

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!



Ирина Толмачева

14 правил руководства СВОИМ руководителем

Санкт-Петербург

«БХВ-Петербург»

2011

УДК 331.08+658.3

ББК 6.0.8

T52

Толмачева И. А.

T52 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	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
Правилодохлой 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

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 больших 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 уверены, 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. Профессора 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 разным образом».

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 предпочтений. Также мы постараемся определить, насколько объективно «трудным» является ваш начальник, и что с этой «трудностью» можно сделать.

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 посадной 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 личного 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, советуя 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 кейсов¹ 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 лезть будет приятно 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

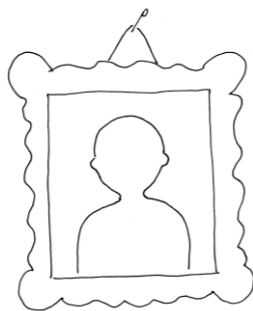
На первый взгляд, «руководство вверх» кажется простым делом, но руководителям, как и всем остальным, надо запомнить следующее важное правило. Если нам надо, чтобы некий человек понял, что мы хотим сказать, нам стоит говорить на его языке, а не ожидать, что он выучит наш язык.

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.

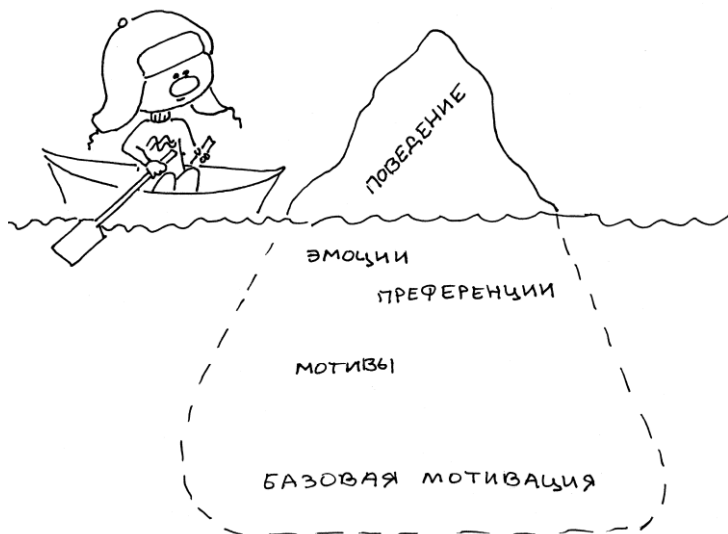
Для этого давайте разберемся, что же из себя представляет ваш руководитель: какие цели он или она ставит перед собой в жизни, что его или ее мотивирует и демотивирует, что вызывает у него (нее) дискомфорт или наоборот доставляет ему (ей) удовольствие, как он (она) ведет себя в стрессовой ситуации. Когда 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).

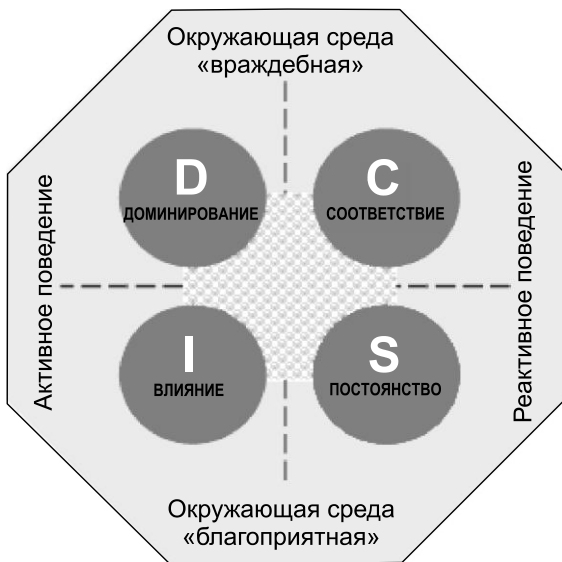


Рис. 1. Схема поведенческих типов по модели DISC

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 утвержде-

ния 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 таким 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 делают 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 зависить 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 Атилы, 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 Атиллою ничего больше не было, кроме мяса на деревянной тарелке. И во всем прочем он показывал умеренность. Пирующим подносились 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, камнями 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,

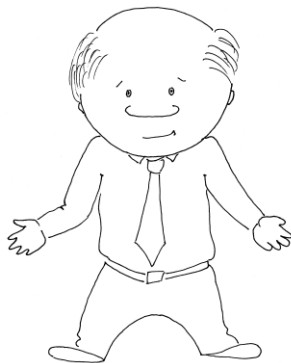
обклеенные стикерами полки и компьютеры, грозящие упасть с полок предметы. На стенах вы найдете многочисленные фотографии хозяина этого рабочего места, заснятого в обнимку с известными людьми, начальством, в экзотических местах земного шара, и всегда его изображение будет крупным планом в центре кадра.

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...