относимся к своему руководителю как к врагу, поставившему целью своей жизни во всем не соглашаться с нами. Вместо этого постарайтесь разглядеть более крупную картину, посмотрите за горизонт своей должности и своих полномочий. Постарайтесь узнать больше о стратегии вашей компании, о ее планах, о том, кто, что и как влияет на формирование ожиданий руководителя. Постарайтесь понять, как можно повлиять на его ожидания, при этом не вступая в конфликт с иными факторами, которые на эти ожидания влияют.

В русском Интернете есть интересный комментарий на данную тему за авторством *Justsoblogger*. Он или она размышляет о том, почему начальники перегружают работой подчиненных, особенно в самом конце недели:

> «Задания по вечерам, особенно в пятницу. Объяснение очень простое. Большие начальники часто работают допоздна и по выходным. Их работу обеспечивают начальники поменьше — готовят документы, организуют встречи и пр. Иногда задания могут даваться из другого часового пояса. Пример. В пятницу губернатор вызвал директора завода на утро субботы по вопросу строительства. Вопросы: Где проведут ночь с пятницы на субботу помощник директора и работники ОКСа? Является ли директор по капитальному строительству сволочью?»[1]

Кстати, ответ на вопрос, почему вся срочная и важная работа низовым сотрудникам спускается именно к пятнице, очень прост. Это математическая задачка для первого класса. В понедельник вечером руководитель компании на заседании совета директоров ставит перед подчиненными новую задачу. Директорам требуются сутки для того, чтобы эту задачу осмыслить и распределить по руководителям подразделений. Тем тоже требуются сутки на делегирование полномочий линейным руководителям. У тех суток уже нет, поскольку руководитель компании предположил, что

[1] http://www.justsoblogger.com/2009/07/blog-post_29.html.

недели для выполнения задания будет больше чем достаточно. Поэтому они срочно ставят задачи низовым сотрудникам, но уже наступил вечер четверга или утро пятницы. Низовые сотрудники ударно выполняют работу за пятницу, захватывая весь запланированный под развлечения вечер и, возможно, утро субботы, а за выходные проделанная работа аккумулируется вышестоящими начальниками. Утром в понедельник директорá получают данные, осмысливают их и презентуют на совете директоров в понедельник вечером. Пятничные авралы — это проблема руководства ожиданиями главы компании. Но кто же осмелится руководить его ожиданиями!

Не огорчайтесь, если в деле формирования ожиданий руководителя вы не увидите таких же быстрых результатов, как в построении позитивных отношений. Это более сложный и долгий процесс, подверженный влиянию внешних факторов. Проявляйте терпение и последовательность — и вы добьетесь положительных результатов!

Резюме:

- Управление ожиданиями тесно связано с управлением отношениями, но является принципиально другим навыком.
- Важное правило управления ожиданиями руководителя — избегать любых сюрпризов, как плохих, так и хороших.
- Если вашей целью является строительство долгосрочных отношений с руководителем, особое внимание уделяйте долгосрочному планированию, чтобы добиться стабильного прогресса из месяца в месяц, из года в год, без скачков и падений.
- Всегда учитывайте возможные форс-мажорные обстоятельства.
- «Правило подсадной утки» гласит: если начальник ожидает, что ваша работа потребует его вмешательства и исправления ваших ошибок, сделайте явную ошибку преднамеренно и дайте боссу ее исправить.
- Держите руководителя в курсе выполнения задач, поддерживайте его ожидания.

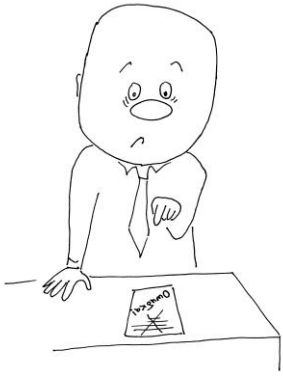
- Старайтесь не формировать у руководителя завышенных ожиданий относительно вашей работоспособности, безропотно и мгновенно соглашаясь выполнять любое его (ее) поручение.
- «Продавайте» руководителю необходимость внедрения инноваций.
- Принимайте во внимание внешние факторы, влияющие на формирование ожиданий вашего руководителя.

Глава 4
ВОЗМОЖНЫЕ ОШИБКИ В «РУКОВОДСТВЕ ВВЕРХ»

Если вы не делаете ошибок, значит, вы не пытаетесь решать достаточно сложные проблемы. А это — большая ошибка.

Ф. Уикзек

В этой главе мы рассмотрим наиболее вероятные ошибки, которые могут возникнуть в процессе реализации вышеизложенных правил руководства отношениями и руководства ожиданиями начальника. Надеюсь, что данная глава поможет вам избежать наиболее грубых и очевидных ошибок в процессе применения уже полученных знаний и навыков. Но всех ошибок, конечно же, избежать невозможно. И в этом нет ничего страшного.



Самые распространенные мифы о «руководстве вверх»

Многие люди путают плохое управление с судьбой.

Кин Хаббард

- *Миф:* Чтобы добиться расположения начальника, надо приходить на работу раньше и уходить позже него.

  Распространенное мнение: Если вы придете хотя бы на пять минут позже начальника, то он или она не заметит вашего рвения в работе, может посчитать, что вы работаете меньше положенного времени.

Почему это миф: В наше время телекоммуникаций, компьютеров и современных способов ведения бизнеса просиживание штанов в офисе постепенно превращается из достоинства сотрудника в его недостаток.

Альтернативное поведение: Обязательно сообщайте начальнику, сколько времени и как вы работали вне офиса.

Пример: «Я утром за завтраком нашел в Интернете нужную нам информацию». «Пока я стоял в пробке, я позвонил нашему партнеру на Дальнем Востоке, и мы решили несколько важных вопросов».

- *Миф:* Если начальник спрашивает ваше мнение о ком-то, следует дать честную оценку этому человеку.

  Распространенное мнение: Если вы не будете искренни с начальником и уйдете от ответа, следующий раз он не обратится к вам за советом.

  Почему это миф: Начальник обычно спрашивает мнение подчиненного о другом подчиненном, когда уже составил свое мнение и хочет увериться в правильности принятого решения (о его повышении или увольнении). Если ваше мнение не совпадет с мнением начальника, вы не измените его отношение к этому сотруднику, но повредите своей репутации.

  Альтернативное поведение: Дать нейтральный дипломатичный ответ, указав одну сильную и одну слабую сторону этого человека. Так вы точно не промахнетесь.

  Пример: «Вы знаете, я давно с ним сотрудничаю, мы сработались потому, что он очень тщательно выполняет любое задание. Конечно, вы сами знаете, что иногда он немного затягивает сроки выполнения работы».

- *Миф:* Следует ограничивать общение босса со своими подчиненными и наоборот.

  Распространенное мнение: Если босс будет общаться с вашими подчиненными, он может передать им информацию, которую вы хотели бы от них скрыть, или ваши подчиненные сболтнут что-то лишнее.

Почему это миф: Совершенно бесполезно пытаться сдержать поток информации в современной организации. Она все равно просочится.

Альтернативное поведение: Используйте своих подчиненных как союзников в формировании мнения начальника, для продвижения своих идей и, наоборот, используйте начальника для убеждения своих подчиненных в каких-либо трудных вопросах. Для этого просто обсудите с теми и другими такую возможность, попросите о помощи.

Пример: «Ребята, на корпоративном пикнике, если будете разговаривать с моим боссом, спросите его мнение о нашем предложении». «Иван Иванович, если на пикнике вы будете говорить с моими орлами, то обратите их внимание на сроки сдачи проекта».

- *Миф:* Следует давать завышенную оценку начальнику, разговаривая с другими сотрудниками.

  Распространенное мнение: Кто-нибудь обязательно об этом доложит начальнику, и он оценит вашу лояльность.

  Почему это миф: Кто-нибудь обязательно передаст ваши слова боссу, и ему будет неприятен тот факт, что вы не нашли ни одного его реального достоинства, которое можно было бы похвалить. Неужели он так плох, что его достоинства надо придумывать? Таким образом вы понизите его мнение о вас.

  Альтернативное поведение: Держитесь нейтрально, не осуждайте начальника, когда это делают другие. Хвалите только его реальные заслуги и настоящие достоинства. Делайте это уместно. Ваши слова передадут, и боссу будет приятно.

  Пример: «Мы все молодцы, что вовремя завершили этот проект. Но если бы Иван Иванович не выбил нам у руководства эти два дополнительных дня, мы бы точно не успели».

- *Миф:* Прежде чем сообщать плохие новости, надо дождаться, когда у начальника будет хорошее настроение.

  Распространенное мнение: Он будет меньше ругаться, позитивнее отнесется к поиску путей решения проблемы.

Почему это миф: Если начальник узнает плохие новости от своего руководителя или на стороне, то будет еще хуже.

Альтернативное поведение: Сообщите плохую новость как можно быстрее, но не раньше, чем вы придумаете вариант решения или ослабления проблемы. Выскажите свое предложение сразу же после оглашения плохой новости.

Пример: «У нас сильно просели продажи товара „А”, но мы только что запустили промо-акцию по продвижению товара „Б”. Я думаю, дополнительные продажи товара „Б” покроют неудачу с товаром „А”».

- *Миф:* Следует как можно чаще спрашивать мнение начальника.

  Распространенное мнение: Так начальник будет чувствовать, что вы считаетесь с его мнением.

  Почему это миф: Если спросить у начальника мнение, то он его, естественно, выскажет. К сожалению, оно не всегда основывается на глубоком знании вопроса и является мудрым и дальновидным. Но высказанное начальством мнение становится препятствием в работе, потому что вы не знаете, относиться ли к нему как к приказу или его можно игнорировать. Поэтому, если вам не обязательно знать мнение своего начальника, лучше его не спрашивать.

  Альтернативное поведение: Если вам действительно необходимо мнение руководителя, хорошо подготовьтесь к его получению: выберите правильный момент, обеспечьте руководителя необходимой информацией, грамотно преподнесите вопрос.

  Пример: «Иван Иванович, пожалуйста, уделите мне полчаса для обсуждения следующего вопроса. Мне важно знать ваше мнение по этому поводу, но я хотел бы сначала напомнить вам все детали. Я подготовил небольшую письменную презентацию и уже отослал вам ее по электронной почте».

- *Миф:* Начальники не любят тех, кто с ними спорит.

  Распространенное мнение: Так как начальники часто раздражаются в разговоре со спорщиком, беседуют с ним азартно, на

повышенных тонах, следовательно, они будут плохо относиться к такому сотруднику в дальнейшем.

Почему это миф: Некоторым людям в споре свойственно проявлять эмоциональность, даже грубость. Это не означает, что данный человек не слышит аргументы оппонента. Если возражение подчиненного помогло предотвратить серьезную ошибку, начальник оценит это положительно. Другое дело, что подчиненному все-таки следует излагать свое мнение максимально корректно, не подрывая авторитет руководителя. И еще очень важно правильно расставлять приоритеты. Не стоит спорить с начальником постоянно по любому мелкому поводу. Вступайте в спор только тогда, когда это действительно важно. Большинство руководителей положительно оценивают подчиненных, которые не боятся отстаивать свою позицию по принципиальному вопросу.

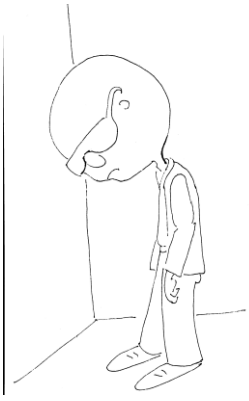
Альтернативное поведение: Вместо того чтобы промолчать, зная о возможной ошибке, следует поговорить с начальником наедине, ни в коем случае не делая ультимативных заявлений. Если начальник пытается избежать неприятного разговора, вполне уместно настоять на нем, но только без свидетелей.

Пример: «Иван Иванович, возможно, я ошибаюсь, но у меня возникли некоторые сомнения в отношении узла № 5. Пожалуйста, посмотрите мои расчеты. Я думаю, что мы допустили небольшую ошибку». Обратите внимание на местоимение «мы» при упоминании ошибки.

Руководство, а не перевоспитание

> Лучше искать пути систематического влияния на своего начальника, чем пытаться его изменить.
>
> *Рональд Хейфиц,*
> *автор книги «Лидерство без простых ответов»*

Конечно же, очень заманчиво попытаться изменить манеру работы начальника на более удобную подчиненному. Особенно если подчиненный считает, что босс все делает неправильно. Но изучение модели DISC показало, что привычки начальника, его



стиль поведения, способ ведения бизнеса, распорядок дня базируются на его типе личности, на его базовой мотивации, а их поменять невозможно. Опять же, то, что поведение начальника кажется нам неправильным, свидетельствует лишь о том, что мы относимся к другому типу личности. Для бизнеса нет «правильного» или «неправильного» поведения, существует лишь результативное и неэффективное. Но добиться высоких результатов можно более чем одним путем. Успешными в бизнесе могут быть представители всех четырех поведенческих типов.

И что действительно может привести к достижению высоких результатов — это отнюдь не воспитание руководителя, а понимание того, где у босса находится «кнопка», что надо делать и говорить, чтобы построить эффективные рабочие отношения. И уже на базе этих отношений добиваться того, что необходимо.

Смиритесь с тем фактом, что начальник — тоже человек, со своими сильными и слабыми сторонами личности. **Вы добьетесь бóльших результатов, если станете использовать сильные стороны начальника, не пытаясь исправить его недостатки.** Этот совет в равной степени работает как в отношении подчиненного, так и в отношении руководителя. Задайте себе вопрос: «Что начальник умеет делать по-настоящему хорошо? В чем его сильные стороны?»

Питер Друкер, известный бизнес-консультант, «социальный эколог», как он себя называл, сказал:

> «Продвинуться от полной некомпетентности до среднего уровня намного труднее, чем от первоклассного умения до совершенства».

Нам всем нравится показывать свои умения и совершенствовать их. И ваш начальник не является исключением. Например, если он умеет действительно хорошо общаться и вести переговоры (поведенческий тип «I»), приглашайте его на встречи со своими

клиентами. Он будет рад попрактиковаться в том, что у него хорошо получается и доставляет ему удовольствие — и поможет вам в работе. При этом он увидит ваши сложности и достижения. Помните «правило вовлечения руководителя»?

Роджер Фритц работал на руководящих должностях в бизнесе, занимался преподаванием, написал 32 книги. В данный момент он является консультантом по развитию в таких крупнейших международных корпорациях, как AT&T, IBM, Caterpillar и Motorola. Он дает замечательный совет на эту тему:

> «Серьезная западня на пути руководства руководителем — воспринимать этот процесс как игру, в которой надо выстроить стратегию и за счет нее выиграть. Не тратьте время на то, чтобы обмануть или обойти своего начальника. А выкидывать время на то, чтобы пытаться изменить своего босса, это то же самое, что воевать с ветряными мельницами. Это бесполезно. Наилучшая стратегия очень проста: станьте для своего начальника незаменимым. Тогда ваш босс будет обращаться к вам за помощью и советом. Тогда вам не надо будет делать усилия, чтобы обойти его — он будет работать с вами и на вас»[1].

В последнее время принцип «руководства вверх» получил дальнейшее развитие. Модную концепцию лидерства стали также применять и в отношении руководства руководителем, это новая концепция под названием «лидерство вверх».

«Лидерство вверх» включает способность влиять на вышестоящее начальство и помогать ему добиваться более высоких результатов. «Руководство вверх» — это деятельность, направленная на достижение тактических задач. «Лидерство вверх» предполагает стратегические цели. Вспомните, что мы обсуждали в разделе «Загляните за горизонт» *главы 3*: о необходимости смотреть дальше, чем горизонты своих должностных обязанностей, понимать стратегию и цели своей компании в целом. Стивен Кови считает, что «лидерство вверх» может включать даже коучинг босса.

---

[1] http://www.fastcompany.com/magazine/23/one.html.

Однако на этом пути умного и энергичного подчиненного может ожидать серьезная опасность, которая формулируется одним старым русским словом «зарвался». И здесь мы опять возвращаемся, немного отвлекшись, к теме настоящего раздела — опасности увлечься перевоспитанием начальника. Подчиненный, которому удалось добиться доверия и уважения руководителя и стать «незаменимым» в соответствии с рекомендацией Фритца, может не остановиться на достигнутом и начать переделывать своего босса. И вот здесь он рискует потерять все в один час. Постарайтесь почувствовать эту грань между руководством и перевоспитанием. И ни в коем случае не переступайте ее!

Марк Малец, известный эксперт по внедрению корпоративных перемен и инноваций, консультировавший руководителей более 50 проектов в крупных корпорациях, дает следующий совет:

> «В основе „кладоискательства" под флагом „руководства руководителем" лежит корпоративная легенда, что подчиненный умнее, способнее и талантливее, а также более информирован, чем его начальник. Эта легенда создает порочный образ одинокого лидера перемен, непрерывно рискующего, идущего по краю пропасти, героически тянущего за собой сопротивляющегося начальника и бестолковую организацию. Опасайтесь этой легенды!»[1]

Я видела многих сильных и талантливых людей, становившихся в позу «одинокого лидера» и терявших при этом связь с реальностью. Современный корпоративный бизнес — это коллективное усилие и командная работа. Все участники этого процесса взаимозависимы, обладают каждый своей крупицей жизненно важной информации и опыта. Талант эффективного руководства как раз и заключается в том, чтобы впитать в себя и совместить все эти крупицы информации. Это относится в равной степени и к «руководству вниз», и к «руководству вверх». Если сотрудник не зацикливается на своих убеждениях, а изучает обстановку, «подводные течения», мнения и цели руководства и других сотрудников, он в состоянии эффективно влиять на ожидания руко-

[1] http://www.fastcompany.com/magazine/23/one.html.

водителя, находить достойные компромиссы, ведущие к решению поставленных задач.

Гиперреакция

Мы с вами уже обсудили множество тем, связанных с пониманием начальника, учетом его интересов и поведенческих особенностей, с адаптацией своего поведения к его преференциям. Скажите, какие эмоции у вас вызывает чтение этой книги? Раздражение, сопротивление или желание во всем потакать начальнику? Способны ли вы спокойно и беспристрастно анализировать предлагаемые вам правила «руководства вверх»?

Ответив на эти вопросы, вы можете понять, есть ли у вас склонность к гиперреакции. Изучая навыки «руководства вверх», следует помнить об этой важной психологической особенности, свойственной многим людям. Что такое гиперреакция?

Какой бы современной и демократичной ни была корпоративная культура компании, подчиненный неизбежно испытывает чувство зависимости от начальника. Это чувство зависимости может приводить к гиперреакции подчиненного, которая максимально выражается в виде двух крайностей:

- ❒ иррациональное сопротивление;
- ❒ безоговорочное подчинение.

Первая крайность гиперреакции — инстинктивное отрицание власти начальника. Подчиненный испытывает разочарование, когда начальник его в чем-то ограничивает, и, не отдавая себе в этом отчета, начинает иррационально противоречить и сопротивляться решениям руководителя. Психологи называют подобное поведение контрзависимым. Контрзависимыми сотрудниками трудно управлять, у них напряженные отношения с руководством, особенно авторитарным. Такие люди провоцируют конфликт с начальником.

Другое проявление гиперреакции — полное безоговорочное подчинение руководителю. Подчиненный начинает воспринимать начальника как царя-батюшку, мудрого старшего наставника. Подобная гиперреакция не менее пагубна для эффективности работы как подчиненного, так и его руководителя. Ведь начальник всего лишь обыкновенный человек, он тоже может ошибаться или не обладать необходимой информацией для принятия правильного решения. Опыт и мнение подчиненного важны для продуктивного рабочего процесса не меньше, чем опыт и мнение руководителя.

Здесь вы можете поймать меня за руку: ведь я всю книгу убеждала вас подстраиваться под своего босса, а теперь говорю, что безоговорочное подчинение руководителю — это психическое отклонение. Однако важно не путать осмысленное подстраивание под поведенческие особенности начальника и безоговорочное подчинение. Я не предлагаю вам во всем соглашаться с боссом, поощрять его дурные привычки. Речь идет о взаимно комфортном поведении. Например, если босс не в состоянии принимать мгновенные решения (поведенческий тип «S»), избегайте ситуаций, когда он должен немедленно ответить «да» или «нет», оставляйте ему время на размышление. Но при этом вы можете и даже должны ознакомить начальника со своим мнением по важному для вас и компании вопросу.

Обратная проблема — если у подчиненного возникает сопротивление поиску любых компромиссов. Я имею в виду такое отношение: «А почему я должен ждать, пока он подумает, если у меня вся работа стоит!» Причиной нежелания подстраиваться под поведенческие особенности начальника может быть развитие у подчиненного гиперреакции в форме контрзависимого поведения. Когда вам не хочется искать компромисс с начальником, вы уверены, что такое сопротивление рационально?

В России еще не выработалась традиция обращения к психоаналитикам. Предложение пройти курс психоанализа может быть воспринято как оскорбление и даже ассоциироваться с фразой «Тебе пора к психиатру». Поэтому я с осторожностью даю следующую рекомендацию: в случае возникновения подозрения о развитии гиперреакции разумнее всего обратиться к специали-

сту. Ведь на Западе значительная часть взрослого населения посещает их регулярно, не испытывая при этом никакого смущения или дискомфорта!

О дружбе

Тот факт, что я разместила этот раздел в главе про ошибки, связанные с «руководством вверх», может говорить о моей предубежденности и негативном отношении к дружбе между начальником и подчиненным. Однако это не так. В данном разделе я хотела бы просто указать на возможные ловушки и опасности, возникающие в таких ситуациях.

Значительную часть своей жизни мы проводим на рабочем месте. Где же еще находить друзей и близких людей! Между людьми, связанными общим делом, неизбежно возникают позитивно или негативно окрашенные эмоции — любовь, взаимопонимание, уважение, дружба, неприятие или ненависть. Поэтому различного рода взаимоотношения между начальником и подчиненным возникают довольно часто. Это факт, и к нему не имеет смысла относиться ни позитивно, ни негативно.

> В марте 2006 года фонд «Общественное мнение» провел опрос на тему «Могут ли дружить начальник и подчиненный?» 65 % респондентов уверены, что такие отношения возможны, 25 % считают, что работа и дружба несовместимы, а 9 % затруднились дать точный ответ. При этом мужчины чаще верят в дружбу на работе, таковых оказалось 72 %. Среди женщин допускают возможность таких отношений всего 60 %. Что касается возрастного распределения, то больше всего оптимистов в категории молодежи (до 35 лет) — положительный ответ дали 67 %.[1]

Статистический опрос показывает, что большинство россиян все-таки верят в возможность дружбы между начальником и подчиненным, хотя с возрастом (с опытом) уверенность в такой возможности снижается. К сожалению, есть множество примеров,

---

[1] По данным социологического портала www.socio.rin.ru.

когда совместная работа убивала старую крепкую дружбу. Вот пример из личной жизни Маралы Чарыевой, генерального директора компании «Росинтер Ресторантс»:

> «У каждого человека есть свой опыт дружбы на работе. На заре карьеры у меня была попытка пригласить мою очень близкую подругу на пост главного бухгалтера в компанию, где я была первым лицом. Этот период я вспоминаю как очень сложный в своей трудовой деятельности. Во-первых, потому что отношения первого лица и главного бухгалтера — это всегда конфликт интересов. Во-вторых, если для вас как для руководителя нет разницы при дистрибуции управленческих решений и требований среди коллектива, то для ваших близких все совсем иначе. Вам постоянно приходится испытывать неловкость за свою требовательность, за бесконечные объемы работ, которыми вы „заваливаете" сотрудников. Накапливаются непонимание, претензии, обиды и пр., все это в конце концов вносит коррективы в вашу дружбу, вы уже не так близки, не так искренни, не так открыты, вы отдаляетесь друг от друга. И вот уже кроме работы вас ничего не связывает...
>
> Эта история многому меня научила. На работе наиболее комфортный режим работы — атмосфера взаимного единения вокруг ценностей компании, планов и целей, которые необходимо достичь. Профессиональные интересы, взаимоуважение, поддержка и терпение, терпение и терпение — вот, пожалуй, базовые принципы работы больших коллективов с матричной структурой при горизонтальных и вертикальных коммуникациях»[1].

Чаще всего долгосрочная дружба между начальником и подчиненным формируется уже в процессе работы на основе удачного сочетания поведенческих типов, убеждений и стиля работы. Такая дружба часто продолжается и после того, как один из друзей меняет работу. У меня есть несколько хороших знакомых среди моих бывших подчиненных. Некоторые из них со временем обогнали меня в своем карьерном росте.

---

[1] http://www.cbio.ru/modules/news/article.php.

Но в задачи «руководства вверх» не входит строительство дружеских отношений с руководителем. Почему? Потому что дружба, как и другие личные отношения, преследует иные цели, нежели повышение эффективности труда. Настоящая дружба должна быть бескорыстной, только тогда она может стать крепкой и долгосрочной. А выстраивание отношений с начальником в рамках «руководства вверх» преследует честные, позитивные, но корыстные цели: повысить эффективность и результативность работы, как подчиненного, так и начальника, принести бóльшую прибыль компании и доход себе лично, добиться повышения по службе. Совмещение «руководства вверх» и дружбы с начальником возможно, но не следует путать эти два понятия и ставить между ними знак равенства.

Говоря об ошибках, которые подчиненные совершают в этой связи, необходимо отметить следующие:

- навязывание неформальных отношений (приглашение в гости, в ресторан, на концерт);
- беседы и вопросы, не относящиеся к работе, с целью узнать начальника получше и показать свои личные качества (как вы помните, не все поведенческие типы готовы идти на такое сближение);
- предложение помощи в личных делах и затруднениях, если начальник не просил о таковой (предложение познакомить холостого начальника с красивой родственницей);
- дорогостоящий подарок на день рождения.

Если с начальником сложились отношения взаимопонимания и доверия, не торопитесь добавлять в них личную составляющую. Ведь от любви до ненависти один шаг, друзья очень часто в одну ночь становятся врагами. Позитивные деловые отношения намного стабильнее и надежнее, чем личные отношения, основанные на корысти.

Самое первое правило «руководства вверх»

Признавайте свои ошибки до того, как кто-нибудь другой их преувеличит.

Эндрю Мейсон

И последнее правило «руководства вверх», которое мне хотелось бы обсудить в этой книге. На самом деле оно, на мой взгляд, является первейшим правилом, которое стоит освоить подчиненному. Я неслучайно включила его в главу об ошибках.

Дело в том, что человеку свойственно ошибаться. Не ошибается только тот, кто ничего не делает. И на ошибках мы учимся. За долгую управленческую практику мне не встретился ни один человек, который не совершал бы ошибок в своей работе.

Но, увы, совершенная ошибка оставляет неприятный осадок в отношениях между начальником и подчиненным. Однако поверьте, главное, что беспокоит при этом руководителя, это не сама ошибка, а вопрос: повторит ли подчиненный такую ошибку в будущем?

Если вы заметили и осознали свой промах, проанализировали его и дали себе зарок больше так никогда не делать, не скрывайте эту вашу внутреннюю работу от своего начальника! **Признайте ошибку и извинитесь!**

Вы знаете, я никогда не была идеальным подчиненным. Слишком независимая и уверенная в своей правоте, я часто доводила начальство до белого каления, а иногда еще и оказывалась неправа. Но я с самого начала карьеры усвоила это первое правило «руководства вверх». Если я совершала ошибку и осознавала это впоследствии, я всегда шла к руководителю и извинялась, указывая, в чем я была не права, и в чем он был прав. Я также часто извинялась за эмоциональные срывы, даже если я была права по сути вопроса. Эти извинения заметно улучшали мои отношения с боссом, серьезно укрепляли его доверие ко мне.

Поначалу очень трудно пересилить себя, заставить вернуться к неприятному эпизоду, который остался позади. Но, поверьте,

это иллюзия, что ваша ошибка уже в прошлом. Она будет болтаться за вами, как консервная банка, привязанная к хвосту кошки, очень долгое время. Единственный способ избавиться от совершенной ошибки — это признать ее и извиниться!

Как лучше извиняться, публично или приватно? *Все зависит от размера совершенной ошибки. Извиниться наедине с начальником значительно легче, чем в присутствии посторонних людей. Я чаще всего выбирала этот более легкий путь. Но иногда мне приходилось признавать свою ошибку и в процессе презентации на общем собрании. Удобнее всего в таком случае сделать это в шутливой форме. Публичное покаяние не выглядит при этом слишком пафосным, но факт покаяния оценят и запомнят все присутствующие. Пример: «Как вы все знаете, мой прогноз, на котором я так настаивала, сбылся с точностью до наоборот. Возможно, мне следует переквалифицироваться в метеорологи».*

Резюме:

- Существует большая разница между подхалимажем и «управлением вверх». Подхалимаж имеет целью манипуляцию, а «управление вверх» — выстраивание взаимовыгодных отношений. Большинство ошибок связано с попытками манипуляции руководителем, с предположением, что начальник глупее подчиненного и не заметит подвоха.
- Важно не путать руководство и перевоспитание, всегда чувствовать грань между этими действиями.
- Не следует смешивать теплые деловые отношения, основанные на взаимном доверии и понимании, и личную дружбу.
- Ошибки неизбежны, но их констатация и принесенные извинения могут минимизировать последствия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Примеры успешного использования навыков «руководства вверх»

Сложное мы делаем сразу, а невозможное занимает чуть больше времени.

Лозунг американских военных времен Второй мировой войны

Вы помните, в конце первой главы мы задали себе вопрос: можно ли что-то поделать с объективно трудным начальником, и если можно, то что?

Ниже я приведу историю, рассказанную Стивеном Кови, которая иллюстрирует ответ на этот вопрос. Читая ее, обратите внимание на то, какие из освоенных нами правил использует герой истории при построении отношений с начальником.

«Несколько лет назад я работал с организацией, возглавляемой очень динамичным человеком. Он был личностью творческой, яркой, наделенной всяческими способностями и талантами, однако его стиль управления был крайне авторитарным. Он относился к людям, как к марионеткам, у которых не может быть своего мнения…

В конечном счете он настроил против себя весь управленческий персонал. Люди собирались в коридорах и жаловались друг другу на своего босса…

Но один из руководителей был проактивным. Он руководствовался ценностями, а не чувствами. Он был инициативен,

разбирался в ситуации и предвидел развитие событий. Он не закрывал глаза на слабости президента, но вместо того, чтобы критиковать их, старался их компенсировать. Он старался сглаживать недостатки авторитарного стиля президента, выступая буфером между ним и своими подчиненными. В то же время он опирался на сильные стороны босса — на его видение, талант, творческие способности.

Этот работник сфокусировался на своем круге влияния. С ним тоже обращались, как с марионеткой. Однако он стал делать больше, чем от него ждали. Он предвидел желания президента, старался понять, что его заботило, и, опираясь на это понимание, сопровождал традиционные доклады руководителю собственным анализом ситуации и соответствующими рекомендациями.

Однажды, пригласив меня для консультации по какому-то вопросу, президент сказал:

— Стивен, я поражен тем, что сделал этот человек! Он не просто представил мне данные, о которых я просил, он сопроводил их дополнительными сведениями, которые мне как раз были необходимы. Замечательный работник! Какое счастье, что теперь я могу быть спокоен по крайней мере за этот участок нашей деятельности.

На очередном совещании указания типа „сделайте так” получили все представители администрации компании… кроме одного. К этому человеку президент обратился с вопросом: „А что вы думаете по этому поводу?”»[1]

На мой взгляд, в этой истории рассказывается, как успешный подчиненный использовал следующие правила «руководства вверх»:

- «Правило лежачего камня», которое во многом совпадает с первым навыком высокоэффективных людей Стивена Кови — навыком проактивности, то есть навыком проявления инициативы, умением брать на себя ответственность за свою жизнь и свои действия.

[1] Стивен Р. Кови. 7 навыков высокоэффективных людей. М.: Альпина, 2010. С. 90.

- «Правило чужих ботинок». Прежде всего, для этого подчиненного было важно понять приоритеты и заботы начальника.
- «Правило монастыря и устава». Этот сотрудник старался понять и использовать сильные стороны личности начальника.
- «Золотое правило». Этот подчиненный не участвовал в «народном бунте».
- «Правило обратной связи». Помните, я говорила о необходимости предоставлять начальству дополнительную информацию, которая будет способствовать формированию нужных нам ожиданий?..

Давайте рассмотрим еще одну историю успешного «руководства вверх» и также ее проанализируем. Эта история великолепно демонстрирует эффективность «руководства вверх». Ее рассказывает Фил Фактор. Это псевдоним американского программиста, который более 25 лет проработал в известных компьютерных фирмах и даже «удостоился» того, что однажды в начале 1980-х годов на него наорал сам Билл Гейтс.

> «Несколько лет назад я нашел работу в крупной компании. Работа была спокойной, без стрессов, и у меня было много времени, чтобы наблюдать за происходящим в других подразделениях, так как все мы сидели в огромном общем помещении, разделенном перегородками.
>
> Очень скоро я заметил, что команда отдела Коммуникаций получает значительно большее удовольствие от своего пребывания на работе, чем все мы, остальные. Из их угла часто был слышен смех. Ровно в полдень по пятницам их начальник доставал бумажник и произносил: „Ну что, ребята, пошли, первая пинта за мой счет!” И вся команда уходила в ближайший бар. А остальные сотрудники жевали свои липкие бутерброды перед экранами мониторов, в то время как наши начальники корпели над грудами отчетов и меморандумов… Несмотря на их веселую жизнь, ко всеобщему раздражению, команда отдела Коммуникаций показывала высокие результаты в работе и всегда выполняла порученные задания. Бонусы так и сыпались на них, как манна небесная.

Но в какой-то момент их руководитель получил повышение, и его заменили менеджером с устойчивой репутацией человека без чувства юмора и очень сложного в общении. Мы все со злорадным нетерпением ждали его прибытия. Сотрудники передвигали свои компьютеры, чтобы лучше было видно, как будут разворачиваться события в отделе Коммуникаций. Пара человек даже повесили зеркала в стратегических местах.

Поначалу всем казалось, что события развиваются по предсказанному сценарию. Новый руководитель проносился через офис, едва замечая своих подчиненных. Указания он посылал в основном по электронной почте. Пришел конец походам в бар и шуточкам на рабочем месте, команда отдела Коммуникаций стала вести себя очень тихо и прилежно. Но, ко всеобщему удивлению, команда совершенно не выглядела расстроенной и не проявляла никаких признаков бунта. Их часто видели совещающимися друг с другом, как будто они что-то замышляли.

Через пару недель наиболее внимательные из нас стали замечать какие-то перемены. Увеличилась частота совещаний нового руководителя со своей командой. Вскоре, проходя по офису, их руководитель стал демонстрировать явно непривычное для него выражение лица, которое чуть позже стало однозначно походить на улыбку. Мы все были шокированы. Когда к нам заходили его бывшие подчиненные, они теряли дар речи.

Приблизительно через месяц нас ошарашил привычный возглас из угла отдела Коммуникаций: „Ну что, ребята, наступил обед пятницы. Почему мы все еще торчим в офисе?” И весь отдел во главе с новым руководителем ушел в бар, смеясь и обмениваясь шутками…

И тут я не выдержал и обратился с прямым вопросом к одному из сотрудников отдела Коммуникаций, очень опытному программисту: „Послушай, но это же не произошло само собой! Как вам это удалось? Вы его наркотиками накачиваете?”

На что мой знакомый ответил: „Руководителей следует тренировать вести себя так, как вам хотелось бы. Мы их (руководи-

телей) всегда получаем в таком состоянии, что хочется присвистнуть и спросить, кем они руководили до нас!”»[1]

Далее Фил Фактор описывает пять стадий «тренировки руководителя», о которых ему рассказал этот сотрудник отдела Коммуникаций. Я очень коротко перечислю их, так как в рамках каждой из стадий даются советы, во многом совпадающие с теми, которые изложены в этой книге. Особенно много совпадений с «правилом дрессированного кита». Если вам интересно более подробно ознакомиться с ними, в сноске указан адрес этой статьи.

Стадия № 1. Наблюдение за начальником. «Когда у вас появляется новый руководитель, внимательно наблюдайте за его поведением. Начните составлять список всех его или ее положительных качеств».

Стадия № 2. Определение исходного позитивного поведения. «Когда вы составите список сильных сторон руководителя, на его основе создайте базу данных, доступную всем подчиненным. Заносите в эту базу данных все положительные поступки босса».

Стадия № 3. Разработка стратегии «тренировки» руководителя. «Для изменения поведения наказание бесполезно. Оно просто не работает. Вместо этого используйте систему поощрений».

Стадия № 4. Реализация стратегии. «Если все делается правильно, то частота позитивного поведения руководителя должна резко возрасти. Руководитель начинает понимать, что когда он улыбается или ведет себя вежливо, работа делается быстрее, и его подчиненные говорят ему, как мило выглядит его ребенок на фото на его столе».

Стадия № 5. Оценка эффективности. «Эта стадия включает подведение промежуточных итогов, пересмотр целей и пересмотр путей тренировки желаемого поведения руководителя».

Очень показательно завершение истории:

«— Так вы пользуетесь этой системой постоянно? — спросил я.

[1] http://www.simple-talk.com/opinion/opinion-pieces/on-training-your-it-manager.

— Забавно, что нет, — ответил мой собеседник. — По прошествии какого-то времени нам совершенно искренне начинает нравиться начальник, ведь его поведение становится все более и более приемлемым для нас. И благодаря всем нашим усилиям он начинает любить нас»[1].

Этот пример свидетельствует об эффективности «руководства вверх», он также показывает, что «руководить вверх» можно как в одиночку, так и всем коллективом.

И в заключение давайте сопоставим стадии «тренировки начальника» Фила Фактора и изученные нами правила руководства отношениями и ожиданиями руководителя (табл. 3).

Таблица 3

Стадии Фила Фактора	**Руководство отношениями**	**Руководство ожиданиями**
Наблюдение за начальником и определение его сильных сторон	«Правило чужих ботинок»	
Разработка стратегии «тренировки» руководителя	«Правило монастыря и устава» «Правило дрессированного кита»	«Правило отсутствия неожиданностей» «Правило долгосрочного планирования» «Правило соломки»
Реализация стратегии	«Правило дрессированного кита» «Правило дохлой кошки и лопаты» «Золотое правило»	«Правило подсадной утки» «Правило вовлечения руководителя»
Оценка эффективности стратегии и коррекция плана действий	«Правило дракона и зайца»	«Правило обратной связи»

[1] http://www.simple-talk.com/opinion/opinion-pieces/on-training-your-it-manager.

Самое последнее заключение

Не бойтесь расти медленно, бойтесь оставаться неизменными.
Китайская пословица

Тридцать лет назад Джон Габарро и Джон Коттер изобрели новый мощный управленческий инструмент, по-новому посмотрели на взаимоотношения начальника и подчиненного, доказав их взаимную зависимость.

Руководителям нужны сотрудничество, надежность и поддержка их прямых подчиненных. А для подчиненных руководитель является связующим звеном с остальной частью компании, он расставляет приоритеты и предоставляет ресурсы для успешного выполнения работы. Если ваши отношения с руководителем оставляют желать лучшего, проявите инициативу и начните их налаживать. От этого выиграете и вы, и ваш начальник.

Простой, но очень ценный совет — руководите своим руководителем — перевернул всю управленческую науку на Западе, стал обязательной частью любого корпоративного обучения и принес реальные материальные прибыли корпорациям по всему миру. Харви Голуб, глава компании American Express Financial Planners в Миннеаполисе, всегда говорил своим сотрудникам: «Если вы не понимаете, что такое управление через влияние, и не умеете руководить своим руководителем, вам не добиться успеха в этой компании».

На первый взгляд, фраза «руководить руководителем» звучит необычно и подозрительно. Но, я надеюсь, эта книга доказала вам, что данный навык не несет никаких негативных подтекстов, он не связан ни с подхалимажем, ни с манипулированием руководителем. Цель «руководства вверх» — способствовать достижению наилучших результатов у вас, вашего начальника и вашей компании. Ниже я привожу комментарий из русскоязычного Интернета на эту тему:

> «И наконец, руководителю должно быть комфортно и безопасно работать с вами. При этом необязательно следовать всем традициям чинопочитания. Достаточно просто грамотно наладить отношения с начальником. Если он будет уверен, что его задания выполняются грамотно и с энтузиазмом, критика воспринимается с благодарностью, а эмоции — с пониманием, он оценит это очень высоко. Таких подчиненных боятся потерять, как правило, они растут вместе с начальником. И в таком подходе нет ничего унизительного. Если начальника рассматривать как клиента, а подчиненного — как поставщика услуг, то все автоматически становится на свои места. Начальник — не враг, с которым надо воевать. Он клиент, с которым надо зарабатывать!»[1]

В отношениях с этим непростым клиентом главным для нас должно быть завоевание доверия руководителя. Вспомните пример про моего начальника и продажу раскрученного бренда, который я привела в самом начале этой книги. Огромное число конфликтов и сбоев в работе связано именно с отсутствием доверия между начальником и подчиненным. Достижение взаимного доверия, основанного на понимании и уважении, является главной задачей «руководства вверх». И в том, чтобы выстроить это доверие, вам поможет следующий совет таиландского топ-менеджера Урасата Навануграхи:

> «Занимаясь „руководством вверх”, следует постоянно помнить об одной очень важной вещи. Для того чтобы добиться положительных результатов в руководстве своим руководителем, надо искренне желать успеха своему боссу. Ведь если вы внесете большой вклад в его успех, то более чем вероятно, что этот успех вернется и к вам тоже»[2].

Как может успех босса вернуться к подчиненному? Множеством путей: дополнительными ресурсами в работе, повышением вслед за начальником, комфортной рабочей атмосферой, доверием и признанием со стороны руководителя. Если вы научитесь руко-

---

[1] http://www.justsoblogger.com/2009/07/blog-post_31.html.

[2] http://www.nationmultimedia.com/2010/01/13/business/business_30120215.php.

водить своим руководителем, вам и вашим сослуживцам станет значительно легче работать во многих отношениях.

Конечно же, эта книга не дает ответы на все вопросы и не решает все проблемы, которые могут у вас возникнуть в отношениях с руководителем. Каждая ситуация уникальна — какие-то советы вам пригодятся, а какие-то окажутся бесполезными. Главная моя цель заключалась в том, чтобы обратить ваше внимание на этот инструмент повышения эффективности работы, заинтересовать вас задачей эффективного руководства начальником.

* * *

Итак, вы вплотную подошли к получению черного пояса менеджмента, к управлению начальником за счет управления его ожиданиями относительно результатов вашей работы и управления вашими взаимоотношениями.

Пока теория еще свежа у вас в памяти, составьте план сдачи экзамена на «черный пояс». Ответьте прямо сейчас на следующие вопросы:

- Как я завтра поздороваюсь с боссом?
- Стоит ли мне заговорить с ним, и если да, то на какую тему?
- По какому вопросу мне важно знать его мнение?
- В чем у нас может быть недопонимание?
- Как я могу формировать его ожидания от результатов моей работы?
- Как получить от него «обратную связь» наилучшим образом?
- Как рассказать ему о ходе выполнения задания?

Если у вас возникли какие-либо вопросы в процессе чтения этой книги, заходите на сайт www.clubdisc.ru. Возможно, вы найдете там ответ на ваш вопрос, а если нет, то вы всегда можете отправить мне через этот сайт сообщение с вашим вопросом. Я обязательно вам отвечу.

На данном портале вы также можете:

- улучшить навыки общения с другими людьми, осваивая модель DISC;

- ❒ участвовать в решении кейсов и упражнений, обсуждать решения и кейсы других участников;
- ❒ развить свои навыки на тренингах, дистанционном обучении, вебинарах;
- ❒ скачать бесплатные упражнения, аудио- и видеоматериалы;
- ❒ получать новые материалы для повышения личной эффективности, став подписчиком рассылки.

Действуйте, и желаю вам удачи!

Ирина Толмачева

14 правил руководства своим руководителем

Группа подготовки издания:

Главный редактор	*Екатерина Кондукова*
Зам. главного редактора	*Екатерина Трубей*
Зав. редакцией	*Григорий Добин*
Редактор	*Анна Никитина*
Компьютерная верстка	*Ольги Сергиенко*
Корректор	*Зинаида Дмитриева*
Дизайн серии	*Геннадия Вельте*
Оформление обложки	*Елены Беляевой*
Зав. производством	*Николай Тверских*

Лицензия ИД № 02429 от 24.07.00. Подписано в печать 29.04.11.
Формат 60×90 1/16. Печать офсетная. Усл. печ. л. 10.
Тираж 2500 экз. Заказ №
"БХВ-Петербург", 190005, Санкт-Петербург, Измайловский пр., 29.

Санитарно-эпидемиологическое заключение на продукцию
№ 77.99.60.953.Д.005770.05.09 от 26.05.2009 г. выдано Федеральной службой
по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека.

Отпечатано с готовых диапозитивов
в ГУП "Типография "Наука"
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12