

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	7
КАК УПРАВЛЯТЬ ШЕФОМ	9
Искаженное понимание отношений «начальник — подчиненный»	13
Разберитесь в начальнике	16
Разберитесь в себе	21
Построение отношений и управление ими	26
ТАКИЕ РАЗНЫЕ ШЕФЫ	36
Слишком творческий шеф: каждый день — новая идея	36
Шеф-слухмейкер: скандалы, интриги, расследования	45
Темпераментный шеф: от любви до ненависти	51
Робкий шеф: решайте сами	60
Безучастный шеф: я для него штатная единица	68
Шеф «не орел»: трезвая оценка	72
Молодой шеф: возраст — лишь цифры	77
Шеф-нарцисс: варианты подходов	82
Шеф-космонавт: полет нормальный	88

АНАТОМИЯ КАРЬЕРИСТА	92
Как безопасно спорить с шефом.....	92
Притирка к руководителю	98
Изыщное искусство держать дистанцию.....	106
Избавиться от контроля по мелочам	111
Шеф меня не ценит.....	116
Если между вами пробежала кошка	123
Контролируя себя, контролируешь других	129
Управляя эмоциями.....	135
ВИРАЖИ КАРЬЕРНОЙ ЛЕСТНИЦЫ	140
Проклятие фаворита	140
Если шеф не вникает	147
Шеф нападает на моего подчиненного	153
Меж двух огней: мои шефы в ссоре	157
Если друг оказался вдруг... начальником	164
Ваше место за столом.....	170
Я ДОСТОИН БОЛЬШЕГО (ПОВЫШЕНИЕ ЗАРПЛАТЫ)	178

ПРЕДИСЛОВИЕ

«Меня опять используют на работе», «шеф вьет из меня веревки», «работаю, работаю, а толку все нет» — когда в последний раз вы слышали это или говорили сами? Верно, не так давно. Мы привыкли считать, что работа «на дядю», в компании — это всегда безоговорочный компромисс, когда в обмен на зарплату, мнимую стабильность и другие блага мы безропотно готовы терпеть, обижаться и снова терпеть. А что, если взять штурвал отношений и повернуть в свою сторону? Неудачная шутка, скажете вы. Отнюдь. Ведь, если припомнить, в вашем окружении или у ваших знакомых найдется пара-другая таких персонажей, которые получают то, что хотят, — продвижение, деньги, почет. Выходит, они могут построить выгодные для себя отношения с начальством, а вы нет? Я не согласен. Так вот, открою вам секрет: «офисными звездами» не рождаются, а становятся. Просто эти люди, порой интуитивно, порой подсмотрев успешные тактики у других, начинают намеренно строить подлинно взаимовыгодные отношения со своим руководством и коллегами. Мой двадцатилетний опыт в отделе персонала крупных

российских и международных компаний позволяет об этом уверенно говорить.

Написано много полезных книг о том, как стать лидером, быть эффективным, а вот как построить отношения с шефом, чтобы это приносило вам радость, — очень немного.

Здесь вы найдете практики, советы и пошаговые методики, как построить подлинно взаимовыгодные отношения с шефом, как лучше его понять, а значит, достучаться до него, быть понятым той, другой стороной, которая одним росчерком пера может сделать нас счастливыми, хотя бы на время, или лишить сна и покоя.

Для этой книги я собрал свой практический опыт решения нетривиальных коммуникативных ситуаций в офисе и лучшие международные практики по этой теме, которые смог найти.

Читайте, обдумывайте и внедряйте. И не нужно меня благодарить, просто скажите себе: «Теперь я могу». Мне этого будет достаточно.

КАК УПРАВЛЯТЬ ШЕФОМ

Для многих фраза «управлять своим начальником» прозвучит необычно или по крайней мере подозрительно. Традиционно управление в организациях осуществляется по принципу «сверху вниз», и тогда неясно, зачем и как вам нужно управлять отношениями «снизу вверх» (если, конечно, вы не хотите сделать это по своим личным или каким-то политическим причинам). Но здесь я буду говорить не о политических маневрах или искусстве подхалимажа. Термином «управление» я называю процесс сознательной работы с вашим начальником для получения лучших результатов для вас, вашего руководителя и компании в целом.

По мнению Джона Габарро (John J. Gabarro)¹, «это давно не секрет, что успешные менеджеры инвестируют время и силы в построение отношений не только со своими подчиненными, но и со своими руководителями. Тем не менее до сих пор мы видим, что мно-

¹ *Gabarro John J., Galegher Jolene, Kraut Robert E., Egido Carmen. Intellectual Teamwork. Social and Technological Foundations of Cooperative Work. Psychology Press, 1990.*

гие талантливые в своей профессиональной области менеджеры считают правильным игнорировать этот аспект отношений в компании».

По мнению Джона Коттера (John Kotter)¹, они поступают не вполне дальновидно. Порой у нас считается правильным, когда менеджер активно контролирует работу своих подчиненных, продукты, которые они выпускают, рынки и технологии, с которыми работают, но вместе с тем они, эти самые менеджеры, занимают пассивную ведомую позицию по отношению к своим руководителям. И стоит заметить, что такой подход почти всегда вредит им самим, их карьерам и, в итоге, их компаниям.

Если вы сомневаетесь в необходимости и важности управления вашими отношениями с начальником или думаете, что это совсем не сложный процесс, почитайте грустную, но поучительную историю.

Иван Морозов (назовем его так) был признанным гением производства и, по любым стандартам прибыльности, очень эффективным руководителем. Благодаря его сильным сторонам он стал вице-президентом по производству во второй по величине и самой прибыльной компании в своей отрасли. Однако Морозову не удавалось строить прочные отношения и управлять людьми и командой. Иван сам это знал и не отрицал.

¹ *Kotter John P.* Managing your boss. Harvard Business Review magazine. January 2005.

Учитывая эту особенность Ивана, президент компании позаботился о том, чтобы прямые подчиненные Морозова сами превосходно умели работать с людьми и таким образом могли компенсировать слабые стороны Ивана. Достаточно долгое время эта схема работала без сбоев.

Через несколько лет на одну из должностей в прямом подчинении у Морозова был назначен Филипп Кузнецов. Как и в прошлый раз, президент выбрал Кузнецова, потому что у него был отличный послужной список и репутация надежного профессионала. Делая такой выбор, президент, однако, не учел того, что в стремительной карьере Филиппа в его прошлых компаниях у него всегда были разумные и коммуникабельные начальники. Никогда до этого Филипп не попадал в ситуацию, когда он сам должен был управлять отношениями со своим трудным боссом. Оглядываясь назад, Кузнецов признает, что никогда и не думал, что управление его руководителем тоже было частью его должностных обязанностей.

Через полтора года работы в команде Ивана Морозова Филипп Кузнецов был уволен. Вскоре после этого компания впервые за семь лет сообщила о чистых убытках. Многие из тех, кто работал близко с Морозовым и Кузнецовым, говорят, что они действительно не понимают, что произошло. И так, что нам известно: в то время компания запускала новый дорогой технологичный продукт, а стоит отметить, что этот процесс требует от многих подразделений компании

(таких как отделы маркетинга и продаж, технический и производственный департаменты) очень слаженной работы. Так вот, именно в этот период между Кузнецовым и Морозовым, то есть между вице-президентом по производству и его прямым подчиненным, происходила целая череда непрекращающихся ссор и конфликтов.

Например, Кузнецов утверждает, что Морозов знал и одобрил его решение использовать новый тип производственного оборудования; Морозов клянется, что этого не было. Кроме того, Морозов утверждает, что он ясно дал понять Кузнецову, что внедрение нового продукта являлось для компании приоритетом номер один, и любые, даже самые незначительные, риски были просто недопустимы.

В результате этих недоразумений планирование процесса пошло наперекосяк: ввели в эксплуатацию новый цех, который не смог запустить производство нового продукта. Объемов производства категорически не хватало, а себестоимость готовой продукции превышала все возможные ограничения. Морозов обвинял Кузнецова, Кузнецов — Морозова.

Конечно, в каком-то смысле можно сказать, что проблема возникла из-за неспособности Морозова управлять своими подчиненными. Но очевидную неспособность Филиппа Кузнецова управлять своим начальником здесь также сложно отрицать. Помните, я раньше упоминал, что у Ивана Морозова не

было проблем с другими подчиненными. Разговоры о том, что Морозов не умеет работать с персоналом, будут здесь «в пользу бедных», учитывая, какую цену заплатил Филипп Кузнецов (уволенный и сильно подмочивший свою репутацию в отрасли). Все, включая Филиппа, и так знали эту особенность Ивана.

Я уверен, что все сложилось бы иначе, если бы Кузнецов сразу постарался понять и построить отношения с Иваном Морозовым. Но в итоге неспособность управлять начальником обошлась предприятию слишком дорого. Компания потеряла миллионы, и карьера Филиппа Кузнецова уничтожена, по крайней мере на время. Наверняка случаи, подобные этому, регулярно происходят во многих крупных корпорациях.

Искаженное понимание отношений «начальник — подчиненный»

Часто люди квалифицируют такого рода истории как проявления личных конфликтов. На первый взгляд это очевидно, поскольку теоретически два человека действительно могут быть просто не способны работать вместе из-из своего темперамента. Но в подавляющем большинстве ситуаций личный конфликт — это только часть проблемы, и иногда совсем незначительная часть.

У Кузнецова и Морозова были не просто разные темпераменты. Филипп фатально для себя заблуждался относительно самой природы взаимоотношений «начальник — подчиненный». В частности, он не допускал, что его отношения с Морозовым были взаимозависимыми и их участниками были два живых человека, способных совершать ошибки. Отказываясь это признавать, менеджеры обычно либо вообще не включаются в управление своими отношениями с начальником, либо делают это из рук вон плохо и неэффективно.

Порой менеджеры ведут себя так, как будто их начальники совсем от них не зависят. Они не видят, насколько шеф нуждается в их помощи и сотрудничестве, просто чтобы выполнять свою работу и достигать своих целей. Эти менеджеры отказываются признавать, что их действия могут серьезно навредить их начальнику, а ему (начальнику) требуется от них помощь, надежность и честность.

Некоторые подчиненные считают себя не очень зависимыми от начальников. Они привыкли умалчивать о том, сколько помощи и информации им нужно от шефа, чтобы хорошо выполнять свою работу. Этот поверхностный подход особенно губителен, когда работа менеджера и его решения влияют на другие отделы компании, как это было в ситуации с Кузнецовым. Непосредственный руководитель может сыграть решающую роль в объединении усилий самого менеджера и подразделений компании. Как правило,

начальник обеспечивает менеджера необходимыми для эффективной работы ресурсами. Тем не менее некоторые скорее будут считать себя полностью независимыми и самодостаточными, чем признают, что им нужна информация и ресурсы, которыми располагает начальник.

Многие менеджеры, подобно Кузнецову, уверены, что начальник магическим образом всегда знает, какая именно информация нужна его подчиненным, и всегда спешит ее предоставить. Конечно, порой начальники работают со своими подчиненными в отличном тандеме, но ожидать такого от всех боссов и сразу — опасно и непредусмотрительно. Гораздо реалистичнее будет рассчитывать на скромную помощь и поддержку. Ведь начальники — тоже люди. Они не способны читать мысли и видеть сквозь стены. Самые успешные профессионалы осознают этот факт и принимают на себя ответственность за развитие своей карьеры. Они сами делают многое, чтобы получить необходимую информацию, а не ждут, пока начальство ее предоставит.

У Джона Коттера¹ я нашел интересную рекомендацию именно для нашего случая. Он считает, что «...для синхронизации взаимной зависимости между двумя живыми и порой ошибающимися людьми важно учиться следующее.

¹ *Kotter John P. What Leaders Really Do. Harvard Business Review Press. 1st edition (1999, March 18).*

1. Вы хорошо понимаете другого человека и себя, особенно когда это касается сильных и слабых сторон, стиля работы, потребностей и узких мест.
2. Вы используете эту информацию для построения здоровых рабочих отношений, которые характеризуются взаимным уважением и удовлетворяют наиболее важные потребности другого человека».

Комбинация этих качеств и есть, по сути, то, что отличает высокоэффективных и успешных менеджеров от остальных.

Разберитесь в начальнике

Чтобы научиться управлять начальником, нужно понимать как его самого, так и контекст его рабочей и личной жизни, а также не забывать про вашу собственную ситуацию и личные реакции. Некоторые сотрудники с разной степенью успешности пытаются это делать, но большинство ограничиваются лишь поверхностными действиями в этой связи.

Как минимум вам необходимо оценить задачи и проблемы вашего начальника, сильные стороны и слабости его характера и личности. Каковы его цели в компании, какие у него личные устремления, какие трудности он испытывает, особенно со стороны его

собственного начальства? В чем его конек и где его уязвимые места? Какой стиль работы он предпочитает? Ему удобно получать информацию из отчетов, официальных встреч или телефонных звонков? При конфликте он кайфует или пытается скорее его погасить? Без ответов на все эти вопросы любой менеджер, работая со своим начальником, просто тыкается вслепую, и неизбежно будут возникать конфликты, недоразумения и проблемы.

Давайте разберем этот принцип на примере. Итак, в компанию X на должность вице-президента пригласили сильного профессионала в области маркетинга, который всегда эффективно решал вопросы на стыке маркетинга и продаж. Компания X в то время испытывала определенные финансовые трудности и не так давно сама стала активом другой международной компании. Президент компании X всеми силами стремился переломить ситуацию и поэтому предоставил новому вице-президенту полную свободу действий, по крайней мере вначале. Опираясь на свой прошлый опыт, вице-президент рассудил, что сейчас компании прежде всего нужно увеличить долю рынка, а для этого эффективно управлять портфелем продуктов. Следуя этой логике, он принял ряд ценовых решений, чтобы обеспечить рост объема продаж.

В результате такой политики маржа в цене продуктов компании логично пошла вниз, что не обещало скорого улучшения финансовой ситуации, ведь нельзя

одновременно растить все, особенно такие разнонаправленные, показатели. Президент начал еще сильнее давить на нового вице-президента.

В свою очередь вице-президент сперва начал сопротивляться такому давлению, ведь он уповал на то, что, когда компания вернет себе долю рынка, финансовая ситуация однозначно улучшится.

Однако к концу второго квартала маржа и прибыль компании все еще не пошли вверх, и президент начал самостоятельно контролировать цены и установил одинаковый уровень маржи для всех продуктов в портфеле компании, вне зависимости от объемов их продаж. Президент начал дистанцироваться от вице-президента, их отношения ухудшились.

К сожалению, ручное управление ценами, которое включил президент, не смогло увеличить маржинальную прибыль, и в четвертом квартале того же года оба героя нашей истории были уволены.

Теперь мы знаем, что, пока не стало уже слишком поздно, вице-президент и понятия не имел о том, что «решение проблем маркетинга и продаж» было лишь одной из многих целей президента. А его первоочередная цель состояла в том, чтобы сделать компанию прибыльной.

Новый вице-президент также не знал, что на кону при достижении этой цели стояли как личные, так и деловые интересы президента. Ведь президент активно

вписался в недавнюю историю с поглощением компании, и его личный авторитет был поставлен на карту.

В этом примере вице-президент допустил три главные ошибки. Во-первых, он принял изначально полученную, поверхностную информацию за чистую монету, во-вторых, он делал выводы и предпринимал шаги в условиях отсутствия доскональной информации, и — что было самым губительным — он даже не пытался понять истинные цели своего начальника. В результате дело закончилось тем, что он методично совершил ряд шагов, которые фактически шли вразрез с истинными приоритетами и целями непосредственного руководителя.

Эффективные менеджеры, которые слаженно работают со своими начальниками, так себя не ведут. Они стремятся обладать самой актуальной информацией о задачах и проблемах босса. Они не упускают возможности расспросить самого начальника либо людей из его ближайшего окружения, чтобы подтвердить для себя эту информацию. Они чутко следят за поведением руководителя, чтобы получить любые подсказки. На первом этапе работы с начальником этот навык является критически важным, хотя и впоследствии имеет смысл постоянно мониторить эти факторы, поскольку, как мы все знаем, приоритеты и проблемы могут меняться.

Важно определить стиль руководства шефа, особенно когда у вас новый начальник. К примеру,

ваш прежний директор привык полагаться на свою интуицию и отличался неформальным подходом, а новый — организован и соблюдает все правила и инструкции.

К примеру, один из руководителей департамента компании вовремя понял это и начал предоставлять новому директору всю информацию и отчеты с той периодичностью и такого качества, как желал новый шеф. Этот руководитель департамента заранее, до начала совещания, отправлял шефу справочную информацию и краткую повестку дня. Вскоре выяснилось, что эта тактика оказалась полезной, встречи стали заканчиваться более продуктивно. И обнаружился еще один интересный факт: при адекватной подготовке к совещаниям новый директор способен быстро предлагать интересные решения сложных проблем, чем не мог похвастаться его неформальный и интуитивный предшественник.

Иная ситуация сложилась с руководителем другого департамента. Он никак не мог до конца осознать, чем стиль работы нового директора отличается от манеры его предшественника. Единственное, что он интуитивно ощущал, — это больший контроль со стороны шефа. Как следствие, он редко отправлял директору полную справочную информацию по рабочим проектам. В результате на собраниях директор не владел всей картиной происходящего. Совещания в таком формате стали разочаровывать нового шефа, он попросту считал их малоэффективными. Пытаясь

уяснить для себя информацию, он часто задавал руководителю департамента вопросы, которые заставляли того врасплох. Помимо воли обоих фигурантов этой истории напряжение в их отношениях стало расти, и в конце концов руководитель департамента уволился.

Обратите внимание, что разница в поведении двух руководителей департаментов зависела не от их личных талантов, профессиональной экспертизы или даже их способности адаптироваться. Просто один оказался более внимательным к стилю работы своего нового шефа и его потребностям, чем другой.

Разберитесь в себе

Ваш начальник — это только половина тандема. Вы — вторая его половина и, несомненно, та его часть, которую вы в силах контролировать. Это значит, что для построения плодотворных рабочих отношений вам необходимо знать особенности, сильные и слабые стороны своего характера, а также отлично понимать ваш личный стиль поведения.

Вам не нужно, да и, честно говоря, не получится изменить ни свою личность, ни своего начальника. Но вы можете уяснить для себя, что именно в вас осложняет или облегчает работу с шефом, и, зная это, вы сможете поступать оптимально, для того чтобы сделать отношения еще более результативными.