**Ваш начальник**

Оглавление

[Как продать свою идею руководителю 1](#_Toc16850437)

[Гендиректор попросил Вас побыть для него коучем. 3](#_Toc16850438)

[Что делать, если вы умнее своего начальника 13](#_Toc16850439)

[Как ужиться с «плохим» шефом 17](#_Toc16850440)

[Игра на нервах: что делать, если начальник позволяет себе крики и оскорбления 21](#_Toc16850441)

[Что делать, если топ-менеджер избегает общения 25](#_Toc16850442)

[Кто ваш директор – Коммерсант или Производственник? 28](#_Toc16850443)

[Как понять, что перед вами плохой начальник 32](#_Toc16850444)

[**Вернуться в каталог сборников по карьерному росту**](http://учебники.информ2000.рф/karjera2/karjera3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Как продать свою идею руководителю

**15 августа 2019**|**Лесли Зейн**

Рабочая среда по своему устройству очень похожа на торговую площадку. Она полна людей, которые «продают» свои идеи и соревнуются за одобрение руководителей, выступающих «покупателями». При этом даже высшие руководители уровня CEO тоже должны «продавать» свои идеи советам директоров.

Если вы хотите получить одобрение для своего проекта, не стоит ограничиваться простой презентацией и полагаться на свою способность рационально аргументировать. Вы должны думать как маркетолог. Это означает, что нужно обращаться к подсознанию принимающего решения человека.

Более 25 лет я работаю с брендами из списка Fortune 100 и помогаю им переосмыслить их маркетинговые стратегии. Мы учим ведущих маркетологов влиять на скрытые драйверы потребления, которые, хоть они и незаметны с первого взгляда, определяют инстинктивное поведение. Как утверждает профессор Гарвардского университета Джеральд Залтман, 95% решений потребителей о покупке принимаются их подсознанием.

Это связано с тем, что в основе ментальной системы ярлыков, которые люди используют для быстрого принятия решений, лежит целая экосистема накопленных ассоциаций и воспоминаний, которые со временем начинают связываться с определенными брендами. Мы назвали эту скрытую матрицу коннектомом брендов ([Brand Connectome](https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/cracking-code-brand-growth/" \t "_blank)). Вместе с Майклом Платтом, профессором маркетинга, психологии и нейробиологии в Уортоне, мы ввели этот термин из-за сходства таких ассоциативных сетей (матриц) с [коннектомом](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%BC" \t "_blank) — картой нервных связей человеческого мозга. Применяя этот концепт к торговым маркам, мы обнаружили, что, чем больше связанный с брендом коннектом и чем больше позитивных ассоциаций он в себе содержит, тем больше вероятность того, что покупатель выберет именно этот бренд. Майкл наблюдал этот эффект во время своих исследований в сфере нейробиологии и маркетинга. Я заметила это, когда работала с клиентами, заинтересованными в исследовании подсознательных ассоциаций у людей, выбирающих определенные марки и игнорирующих другие.

Итак, как вы можете использовать наши выводы об эффективных способах построения бренда? Как можно прямо на рабочем месте самому разработать матрицу своего бренда? Чтобы увеличить вероятность того, что ваши идеи заметят и одобрят, действуйте как маркетолог и соблюдайте следующие три правила.

**Начинайте заранее.** Чем раньше упоминание бренда начнет приводить к созданию позитивных ассоциаций в подсознании потребителей, тем лучше. В рабочей среде «преимущество первого хода» столь же ценно. Чем больше времени вы потратите на создание положительных ассоциаций с вашей идеей у окружающих, тем больше будет матрица бренда к моменту принятия решения.

Я научилась этому на горьком опыте в начале своей карьеры. Тогда у меня и у одной из моих коллег были разные взгляды на то, как предлагать идеи нашему общему начальнику. Моя коллега в течение нескольких месяцев то и дело заводила разговор о своей концепции, в то время как я старалась держать свои идеи в секрете до тех пор, пока моя презентация не будет «идеальной». В конце концов, начальник предпочел ее предложение моему, хотя в нем не было ничего особенного (что и подтвердилось в итоге на практике). Но я не расстроилась, ведь от этой коллеги я многое узнала о том, как продавать идеи на работе, и никогда больше не совершала такую ошибку.

**Распространяйте положительные отзывы.**Когда вы сами продвигаете бренд слишком агрессивно, клиенты могут отнестись к этому скептически. Но если о бренде добрительно отзывается кто-то еще, в подсознании потенциальных клиентов появляются позитивные ассоциации.

Людям в деловых кругах тоже нужны «инфлюенсеры». В идеале такая поддержка должна приходить из разных отделов организации. Когда люди из департамента продаж говорят генеральному директору «Мы с нетерпением ждем реализации этой идеи, потому что она может помочь нам найти новых клиентов», а в отделе НИОКР отмечают «Мы думаем, это в корне изменит положение дел», расширение матрицы бренда ускоряется, увеличивая вероятность успеха вашей идеи.

**Разрабатывайте рекламные кампании, а не презентации.** Как и у других потребителей, у руководителей в бизнесе тоже есть позитивные подсознательные ассоциации и воспоминания, которые можно использовать для питчинга ваших идей. Попробуйте сравнить ваш план с историей успешного развития компании, на которую равняется ваш начальник. Используйте убедительные метафоры, которые вызывают в сознании образы успеха. Если использованные вами формулировки и ключевые слова совпадают с теми, которые находят отзыв в сознании человека, принимающего решение, у вас больше шансов продать свою идею.

Всегда хочется верить, что руководители учитывают все факторы и принимают оптимальные и наиболее рациональные решения. Но они тоже люди — и принимают многие решения инстинктивно. По этой причине, даже если факты и данные на вашей стороне, не полагайтесь только на них. Думайте как маркетолог: обратитесь к подсознанию тех, кто принимает решения. На работе, как и на рынке, чтобы обеспечить победу ваших идей, необходимо покорить не только рациональную, но и подсознательную сторону разума.

**Об авторе. Лесли Зейн (Leslie Zane)**— основательница и президент компании Triggers Growth Strategy.

# Гендиректор попросил Вас побыть для него коучем.

**Как выстроить отношения, чтобы была польза. И без последствий для Вас**

**Мария ЖИРКОВА,**заместитель директора по персоналу группы компаний «Агат», коуч

**В назначенное время HR-директор зашел к гендиректору, чтобы обсудить текущие дела, и увидел, что шеф чем-то озадачен, хмурый и уставший. Глава HR-службы спросил: «У Вас сегодня сложный день?» Гендиректор ответил: «Да, на Совете директоров не поняли мое предложение по расширению линейки продуктов, а маркетинг вместо одной-двух ярких идей по продвижению продукции прислал десять. Мне выбирать?» HR-директор задал еще вопросы, и гендиректор вдруг сказал: «Я понял, в чем дело»**

Руководитель поблагодарил Директора по персоналу за то, что он помог ему, первому лицу компании, **взглянуть на себя и свои взаимоотношения с членами Совета директоров, а также с подчиненными с другой стороны**. «Мне казалось, что я всегда логично и понятно объясняю, что планирую делать, доходчиво ставлю задачи подчиненным. Но это не совсем так», – сказал гендиректор.

При этом **HR ничего особенного не делал. Когда он общался с шефом про Совет директоров, то просто спрашивал**, как тот или иной член совета реагировал на предложение гендиректора, что и с какой интонацией говорил, что могло стоять за этими словами. И по сути руководитель сам понял, что не совсем верно позиционировал свое предложение. Поэтому Совет директоров воспринял его мысль неправильно. Так же и в том, что касалось маркетологов, сделавших не то, о чем их просил глава компании.

**Пример**

Когда в беседе речь зашла о маркетологах, которые предоставили целый список идей вместо одной-двух наиболее ярких и подходящих, HR сначала спросил гендиректора, что конкретно его раздражает. Он ответил: «Получается, я должен сам выбирать за них приемлемую идею?!» Директор по персоналу предложил проверить, действительно ли именно к этому хотели подвести маркетологи руководителя компании. Следующий вопрос был таким: «Если перевести в разряд бизнес-ситуаций Ваше взаимодействие с отделом маркетинга, с какой конкретно ситуацией Вы бы его сравнили?» Шеф ответил: «Я – компания-заказчик, они – компания-исполнитель. Мне нужна хорошая идея, они должны мне ее предоставить». Тогда HR-директор спросил: «Если компания-исполнитель предоставляет компании-заказчику только одну идею, и она не нравится ему, что их ждет?» Разумеется, гендиректор ответил, что заказчик будет нелестного мнения об исполнителях и, возможно, расторгнет договор. HR спросил о том, как же тогда должны действовать исполнители. Гендиректор ответил – представить побольше идей. Тогда HR высказал предположение: маркетологи как исполнители хотели дать ему, заказчику, много идей на выбор. И вообще, показать, что идеи есть. А выбрать самостоятельно одну подходящую не требовалось. Нужно было просто собрать маркетологов и коллегиально выбрать, какую реализовать.

В этом и заключается основная **суть коучинга – беседовать, задавать правильные вопросы, помогать человеку самому найти решение** собственной проблемы. Знаменитый американский психолог**Абрахам МАСЛОУ** говорил: «Человек, не реализующий свой потенциал, заведомо обрекает себя на несчастную жизнь».

Глава службы персонала еще не раз помогал гендиректору решить не только управленческие задачи, но и разобраться с проблемами личного характера. А когда получилось, что и в работе, и в личной жизни шефа появились сложности, он попросил HRдиректора побыть своим личным коучем (в переводе с англ. сoach – тренер). **Главный плюс: HR знает специфику работы компании, знаком с людьми. Но есть и минусы**: коучинг стирает отношения подчинения, открывает доступ к информации о гендиректоре, в том числе личной. Это делает HR-директора уязвимым – с ним могут расстаться как с много знающим человеком. Особенно если позже отношения с гендиректором дадут трещину. Чтобы минимизировать такой риск, правильно выстройте отношения с первым лицом компании в процессе коучинга.

**Денис РОДИОНОВ,**

коуч, Директор по персоналу компании Iris PR

**Чтобы решить личную проблему, руководитель не будет обращаться к штатному коучу**

Чтобы найти выход из личной проблемы, руководитель должен доверять коучу, раскрыться перед ним в ходе беседы и откровенно описать сложившуюся ситуацию. Но вряд ли управленец доверится коучу, который является штатным сотрудником, – информация может дойти до коллег и подчиненных. Это обстоятельство не располагает к откровениям. Поэтому, на мой взгляд, чтобы найти решение серьезной личной проблемы, человек воспользуется консультацией у стороннего специалиста. А к штатному коучу руководитель обратится только в одном случае – когда решит переосмыслить свои методы в управлении персоналом и найти новые. Например, гендиректор предложит разобраться, почему сотрудники не выполняют план, или какой-то ценный работник неуправляем, или руководитель отдела продаж стал слишком нервным.

**Оговорите с шефом, что будете выступать в двух разных лицах – HR-а и коуча. И в разное время!**

Словом, попросите гендиректора, чтобы он не воспринимал Вас как некоего универсального специалиста, который и коуч, и HR-директор одновременно. Иначе и Вам, и ему будет сложно работать. Скажем, на совещании, которое проходит у гендиректора в рабочее время, Вы должны быть только HR-ом. Нежелательна ситуация, когда во время совещания гендиректор вдруг прерывается и спрашивает у Вас совета как у коуча.

И напротив, договоритесь, что **в то время, когда Вы будете выступать в качестве коуча, Вы с генеральным директором не будете касаться HR-вопросов**. Отделите одно от другого и строго следуйте этой грани. Конечно, если некий аспект HR-работы будет уместно обсудить, то Вы сделаете это. То, как Вы будете взаимодействовать с шефом, обсудите и **проговорите на отдельной, так называемой, организационной встрече**. Проведите ее до того, как начнете коуч-сессии[\*](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=346654#n1).

Предложите гендиректору **проводить коуч-сессии по большей части в неформальной обстановке**, скажем, в ближайшем кафе на бизнес-ланче или прогуливаясь в парке недалеко от офиса. Это нужно для того, чтобы Вы и руководитель сменили обстановку, настроились на доверительное общение, отстранились от внешних раздражителей и сложных ситуаций.

**Чтобы вызвать доверие, используйте технику «Зеркало»**

Суть в том, что Вы повторяете движения и мимику своего собеседника. Но незаметно, так, чтобы он не зафиксировал это. Например, сидите, принимая ту же позу, что и Ваш подопечный, кладете руки так же, как он. Если он забросил ногу на ногу, то и Вы через некоторое время сделайте то же самое. Старайтесь улыбаться аналогично собеседнику, с той же громкостью произносите слова, используйте короткие или длинные предложения, как это делает Ваш коучи (так называют тех, с кем работает коуч). Вскоре у него возникнет ощущение, что Вы с ним в чем-то похожи. Словом, есть какая-то невидимая связь. Возможно, собеседник скажет Вам об этом. Значит, прием сработал, доверие вызвано.

**Если речь зайдет об управлении персоналом, обсуждайте, что делать, а не как делать**

Иначе гендиректор подумает, что Вы используете коуч-сессии для того, чтобы решать свои рабочие задачи с его помощью. **Словом, не Вы помогаете руководителю компании, а он Вам – выдает алгоритм Ваших действий**. Между тем как реализовать HR-проект, решить проблему в управлении персоналом – это Ваша задача. Поэтому чтобы не вызвать негатива у шефа, обсуждайте только ЧТО делать, а не КАК. **Подчеркивайте, что сами продумаете, какие методы использовать**. Например, руководитель выскажется за то, чтобы наладить обучение сотрудников, пересмотреть систему мотивации. Скажите, что составите план реализации и представите его. Но не на коуч-сессии, а в ходе рабочей встречи.

**Больше молчите в ходе коуч-сессий! Если возникают паузы и тишина, это нормально**

Это поможет сформировать у руководителя компании хорошее отношение к Вам и доверие. Покажите, что являетесь отличным слушателем и не торопитесь сразу заполнять паузы, как только они возникают. **Пусть ненадолго воцарится тишина. Она – возможность для гендиректора подумать.** Он поймет, что Вы не стремитесь высказать свое мнение, начнет охотнее рассказывать о своих переживаниях, будет Вам доверять. А Вам это на руку, ведь нужно осознать, в чем именно заключается проблема у Вашего собеседника, наметить, какие вопросы ему задавать. Только **если пауза длится больше двух минут, берите ситуацию в свои руки** и задайте вопрос. Он может касаться другой темы.

Через какое-то время, в ходе очередной сессии, Вы наверняка услышите от своего шефа вопрос: «Что же Вы не учите меня, не даете советов, мало говорите?» Это то, что надо, – показатель, что все идет по плану. Это признак того, что **гендиректор относится к Вам как к неболтливому и вдумчивому** человеку. Ответьте полушутливо, к примеру, так: «Вы и сами все знаете и можете решить! Я лишь ненавязчиво помогаю!» Но, по сути, это правда.

**Пример**

За то время, пока HR-директор проводил коуч-сессии с генеральным директором, он сумел решить некоторые проблемы – например, трения во взаимоотношениях с топ-менеджерами, разлад со старшим сыном. После этого руководитель компании стал все чаще просить HR-а-коуча высказать свое мнение о той или иной проблеме. HR решил уточнить: «Почему Вы хотите узнать мое мнение?» Ответ был таким: «Ну, Вы же многое знаете о человеческих отношениях, у Вас авторитет среди сотрудников!» Так как это было сказано без иронии, HR-директор понял, что гендиректор попал в ловушку под названием «перенос» – он как бы накладывает на коуча образ всесилия. Это плохо, так как у руководителя компании в таком случае снижается уровень самостоятельности и ответственности за свои действия. Он перекладывает обязанность по поиску решений и ответственность за них на коуча. Тогда HR-директор на просьбу высказать свое мнение стал отвечать: «Я выскажу, что думаю, если Вы захотите, но сначала изложите, что Вы думаете по этому поводу». После этого шеф, как правило, развернуто рассуждал о проблеме и предлагал решения. Мнение коуча уже и не требовалось.

**Елена АЛТУХОВА,**

руководитель службы по работе с персоналом Нижегородского регионального филиала «Россельхозбанка»

**Соглашайтесь на роль коуча в двух случаях: если в компании серьезные проблемы с коммуникациями или происходят существенные изменения**

На мой взгляд, штатный коуч лучше справится с такими проблемами, чем сторонний специалист. Например, чтобы устранить сложности с коммуникациями, соберите топ-менеджмент и проведите мозговой штурм. Добейтесь, чтобы управленцы сами сформулировали актуальные проблемы, например, нехватка специалистов, отсутствие мотивации, напряженная атмосфера в коллективе. А затем с помощью наводящих вопросов помогите им найти возможные пути решения. Если в компании что-то меняется, есть новые планы, проведите индивидуальную коуч-сессию с каждым управленцем, чтобы сформулировать, какие ресурсы ему нужны, чтобы выполнить план, где их взять. Затем обсудите предложенные варианты на мозговом штурме, выработайте с менеджерами общие решения.

**Не давайте оценку действиям шефа, не судите его, даже если видите, что он неправ или жалуется на кого-то**

Например, в ходе коуч-сессии генеральный директор рассказал Вам, что поступил не совсем правильно в какой-либо ситуации или с кем-то из подчиненных. Затем шеф просит Вас высказать свое мнение, причем непредвзятое и правдивое. Ни в коем случае не поддавайтесь! Для этого есть две причины.

Первая причина: это может плохо отразиться на Ваших будущих коуч-сессиях. **Руководитель, зная, что Вы можете отрицательно оценить его действия, не будет откровенен.** А это плохо – Вы не поймете, что на самом деле произошло в той или иной ситуации, о которой Вы говорите, какие реальные эмоции были у Вашего подопечного. А значит, Вы не зададите те вопросы, которые нужно, не подтолкнете директора к решению проблемы.

Вторая причина: Ваши отрицательные суждения о поступках шефа, которые он сейчас воспримет благосклонно, могут обернуться против Вас в будущем, когда Вы прекратите играть роль коуча. Не исключено, что **руководитель еще не раз вспомнит, как Вы его осуждали, и затаит на Вас обиду**: «Надо же, мой подчиненный меня распекает!» Эта мысль будет словно подтачивать его изнутри, и в какой-то момент шеф станет к Вам придираться, а если возникнут разногласия в работе, отомстит, уволив.

Поэтому всем видом показывайте, что для Вас главное – разобраться в первопричинах, проанализировать ситуацию и помочь найти решение. **Если Вы не судите человека, он больше доверяет, открывается Вам.** А без этого коучинг не будет успешным.

**Соблюдайте нейтралитет, промолчите** либо **предложите перенести разговор на потом** и в том случае, если шеф начал жаловаться на кого-то. Таких ситуаций Вам не избежать – так как Вы всегда где-то рядом с гендиректором, призваны помогать ему, он будет иногда рассказывать Вам о своих текущих мелких проблемах, которые возникают. Скажем, о ссоре с коммерческим директором или о небольшом противостоянии с учредителями компании (если он сам не является учредителем).

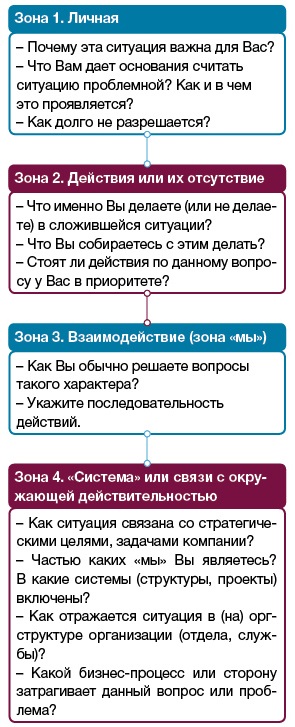
**Ирина КОРОЛЕВА,**

руководитель проектов по обучению и оценке персонала компании «Манго Телеком»

**Коуч-сессию проводите в четыре этапа. Но особенно тщательно проработайте этап оценки реальности**

Кроме него есть такие: постановка цели, поиск возможностей и вариантов решений, итоги реализации. Их пройти несложно. Задержитесь на этапе оценки реальности, задавайте руководителю как можно больше вопросов. С их помощью оцените, какова ситуация в четырех зонах – личной, зоне действий, взаимодействия и связей с окружающей действительностью. Начните с вопроса: «А в чем, собственно, состоит вопрос или проблема?» Затем задавайте другие (варианты вопросов по четырем зонам см. в схеме 1 ниже). Заметить непродуктивную зону нетрудно – ответы неуверенные, пустые, противоречивые. Для удобства фиксируйте на бумаге все процессы, мысли или действия руководителя, о которых он рассказывает. Этап оценки реальности пройден, когда в речи руководителя возникает пауза на одну-две минуты, он чаще задумывается. Или человек удивляется: «Как же я раньше не замечал?»

**Схема 1. Какие вопросы задавать руководителю, чтобы помочь выработать правильные решения. Четыре зоны**



**Если гендиректор рассказал о своих планах (по работе, по жизни), не пускайтесь в рассуждения о них**

Есть несколько причин для этого. Во-первых, если Вы начнете рассуждать по поводу того, что гендиректор собирается предпринять на работе или дома, то **вызовете у своего коучи подсознательное ощущение вмешательства в его личные дела**. Ведь Вы начнете апеллировать к тому, о чем он рассказал, использовать факты. Гендиректор подумает: «Планы мои, а он ими уже “жонглирует” как своими!»

Во-вторых, **может возникнуть синдром завершенности**. Поговорив о планах и способах их реализации, люди внутренне успокаиваются (относительно планов), уже не рвутся, как прежде, все воплотить в жизнь. Более того, у них возникает иллюзия, что это они уже как бы сделали. Этот феномен впервые описал **Питер ГОЛЛВИТЦЕР**, профессор психологии Нью-Йоркского университета.

Поэтому, говоря о таких планах, формулируйте вопросы, используя глаголы в будущем времени: «Когда Вы это сделаете?», «Как планируете преодолеть сложности?»

**Пример**

На одной из коуч-сессий речь зашла о том, что в семье гендиректора по-разному смотрят на воспитание сына: мать жены утверждает, что за серьезные проступки в исключительных случаях его надо наказывать и физически – чтобы понимал, что такое боль, которую он порой причиняет другим, осознавал, что они испытывают. К этому же склоняется и отец руководителя компании. А сам он считает, что наказывать физически ни в коем случае нельзя. Мальчиков, напротив, надо воспитывать в терпении, ласкать их, чтобы они не вырастали жестокими.  
Незаметно для себя HR-директор, у которого тоже сын, стал бурно высказываться по вопросу воспитания, постепенно это уже был монолог. Казалось, коуч хотел в чем-то убедить своего подопечного, навязать ему свое мнение. У генерального директора даже появилось чувство настороженности. Возник эффект бумеранга. Коуч-сессия закончилась как-то непонятно, остался непонятный осадок, словно собеседники не услышали друг друга. Коуч стал анализировать, в чем дело, и понял, что допустил ошибку. Ее суть в том, что он позволил тому, о чем заговорил руководитель, эмоционально захватить и увлечь себя. HR, по сути, поставил себя на место шефа, испытывал его чувства, утратил свои ориентиры. А гендиректор ждал, как всегда, от коуча некой отстраненности и трезвости в суждениях.

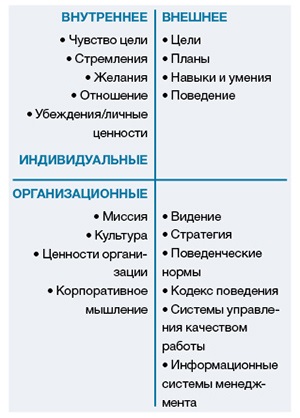
**Не показывайте, что помните информацию о персонах и компании, которую Вам давал гендиректор раньше**

Если он спрашивает, помните ли Вы, что он рассказывал Вам, к примеру, о конфликтной ситуации с некоторыми членами Совета директоров, **ничего не отвечайте, промолчите**. Пусть лучше гендиректор решит, что Вы не помните, и расскажет еще раз. Покажите гендиректору, что **информация, которую Вы от него получаете, это лишь рабочий материал для Вас, Вы никак не пропускаете ее через себя, не запоминаете и не оцениваете**. Руководитель будет Вам больше доверять. Возможно, он специально снова завел речь о том, о чем уже говорил Вам раньше, чтобы проверить, не сохраняете ли Вы в своей памяти то, что напрямую Вас не касается, не слишком ли много знаете о нем и о компании.

**Чтобы помочь шефу спланировать работу, выявить возможные сложности, используйте квадрант УИЛБЕРА**

Квадрант, разработанный американским философом **Кеннетом Эрл УИЛБЕРОМ**, состоит из четырех секторов, каждый посвящен одной составляющей жизни человека: субъективное внутреннее (индивидуальное), объективное внутреннее (внешнее), организационное внешнее (объективное коллективное) и организационное внутреннее (субъективное коллективное). А в каждом секторе выделяются еще соответствующие ему жизненные области. Нужно проверить, как обстоят дела в каждой из этих областей, есть ли какие-либо проблемы или дисгармония. Для этого надо заполнить каждый квадрант. **Нарисуйте на бумаге четыре сферы**(смотрите схему 2 ниже). **Заполните два нижних квадранта (все, что касается организационного) сами.** Это Вам вполне по силам. Так Вы покажете гендиректору, что понимаете процессы компании, ориентируетесь в ее специфике, системе внутренних коммуникаций и, стало быть, являетесь лояльным сотрудником. А **верхние квадранты (в которых речь об индивидуальных сферах жизни) пусть заполнит руководитель компании**. Когда Вы все изучите, то увидите, где есть проблемы.

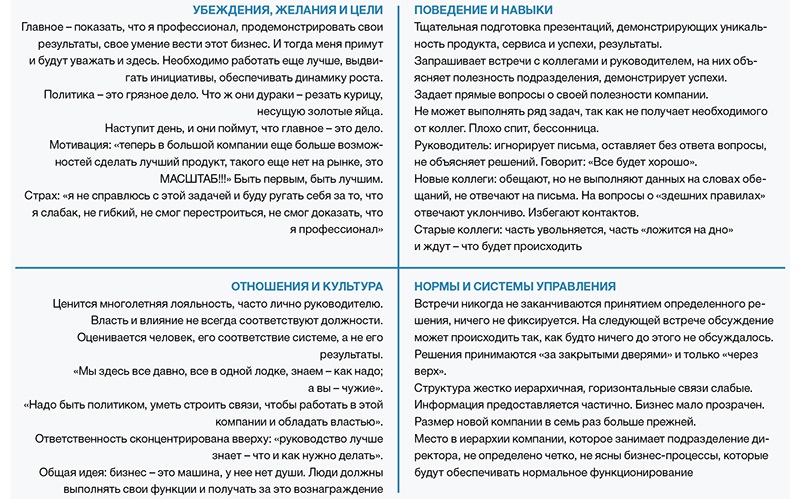
**Схема 2. Квадрант Кена УИЛБЕРА**



**Пример**

Столичный холдинг поглотил одну из региональных компаний. Она стала филиалом холдинга, а ее бывший гендиректор – директором филиала. Чтобы помочь ему адаптироваться к работе в новой компании с другой корпоративной культурой, Директор по персоналу выступил для него в роли коуча. На одной из коуч-сессий HR и новый директор филиала нарисовали и расписали квадрант УИЛБЕРА. Причем сделали это дважды. В первый раз коуч попросил своего подопечного отразить свое внутреннее ощущение, цели до того, как компания была присоединена к холдингу, а во второй раз – после того, как произошло поглощение. Так и поступили.  
Получилось две схемы. Их сравнили друг с другом, и стало ясно, что на второй схеме квадранта есть явная дисгармония и проблемы. Управленец с трудом привыкает к стилю общения с новыми коллегами и руководством, не понимает культуру компании (см. схемы 3 и 4 ниже). Например, директор привык быть первым и лучшим, всегда демонстрировать свои умения. В новой структуре он вел себя также, но это поведение не приветствовалось. Об этом говорит информация из поля «Поведение» в квадранте. Директор филиала понял, что ему нужно еще разбираться в логике работы и взаимоотношений в холдинге, пытаться адаптироваться. Если не получится, надо покидать компанию, так как проблемы останутся нерешенными.

**Схема 3. Квадрант Кена УИЛБЕРА, заполненный исходя из самоощущения руководителя до поглощения компании**



**Схема 4. Квадрант Кена УИЛБЕРА, заполненный исходя из самоощущения после поглощения компании**



**Как только в ходе коуч-сессии гендиректор нашел решение, предлагайте назначить ответственного за его выполнение**

Обязательно делайте это всякий раз, когда в процессе коучинга руководитель выскажет интересную идею для нового проекта или сам придет к мысли о том, как лучше решить ту или иную производственную задачу. Сразу просите шефа назначить ответственного за реализацию идеи либо за проработку и экспертизу – насколько перспективна идея, стоит ли ее воплощать. Это нужно делать для того, **чтобы идеи не зависали в воздухе**. Ведь чаще всего их высказывают, а потом забывают. И получается, от коуч-сессий – никакой пользы. А назначив ответственного, Вы, по сути, подтолкнете к тому, чтобы начать идею воплощать.

**Работа над ошибками: какие вопросы задать, чтобы выявить, что мешает шефу в работе**

Не всегда руководитель может самостоятельно решить, что не так в его работе. **Он понимает, что в чем-то ошибается, но в чем именно, разобраться не может**. Нужно, чтобы кто-то помог взглянуть на проблему со стороны, свежим взглядом. Таким помощником и является HR-директор, когда работает в качестве коуча.

**Пример**

Гендиректор (он же собственник) крупного холдинга по производству и установке пластиковых окон пригласил к себе HR-директора, который появился в компании недавно, и спросил у него, как можно повысить эффективность персонала. На правах новичка Директор по персоналу уточнил, чем вызвано желание именно сейчас заняться повышением эффективности. И руководитель пояснил. Бизнес начался с маленькой компании, которая была открыта пять лет назад. Компания развивалась, как следовало из рассказа руководителя, благодаря его предпринимательской интуиции и потенциалу. Но сейчас, когда компания стала большой и авторитетной, рост прекратился. HR-директор понял, что нужно выяснить причины этого явления, и задал еще несколько вопросов: «За счет чего был рост прежде?», «Как именно устроены бизнес-процессы?», «Кто в компании и какие решения принимает?» Оказалось, в развитии компании главную роль играла личность руководителя, он сам регулирует все бизнес-процессы. И долгое время это приводило к росту эффективности. Но когда компания выросла, такой стиль управления стал тормозить работу. В ходе беседы, которая была, по сути, коуч-сессией, директор понял это и сказал, что будет менять стиль руководства.

Есть определенный перечень вопросов, используя которые Вы как коуч своего руководителя в состоянии помочь ему **найти источники проблем и понять, как их преодолеть**. Вот эти вопросы:  
– Как Ваше настроение и какова текущая ситуация?  
– Как оцениваете, в каком состоянии проект?  
– Что думаете по этому поводу?  
– С чем связываете результаты? К чему это может привести?  
– Что планируете предпринять, чтобы исправить ситуацию?  
– Каким образом планируете достичь нужных результатов?  
– Что будете считать результатом?  
– Какие ресурсы у Вас есть? Какая помощь Вам нужна и от кого?  
– Как Вы считаете, какие препятствия могут возникнуть?  
– Какие контрольные точки Вы обозначите, чтобы знать, что все идет по плану?  
– Когда Вы приступите к выполнению задачи?

**Ведите себя как сторонний консультант, который не находился в офисе целый день**

Поступайте так даже в том случае, если Вы в курсе событий, которые произошли в компании. Скажем, Вы знаете, что гендиректор отчитал своего зама. Скажите, что не знаете подробностей. Ваша задача – сделать так, чтобы шеф сам описал то, что произошло. Это очень важно. Расспросите, что раздражало шефа, что было нелогичного в поведении зама, что ожидал от него Ваш подопечный. Словом, побуждайте рассуждать.

**После каждой коуч-сессии составляйте официальный отчет**

В этом документе[\*\*](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=346654#n2) укажите темы, которые Вы обсуждали, ключевые моменты и выводы. **Заполните этот документ от руки в присутствии гендиректора, сделайте копию и для него.** Если Вы считаете, что отчет должен составлять Ваш шеф, то предложите ему заполнить бланк, а затем также сделайте ксерокопию для себя. Благодаря этому Вы будете в конце каждой сессии **подводить итоги, осмыслять все, о чем говорили, и фиксировать результаты**. Кроме того, Вы, во-первых, продемонстрируете клиенту, что Ваши беседы движутся к определенной цели. А во-вторых, у Вас появится оформленный письменно весь курс коучинга.

**Галина ПОГОДИНА,**

Директор по персоналу компании «Юнилин»

**Не ждите, пока проблема будет явной. Проводите коучинг заранее – раз в месяц узнавайте, что тревожит управленцев**

Иначе говоря, коуч тоже может работать на опережение, а не ждать, когда проблема проявится, и лишь после этого начать ее преодолевать и улучшать ситуацию. Если Вы работаете в штате компании, заранее выявлять конфликты не сложно. Раз в месяц проводите мониторинг ситуации в компании на всех уровнях. Например, у топов узнавайте, что их тревожит сейчас, есть ли проблемы в общении с коллективом, что, по их мнению, мешает бизнесу развиваться. У линейных руководителей и неформальных лидеров спрашивайте, какова атмосфера в коллективе. Постоянно получая и обрабатывая такую информацию, Вы сможете более эффективно проводить индивидуальные беседы с руководителями и лидерами компании.

**Определите, когда пройдет последняя сессия, перечислите, какие решения были найдены**

Прикиньте, когда руководителю компании не будут нужны Ваши услуги как коуча. Это не так сложно понять – руководитель будет уже не так встревожен проблемами, которые казались ему сложно разрешимыми, многие идеи начнут воплощаться или уже реализуются, он станет меньше говорить на коуч-сессиях. **«Спасибо, я получил все, что мне было нужно. Дальше я пойду сам!» – такие слова служат лучшей похвалой коучу.**Назначьте последнюю коуч-сессию и подведите итоги – перечислите руководителю, какие решения были выработаны и реализованы в результате коучинга. Упор – на позитив! Скажите, что в индивидуальных коуч-сессиях, на Ваш взгляд, Ваш подопечный больше не нуждается. Так Вы**покажете, что не стремитесь как можно дольше продолжать доверительные отношения со своим шефом**, а тем более, злоупотреблять ими. Пусть у гендиректора сложится о Вас хорошее мнение – как о специалисте и человеке.

[**\***](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=346654#%D1%811)О том, как с наибольшей выгодой вложить деньги в обучение топ-менеджеров (коучинг, МВА, обучение за рубежом), смотрите в видеосеминаре «Обучение топ-менеджеров» в школе

# Что делать, если вы умнее своего начальника

Эми Галло

Хорошо, когда вы работаете под началом прекрасного руководителя — человека, который вызывает у вас уважение и может многому вас научить. Но что если ваш начальник не так уж эффективен на своем посту? Как быть, если вы обладаете более высокой квалификацией и более развитыми навыками? Стоит ли поднимать шум или лучше сидеть тише воды, ниже травы? И как добиваться нужных результатов, чтобы босс при этом не потерял лицо?

**Что говорят эксперты**

«Мир полон плохих управленцев», — говорит Энни МакКи, основатель Института лидерства Teleos и соавтор книги «Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта». Поэтому нет ничего необычного, если человек чувствует, что он умнее или компетентнее своего начальника. Вы в хорошей компании, но от этого не легче. Если вам приходится маяться под руководством человека, который вам кажется профаном, это зачастую убивает в вас всякий энтузиазм. Но не все потеряно. Даже от руководителей, недотягивающих до высокого стандарта, можно многому научиться, говорит Линда Хилл, профессор делового администрирования Гарвардской школы бизнеса и соавтор книг «Коллективный гений» и «Трудно быть боссом. Модели успешного лидерства». «В мире не так уж много людей, от которых мне совсем нечему научиться», поэтому постарайтесь не списывать начальника со счетов окончательно. Вот как извлечь максимум из этой часто непростой ситуации.

**Посмотрите правде в глаза**

Прежде чем записать своего руководителя в идиоты, внимательно изучите реальное положение вещей. «Некоторым людям для поддержания самооценки совершенно необходимо верить, что они лучше других. Вполне возможно, что они просто имеют более высокую квалификацию в конкретной области», — говорит МакКи. Задайте себе вопрос, действительно ли вы умнее своего начальника или все-таки ваше превосходство сводится к конкретной сфере, а в других ваш босс преуспел больше вас. «По мере карьерного роста вполне естественно совершенствоваться в искусстве управления и лидерства и одновременно становиться менее подкованным в технической стороне вопроса», — добавляет она. Честно взгляните на ситуацию: какими вашими навыками не обладает ваш начальник? «Если вы умнее своего руководителя, это не значит, что вы обязательно будете более эффективны», — говорит Хилл. В конце концов для успеха на работе важны не только мозги. «Вам нужен опыт, связи, искусство выстраивать отношения и эмоциональный интеллект», — считает она.

**Не поднимайте шума**

Если после тщательного рассмотрения ситуации вы убедились, что действительно умнее или компетентнее, не спешите делиться этой информацией с другими. МакКи отмечает, что в таком положении возникает большое искушение пойти к вышестоящему руководству и попытаться доказать, что на место вашего босса следует поставить вас. Но это почти никогда не срабатывает. «Вступая в подобную борьбу, вы очень рискуете, потому что начальство обычно ее выигрывает», — говорит она. Наверняка вам захочется выпустить пар в разговоре с одним-двумя надежными коллегами, но будьте осмотрительны. «Если начальник заметит вашу критическую или непочтительную позицию, вашим отношениям может прийти конец», — объясняет МакКи. В подобной ситуации многие люди совершают ошибку, рассказывая другим о некомпетентности и недостаточной квалификации их босса. «Следует проявлять уважение. Если вы порочите своего руководителя, это плохо говорит не о нем, а о вас. Люди замечают такие вещи и беспокоятся, что за их спиной вы и их поливаете грязью», — поясняет Хилл. Также не следует вымещать злобу на самом начальнике. «Не обижайтесь на руководителя, обижайтесь на тех людей, которые не сделали начальником вас», — добавляет она.

**Сосредоточьтесь на том, чтобы хорошо выполнять свою работу**

«Не зацикливайтесь на размышлениях о том, кто и какую должность должен занимать. Лучше сосредоточиться на своих обязанностях, — поясняет Хилл. — Следите за тем, чтобы вы хорошо делали свое дело, а другие люди понимали, чего вы смогли добиться». В такой ситуации полезнее мыслить глобально, не отвлекаясь на отношения с конкретным человеком. «Вам следует найти более высокую цель, — подчеркивает МакКи. — Вынесите это за пределы межличностного конфликта с вашим начальником». Хилл вторит ей: «Не будьте молодым заносчивым умником. Делайте то, что лучше для бизнеса».

**Помогите руководителю лучше работать**

Будьте щедрым. Если преуспеет ваш босс, повышаются и ваши шансы на успех. «Задумайтесь о том, как вы с начальником дополняете друг друга. Найдите способ компенсировать его слабости», — советует Хилл. Если он не умеет видеть картину целиком, задавайте вопросы, которые помогут ему не увязнуть в деталях. Если он не понимает технические характеристики вашего продукта, выступите по этой теме на общем собрании. «Докажите ему, что вы достойны большего», — говорит МакКи.

**Не покрывайте начальника**

«Между достойным выполнением своих обязанностей и покрыванием ошибок своего босса есть огромная разница», — заявляет МакКи. Если ваш руководитель постоянно делает промахи, для вас да и для компании в целом будет больше вреда, если вы будете всегда спасать ситуацию. «Вам необходимо хорошо исполнять свою работу и поручения руководителя, но, если она используется для прикрытия серьезных проблем, возможно, вам надо поговорить с HR-департаментом», — говорит МакКи.

**Найдите в своем руководителе что-нибудь достойное уважения**

Плохое быстрее бросается в глаза, но даже у самых бездарных начальников есть положительные качества. «Как найти в нем что-либо, за что его можно уважать?» — ставит вопрос МакКи. Она рекомендует при необходимости брать в расчет не только рабочие качества. Может быть, ваш босс — хорошая мама или заботливый супруг? Если вы совсем не можете найти ничего достойного восхищения, возможно, пришла пора найти другую работу. «Если не прямо сейчас, то в ближайшее время, — говорит МакКи. — Работать на человека, не вызывающего у вас уважения, разрушительно для психики». Хилл согласна с коллегой: «Если вы думаете, что не сможете сработаться с этим человеком, задумайтесь, стоит ли вам оставаться в этой организации».

**Учитесь у кого-нибудь другого**

Если ваш начальник не является для вас достойным наставником, расширьте круг своих профессиональных знакомств, советует Хилл. «Возьмите свое карьерное развитие в свои руки и попросите дать вам проекты, которые позволят общаться с другими представителями руководства компании», — рекомендует МакКи. Открыто заявите о своих намерениях. Вы можете подойти к другому руководителю и сказать: «Я бы с удовольствием научился делать то-то и то-то. Вы не могли бы уделить мне несколько часов в течение ближайших месяцев?» «Любую возможность на работе следует рассматривать как повод чему-нибудь научиться», — говорит МакКи.

**Принципы, которые следует помнить**

**Что делать**

* Помогите своему руководителю в его работе — восполняйте его слабости
* • Найдите в нем что-нибудь достойное уважения
* • Найдите себе других наставников для роста и развития

**Чего не делать**

* • Не проявляйте излишней самонадеянности, думая, что вы компетентнее своего босса — скорее всего, у него есть какие-то навыки, которые у вас отсутствуют
* • Не пытайтесь бороться за его место — в этой борьбе начальники обычно побеждают
* • Не покрывайте вопиющие ошибки или систематическую глупость

**Пример №1. Выручайте, если можете**

Когда Патрицию Райт (имя изменено) назначили ассистентом чиновника в Южной Африке, речь шла о чисто административной должности. Но скоро и ей, и ее руководителю стало ясно, что у нее есть ценные технические навыки и опыт. «По уровню знаний и умений в ИТ-сфере я была впереди своих коллег и своего начальника», — говорит она.

Поначалу ее раздражало, что она знает больше своего босса. «Но он был открыт к обучению, очень радовался, когда ему показывали, как все должно быть, — вспоминает Патриция. — Мы выросли в разное время, поэтому мне потребовалось много времени и терпения, чтобы научить его. Однако, когда он использовал мои идеи, он всегда меня благодарил и не скрывал от других людей, что именно я предложила то или иное усовершенствование». Поэтому скоро разочарование Патриции сменилось гордостью за свою работу.

В конце концов Патриция все же оставила эту работу, потому что она не вызывала в ней энтузиазма. Несмотря на это, она многому на ней научилась. «Я научилась терпеть и приучилась находить решения во что бы то ни стало, — говорит Патриция. — Такой образ мыслей помог мне найти мою сегодняшнюю работу».

**Пример №2. Помогите своему руководителю добиться успеха**

Вскоре после того, как Абак Эзе (имя также изменено) стал менеджером по маркетингу и развитию бизнеса в финансовой компании в нигерийском Лагосе, над ним поставили нового руководителя — назовем ее Роуз. Она перешла в маркетинг из отдела кадров и не имела в этой сфере никакого опыта. Абак обнаружил, что вынужден делать большую часть ее работы. «Несмотря на то, что отделом маркетинга руководит она, за разработку стратегии роста бизнеса и сокращения издержек отвечаю я», — говорит он.

Абак признается, что иногда это приводит в замешательство, особенно когда Роуз принимает решения, которые идут вразрез с его опытом в маркетинге. Однако он делает все возможное, чтобы поддержать начальницу и представить ее в лучшем свете. «Нужно проявлять смирение, — говорит он. — Если я чувствую, что она не справляется, то предлагаю свою помощь». Когда Абак представляет какую-то идею вышестоящему руководству, он часто упоминает, что это идея Роуз или что они работали над ней сообща. Она знает о том, как много Абак для нее делает, и отвечает взаимностью, всегда отзываясь о нем положительно перед начальством.

В случае с Абаком такой подход, основанный на сотрудничестве, а не на соперничестве, приносит хорошие плоды. Он пользуется уважением своего руководителя и обладает устойчивым положением в компании, хотя и не наделен официальным титулом директора по маркетингу. К тому же, пока он не видит лучшей возможности для себя в других организациях. «Если вы не уживаетесь со своим боссом, а компания ценит его больше, чем вас, велик риск, что вам укажут на дверь, — объясняет он. — Она работает на предприятии более десяти лет, а я всего восемь месяцев. Так или иначе, она — мой руководитель».

Об авторе. Эми Галло — редактор и автор Harvard Business Review

# Как ужиться с «плохим» шефом

Манфред Кетс де Врис

психоаналитик, бизнес-коуч, профессор бизнес-школы INSEAD

Cтейси работала в одной из ведущих технологических компаний и была очень довольна — по крайней мере, пока ее шеф не перешел в другую фирму. Питеру, новому руководителю, не нравился, кажется, никто из унаследованной им команды. Он вел себя высокомерно, вмешивался в каждую мелочь и готов был отклонить любую идею, рожденную не в его светлой голове. За год он уволил многих коллег Стейси.

Поначалу Стейси пыталась добиться от нового начальника конкретных указаний и отзывов о своей работе, дабы завоевать его доверие и уважение. Однако Питер оставался глух к ее призывам. Несмотря на все усилия, Стейси не удавалось найти к нему подхода. Через несколько месяцев она обратилась за помощью в отдел персонала, но там ей только посочувствовали. Подразделение работало без сбоев, никто, кроме нее, не жаловался, поэтому компания не считала нужным наказывать Питера.

Стейси не находила в себе сил ни уйти, ни повлиять на отношения с новым руководителем, она испытывала стресс и подавленность, ей все труднее было справляться со своими обязанностями. Она боялась, что ей придется расстаться с компанией.

Подобные ситуации возникают нередко. По данным последнего глобального опроса «Состояние рабочей среды», проведенного Институтом Гэллапа, в США половина всех служащих на определенном этапе уходят с работы, так как не хотят видеть своего начальника. В Европе, Азии, на Ближнем Востоке и в Африке цифры такие же, а то и выше.

Как показывают результаты этого опроса (и подтверждают данные предыдущих), между энтузиазмом — то есть мотивацией и стремлением достичь поставленных целей — и взаимоотношениями с руководством прослеживается четкая связь. При том что 77% сотрудников, утверждавших, что испытывают трудовое рвение, говорили о взаимодействии с руководителями в положительном ключе, лишь 23% «немотивированных» и 4% «совершенно не заинтересованных» могли сказать то же самое. Институт Гэллапа выявил, что по всему миру «энтузиастами» могут считаться только 13% сотрудников. Это настораживает, поскольку именно они — ключ к успеху компании.

Что делают «плохие» начальники? Контролируют каждый шаг подчиненных, притесняют их, не могут выслушать, уклоняются от споров и острых вопросов, приписывают себе чужие заслуги и перекладывают вину на других, утаивают информацию, подают дурной пример, бездействуют и не развивают кадры — вот наиболее частые жалобы. Такое поведение кому угодно испортит настроение и отобьет желание трудиться. Однако, в каких бы грехах ни был повинен босс, одна из ваших основных задач — наладить отношения с ним.

Я много лет работал с руководителями высшего звена и перспективными топ-менеджерами, помогая им исправить отношения с начальством. В этой статье мы обсудим стратегии, доступные каждому. Большей частью они кажутся общеизвестными, основанными на здравом смысле. Но, как я выяснил, люди нередко забывают, что способны сами разрешить конфликт, поэтому будет не лишним рассмотреть все эти варианты.

**Поставьте себя на место руководителя**

Для начала стоит поразмыслить, какие обстоятельства давят на вашего босса. Плохие начальники, как правило, — это хорошие люди со своими слабостями, но им приходится руководить другими, и это делает их уязвимыми. Поэтому надо обратить внимание не только на их поведение, но и на причины их поступков.

Исследования подтверждают, что эмпатия может в корне изменить отношения между руководителем и подчиненным. Стивен Кови и Дэниел Гоулман считают, что этот элемент эмоционального интеллекта важен для решения межличностных проблем. Действенность такой стратегии признает и нейробиология: зеркальные нейроны мозга побуждают людей отвечать друг другу взаимностью. Так что, если вы проявите понимание, ваш шеф, возможно, поведет себя так же, и вы оба будете в выигрыше.

Казалось бы, нелегко отнестись с пониманием к начальнику, который вам несимпатичен. Однако Гоулман уже давно показал, что эмпатии можно обучиться. В исследованиях других ученых, в частности специалистов из Клиники Меннингера, говорится, что, если сопереживать осознанно, можно глубже проникнуть в чужие эмоции.

Помню случай Джорджа, менеджера по продажам американской компании, который изо всех сил — но тщетно — старался угодить своей начальнице по имени Эбби. Равнодушие Эбби повергло его в отчаяние, и тут кто-то посоветовал ему поставить себя на ее место. Джордж знал: руководитель Эбби — сущий зверь, который ставит недостижимые цели. Как только Джордж задумался об этом, он понял, что Эбби игнорирует его неумышленно — она вынуждена работать сразу над несколькими проектами, и ей попросту не хватает времени поддержать его.

Даже если вы осознанно проявляете эмпатию, делать это лучше в неформальной обстановке. Не стоит записываться на прием, лучше выберите подходящий момент, когда собеседник сможет адекватно отреагировать. Джорджу случай представился во время командировки в Сингапур, куда они с Эбби отправились на важные переговоры. В первый же день, за ужином, он спросил ее, как продвигаются проекты в Китае, и тем самым предоставил ей шанс признаться в том, что она испытывает давление.

Оказалось, что Эбби только рада поделиться своими проблемами, и этот разговор ознаменовал поворот в процессе, который в итоге вылился в плодотворное сотрудничество. Джордж стал меньше волноваться из-за невнимания к своей персоне, а Эбби — охотнее прислушиваться к нему.

**Проанализируйте собственное поведение**

Теперь взгляните со стороны на себя. По моим наблюдениям, проблема отчасти кроется в самих людях, которые пытаются поладить с боссом. Они своим поведением мешают руководителю оценить их по заслугам. Возможно, вам неприятно это слышать, но признав, что вы можете быть неправы, осознав, в чем именно, и скорректировав свои действия, вы сумеете спасти ваш «союз».

Начните с простого самоанализа. Постарайтесь по возможности беспристрастно обдумать критические замечания шефа. В чем вы должны исправиться? Какие особенности вашего поведения и результаты работы могли бы вызывать его раздражение?

 Кроме того, задайтесь вопросом, что может приводить к конфликту. Зачастую уже после короткого разговора с клиентами я выясняю, что руководители служат для них «объектами переноса», воплощая в себе личности бывших начальников, с которыми люди не смогли найти общий язык. Перенос такого рода заметно сказывается на поведении.

Одна из моих собеседниц, например, сказала, что босс напоминает ей первую учительницу, которая третировала ее и вечно была ею недовольна. Женщины были похожи внешне и вели себя одинаково безапелляционно.

Обычно, когда мы выявляем подобный перенос, люди могут принять меры и исправить ситуацию. После наших сеансов клиентка сказала, что ей удалось оглянуться назад, забыть старые обиды и более терпимо отнестись к замечаниям начальницы.

Далее понаблюдайте за коллегами и посоветуйтесь с теми, кто ладит с шефом. Постарайтесь вникнуть в предпочтения руководителя и особенности его характера, поищите чувствительные точки и подумайте, как изменить свое поведение. Но, общаясь с сослуживцами, аккуратно подбирайте формулировки. Не задавайте вопрос, почему начальник вечно вас перебивает, лучше спросите: «Откуда ты знаешь, говорить тебе или молчать? Как ты понимаешь, когда надо вмешаться, а когда — нет? Как ты выражаешь свое несогласие?»

Чтобы получить помощь товарищей, отправьтесь на групповой тренинг. Еще эпизод из практики: во время семинара по развитию лидерских навыков Тома, как и всех членов той небольшой группы, спросили, что его беспокоит. Том признался: ему необходимо добиться расположения начальника, ведь, что бы он ни сделал, все не так. Коллеги ответили ему честно. Они сказали, что на собраниях он сумбурно излагает задачи своего подразделения и мало доверяет подчиненным. С точки зрения коллег, шеф недоволен деятельностью Тома именно по этим причинам.

Тому предложили больше времени уделять подготовке к презентациям, более четко формулировать задачи и определять критерии успешно выполненной работы. Ему посоветовали подключать к выступлениям подчиненных и позволять им самим составлять отчеты. Том задал кое-какие дополнительные вопросы и покинул семинар, мечтая применить полученные рекомендации на практике. На совещании, посвященном планированию работы на следующий год, босс похвалил презентацию его группы, а затем написал электронное письмо, в котором отметил, что его команда стала трудиться более слаженно.

Если, пообщавшись с коллегами, вы по-прежнему не понимаете, что не так с вашим поведением, обратитесь к руководителю. Опять же, будьте тактичны и задавайте «положительные» вопросы. Не «что я делаю не так?», а «что я могу сделать, чтобы достичь поставленной цели?». Намекните, что вам нужен совет и даже наставление. Попросите о встрече с глазу на глаз и объясните, что вы хотели бы поговорить о вашей работе и развитии управленческих навыков.

Если повезет, руководитель оценит вашу инициативу и укажет на промахи — и тем самым заложит фундамент для более близких отношений. Но если он будет избегать разговора или откажет вам в резкой форме, значит, дело не в вас, и придется поискать другие пути к переменам — если таковые вообще есть.

**Позвольте шефу изменить ситуацию**

Лишь окончательно поняв, что нормальные отношения рушатся не только по вашей вине, нужно открыто заявить, что вам трудно работать вместе, но хотелось бы найти решение проблемы.

Есть масса способов завести разговор на эту тему. При случае можно продолжить ранее начатую откровенную беседу. Когда-то я занимался с топ-менеджером из Франции, Жанной, и она рассказала мне, как вместе с боссом британцем, Ричардом, ездила на встречу с заказчиком. Клиент страшно измучил их обоих, и после они стали вместе вспоминать, когда переговоры пошли не в ту сторону. Это дало Жанне повод выразить некоторое недовольство поведением начальника, и они сумели договориться, как улучшить взаимоотношения.

Если такой шанс не выпадает, придется вызвать шефа на разговор. Обычно специалисты по урегулированию конфликтов рекомендуют делать это в неофициальной обстановке, когда руководитель не сможет перебить вас и вам обоим будет неудобно встать и уйти. Чтобы беседа была конструктивной, люди должны ощущать себя «в безопасности». Например, можно пригласить начальника в тот ресторан, где вы едва ли встретите коллег. Скажите, что хотели бы обсудить с ним вне офиса некоторые личные вопросы. Если из-за возникших между вами разногласий были сорваны сроки выполнения работы, предложите поговорить о последствиях этого срыва для других проектов. Дайте боссу понять, что разговор будет серьезным и его не избежать. Если вы просто скажете, что хотели бы поговорить о ваших с ним личных отношениях, у него могут найтись более важные дела.

Вероятно, начиная диалог, вы обнаружите, что начальнику невдомек, до какой степени вы раздосадованы. Например, Жанну огорчало, что Ричард никогда не спрашивал ее мнения, а слушал только ее коллег — преимущественно англичан, причем мужчин. Когда речь зашла об этом, Ричард объяснил, что не хотел ставить ее в неловкое положение на совещаниях, однако вовсе не хотел затыкать ей рот.

**Поднимите бунт**

Если вы не можете добиться результата, скорректировав собственное поведение или нащупав ниточки взаимодействия с шефом, и если ваши коллеги тоже испытывают дискомфорт, стоит сообщить об этом вышестоящему начальству и в отдел персонала.

Но, став на эту тропу, нужно запастись весомыми доказательствами того, что ваш босс несет ответственность за возникшую ситуацию — что именно из-за его манеры руководства и поведения в конечном итоге пострадают команда, подразделение и вся организация. Будьте готовы пригрозить компании судом. Понадобятся документальные подтверждения того, что ваш начальник избрал неверную тактику и негативно влияет на рабочий процесс: показания свидетелей, переписка, указывающие на нарушения корпоративных правил и инструкций. Чем больше людей согласится официально заявить о претензиях, сходных с вашими, и представить схожие доводы, тем труднее будет высшему руководству игнорировать или отрицать проблему.

Без неоспоримых фактов, указывающих на то, что шеф избрал неверную линию поведения, вряд ли удастся привлечь в союзники представителей отдела кадров — скорее всего, они примут сторону руководителя. Мария, топ-менеджер, которая не могла установить контакт с начальником, поначалу искала помощи в HR-отделе. Но ее босс, здорово поднаторевший в самопиаре, сумел убедить специалистов по работе с персоналом, что Мария сама во всем виновата. Мало того что директор отдела кадров не захотел вникать в суть конфликта — он заявил, что Мария должна подстроиться под шефа.

Такие истории не редкость — слишком часто подчиненные, не имея веских аргументов, не могут вынудить начальника сменить манеру поведения и стиль управления и просто теряют работу. Кроме того, бунт и жалобы в будущем могут сыграть против вас, поэтому официальные претензии — крайняя мера.

**Выжидайте или уходите**

Если ничто из перечисленного не помогает вам наладить контакт с руководителем и нет предпосылок для коллективных акций, выходов почти не остается.

Чаще всего в таких случаях люди продолжают работать абы как и стараются пореже сталкиваться с боссом. Всегда есть надежда, что он уйдет сам. Однако учтите, что, заняв выжидательную позицию, нужно назначить себе конечный срок, иначе ожидание превратится в образ жизни — и вы почувствуете себя лишним, разочаруетесь в работе и даже озлобитесь. Это может сказаться и на прочих сферах жизни, привести к депрессии и различным психосоматическим расстройствам.

Самым разумным будет поискать другую работу. Отредактируйте резюме, свяжитесь с хедхантерами, обзаведитесь рекомендациями и начинайте ходить на собеседования. Вы не виноваты в том, что у вас плохой начальник, но если вы остаетесь при нем — это будет ваша вина.

Именно к такому решению пришла Стейси. Она довольно быстро нашла интересную вакансию, и на новом месте у нее сложились прекрасные отношения с шефом. Через несколько месяцев выяснилось, что Питер ушел вскоре после нее. Согласно официальной версии, это было его решение, но, по инсайдерской информации, его вынудили к этому сверху: слишком много ценных кадров он растерял.

# Игра на нервах: что делать, если начальник позволяет себе крики и оскорбления

Кэролин О'ХараВы никак не поймете своего босса. То он сама любезность и приветливость, а то вдруг оскорбляет вас перед всем коллективом. Как вести себя с менеджером, в которого словно вселились Джекил и Хайд? Следует ли вам поговорить с ним, рискуя нарваться на грубость и хамство? Или лучше обратиться к коллегам, чтобы они помогли разобраться в ситуации?

Что говорят эксперты

«Хуже всего то, что вы никогда заранее не знаете, на кого вы наткнетесь на этот раз, — на Джекила или на Хайда, — говорит Нэнси Ротбард, профессор менеджмента Уортонской школы бизнеса при Пенсильванском университете. — Отнесется ли он к вам по-дружески или же будет вне себя от ярости. Кроме того, когда вам приходится иметь дело с неуравновешенным человеком, выполнять работу становится гораздо сложнее». Попав под горячую руку босса, «вы так или иначе неизбежно начинаете себя за это винить», объясняет Натанаэль Фаст, доцент кафедры менеджмента Школы бизнеса Маршалла Университета Южной Калифорнии. А дело, скорее всего, даже не в вас.

Тем не менее, вам нужно научиться взаимодействовать с «трудным» менеджером. Вот несколько советов, которые помогут.

Не принимайте его слова близко к сердцу

Когда начальник, известный своей вспыльчивостью, начинает на вас кричать, самое конструктивное, что вы можете сделать, — не принимать его реакцию на свой счет. «Эти перепады настроения, как правило, связаны с более серьезным вопросом, — говорит Ротбард. — Его раздражение вызвали вовсе не вы, просто ваши слова затронули более глубокую проблему, которая его тревожит». И здесь крайне важно (хотя порой и особенно сложно) разобраться, что же все-таки стало причиной подобного поведения босса. «Можно просто махнуть рукой и сказать, что ваш начальник — тиран, но кому от этого станет легче? — говорит Фаст. — Попробуйте отвлечься от его крика и понять суть ситуации. Если что-то можно изменить, подумайте, что вы можете сделать». Другими словами, обратите внимание на то, что он говорит, а не на то, как он это делает.

Ищите причины и закономерности

«Чем больше вы знаете о том, чем вызваны изменения в настроении вашего босса, тем лучше», — говорит Фаст. Возможно, дело всего лишь в низком содержании сахара в крови. Утром начальник появляется в офисе мрачным, словно туча? А после обеда становится веселым и жизнерадостным? Или, быть может, вспышки гнева связаны с сильным стрессом. «Например, раз в месяц он участвует в чрезвычайно напряженном заседании совета директоров, и это полностью меняет его поведение», — продолжает Фаст. Впрочем, переменчивое настроение может быть также связано и с его личными качествами, может быть результатом того, что Фаст называет «защитой своего самолюбия». Такие люди излишне чувствительны к любым угрозам — как настоящим, так и воображаемым. «Именно в тот момент, когда открытый по характеру человек ощущает внешнюю или внутреннюю угрозу, он превращается в мистера Хайда», — рассказывает Ротбард. Поиск подсказок и закономерностей, указывающих на настоящую причину перепадов настроения вашего босса, поможет вам выработать эффективную стратегию общения с ним.

Выберите правильное время

Выяснив основные причины вспышек гнева начальника, вы сможете продумать подробный план взаимодействия с ним. «Вы должны быть хорошо осведомлены о текущей обстановке и настроении босса», — говорит Ротбард. В некоторых случаях лучше просто подождать, пока он выпьет свой утренний кофе. Возможно, не стоит с порога кидаться к нему с вопросами о каком-то проекте (конечно, если не поджимают сроки), едва он вернулся с напряженной встречи с клиентом. Самое лучшее в этой ситуации — помочь ему снять стресс. «Если вам удастся донести до своего начальника мысль, что вы на его стороне, это позволит ему почувствовать вашу поддержку и станет мощным сигналом того, что вы всегда готовы прийти на помощь», — объясняет Фаст. Подобное отношение способно поднять настроение даже самому непредсказуемому боссу.

Сохраняйте спокойствие

Предположим, что ваш начальник разбушевался, а вы понятия не имеете, чем вызвана столь бурная реакция. «Было бы крайне неразумно отвечать ему той же монетой», — советует Ротбард. Это лишь приведет к эскалации конфликта, что, скорее всего, еще больше воспалит его гнев. Постарайтесь также воздержаться от высказанных сгоряча реплик, о которых вы позже наверняка будет жалеть. «Если вы почувствовали, что молчать больше нет сил и вы вот-вот сорветесь, найдите предлог, чтобы покинуть помещение», — замечает Фаст. Прогуляйтесь вокруг здания или найдите спокойное место, где бы вы могли прийти в себя и совладать со своими эмоциями. Позже обсудите этот инцидент в личной беседе с начальником. «Попытка вступить с боссом в публичную перепалку на глазах у всего коллектива может закончиться тем, что он совершенно потеряет над собой контроль, особенно если он человек, склонный к бурным реакциям», — убежден Ротбард. Лучше сделать это с глазу на глаз, после того как он немного остынет.

Стратегический подход к благодарности

Если вам кажется, что вспышки гнева вашего босса это особенность его характера, хорошо просчитанное и вовремя сказанное «спасибо» поможет существенно нейтрализовать негатив и снять ощущение обиды. «Если вы видите, что начальник вот-вот сорвется, отправьте ему письмо с благодарностью за помощь в том или ином вопросе, — советует Фаст. — Тем самым вы успокоите его самолюбие, снизите ощущение угрозы и дадите ему почувствовать, что вы цените его работу». Ротбард соглашается с этой мыслью и добавляет, что столь же успешно можно применять и «стратегические извинения». Попросив у босса прощения за то, что вы побеспокоили его в трудный момент или допустили ошибку (даже незначительную), вы сможете разрядить обстановку, считает Ротбард, подобные действия демонстрируют, что вы понимаете то давление, которое он испытывает.

Определите, когда имеет смысл обращаться за помощью, а когда единственный выход — искать новую работу

Ваш начальник может до конца не осознавать, как его перепады настроения отражаются на работе команды, и, вполне вероятно, он будет даже благодарен за помощь в развитии своих управленческих навыков. «Некоторые люди, страдающие от своей несдержанности, действительно хотят измениться», — говорит Ротбард. Однако подчиненному чрезвычайно непросто затеять этот разговор. Возможно, лучшее решение — затронуть проблему во время аттестации или сообщить о ней в отдел кадров. «В результате чаще всего человек получает помощь в виде сеансов коучинга по “управлению гневом”», — говорит Ротбард. Впрочем, это не значит, что вы обязаны терпеть к себе хамское обращение. «Если подобное поведение не прекращается и негативно сказывается на вашем здоровье или производительности, это серьезный сигнал о том, что с этим необходимо бороться», —убежден Фаст. Привлеките к решению проблемы отдел кадров или найдите другую работу, где к людям относятся более дружелюбно.

Принципы, которые нужно запомнить

Что делать

Обратите внимание на закономерности. Если вы поймете причины эмоциональной неустойчивости своего руководителя, вы сможете выработать эффективную стратегию взаимодействия с ним.

Будьте в курсе ситуации. Прежде чем обратиться к боссу с просьбой, постарайтесь понять его настроение.

Разрядите обстановку, вовремя выразив свою благодарность.

Чего нельзя делать

Принимать негатив на свой счет. Скорее всего, причина гнева вашего начальника не имеет к вам никакого отношения.

Отвечать взаимностью. Это лишь подольет масла в огонь.

Молча терпеть. Если гневные нападки менеджера начинают влиять на вашу работу, сообщите о проблеме в отдел кадров.

Пример №1: прислушайтесь к словам начальника, а не к его тону

Мэрилин Пэйдж устроилась на работу в небольшое рекламное агентство. Временами ее новый босс вел себя настолько непредсказуемо, что она стала подозревать его в алкоголизме или биполярном расстройстве. «Его тон ни с того ни с сего вдруг становился враждебным, он начинал говорить с сотрудниками свысока, словно имел дело с несмышлеными детьми, — вспоминает она. — Порой я едва сдерживалась, чтобы не уйти, хлопнув дверью».

Однако она решила отвлечься от его тона и внимательнее прислушаться к тому, что он говорит. «Я поняла, что в его просьбах и замечаниях нет ничего странного, — объясняет она. — На самом деле все, что он говорил, было весьма разумным. Да, делал он это не в самой любезной форме, но его можно было понять — ему нужны были конкретные результаты, которых от него в свою очередь требовали клиенты».

Однажды она тайно записала несколько таких разговоров, чтобы продемонстрировать своему другу, какой невыносимый грубиян ее начальник. «Но, слушая запись, я была больше возмущена своим поведением, — говорит она. — Я защищалась и оправдывалась, пытаясь любой ценой уйти от ответственности». Это позволило ей другими глазами взглянуть на свою собственную реакцию. Она поняла, как ее ответы накаляли ситуацию и вызывали вспышки гнева со стороны босса.

Мэрилин говорит, что со временем она научилась мириться с переменчивым настроением руководителя. Она просто ставит себя на его место и не принимает слова руководителя близко к сердцу. «Сейчас мы с ним прекрасно ладим, — утверждает она. — Иногда бывает, что он все-таки срывается — как правило, после трудной встречи с клиентом. Но сейчас я стараюсь понять, в чем дело, и спрашиваю себя, чем могу помочь».

Пример №2: Найдите тихое место, чтобы прийти в себя

Марисса Перес навсегда запомнила начальника одной технологической фирмы в Кремниевой долине, где она занималась консультированием по кадровым вопросам. Казалось, он был просто не в состоянии контролировать свои эмоции. В какой-то момент он мог быть приветлив и любезен, а уже через минуту становился высокомерным и грубым. «Приходя утром на работу, мы никогда не знали, в каком расположении духа мы его застанем», — вспоминает она.

Стратегия борьбы с перепадами настроения босса, которую выработала Марисса, заключалась в том, что она просто самоустранялась, чтобы самой не сорваться и не подлить масла в огонь. «В таких случаях я всегда выбирала тихое место, где я могу прийти в себя», — говорит она. Иногда она совершала короткую прогулку на свежем воздухе, чтобы привести мысли в порядок или на несколько минут заходила в душ с приложением для медитации. Эти способы помогали ей сохранять спокойствие.

Марисса, в настоящий момент возглавляющая рекрутинговое и консалтинговое агентство Silicon Beach Talent, поняла ценность вовремя принесенных извинений. Если гнев вашего босса отчасти вызван качеством вашей работы, то, даже если его подход к ситуации нельзя назвать правильным, нужно признать свою ошибку, считает она: По мнению Мариссы, извинения и признания своей вины помогают разрядить обстановку.

Об авторе. Кэролин О'Хара — писатель, ранее вела рубрику о бизнесе в журнале The Week и была экономическим репортером и продюсером в PBS NewsHour, писала для журналов Foreign Policy и The New Republic.

# Что делать, если топ-менеджер избегает общения

25 ИЮЛЯ 2017 Анна Чехомова

В современных реалиях все компании должны постоянно совершенствовать существующие практики и внедрять новые, чтобы не остаться на обочине развития и ожиданий клиентов. Недавно я выступала на профильной конференции Change Eurasia с рассказом о том, как повысить эффективность коммуникаций на проектах по внедрению изменений, и попросила участников ответить на вопрос, какие барьеры труднее всего преодолеть при управлении изменениями. Каждый мог выбрать два варианта ответа, и в итоге мнения разделились следующим образом:

**1.** Недостаточная поддержка изменений лидерами – 57%

**2.** Отсутствие полномочий для принятия решений – 50%

**3.** Забюрократизированные процессы – 36%

**4.** Недостаточные ресурсы для реализации проекта – 14%

**5.**Непрозрачные коммуникации – 14%

**6.** Отсутствие необходимых компетенций у команды перемен – 7%

Фаворит участников – недостаточная поддержка изменений лидерами – напрямую влияет на наличие всех других преград этого списка. Без поддержки первых лиц внедрить изменения в компании нереалистично.

Что же делать change-менеджеру, когда лидеры прямо или косвенно выражают нежелание поддерживать изменения? Я предлагаю разобраться в трех наиболее типичных, на мой взгляд, сценариях подобного поведения руководителей и возможных вариантах выхода из таких ситуаций.

**«Не до того»** или **«много других дел поважнее»** – эти и другие похожие фразы, безусловно, далеко не всегда говорятся прямо, они скорее сквозят в поведении лидеров, например, в частом переносе или вовсе отмене встреч по неявным причинам. В моей практике был случай, когда руководители компании не приехали на стратегическую сессию – кульминацию первого этапа комплексного проекта по изменению культуры компании, сославшись на то, что не смогли найти место для парковки рядом с офисом.

Что делать руководителю проекта по внедрению изменений в такой ситуации? Во-первых, отметить, что вы понимаете, насколько ценно время CEO (или другого топ-менеджера, с которым вы работаете), но прямо сказать, что цель проекта по внедрению изменений не будет достигнута без его поддержки. Скажете, что это общее место, лирика, здравый смысл для новичков? Да, но при работе с сопротивлением на уровне топ-менеджмента один из наиболее сложных моментов при выстраивании взаимодействия – назвать вещи своими именами и обозначить недостаточную поддержку лидера. Никто не хочет быть тем человеком, который скажет главе компании в лицо, что проект по изменению корпоративной культуры ничуть не менее важен, чем общение с акционерами, но придется это сделать. Во-вторых, нужно быть настойчивым в глобальном, но в деталях играть по правилам руководства (скажем, в том офисе, где были сложности с парковкой, мы больше не встречались).

**«И без меня отлично справитесь, вы же умные книжки читали»** или «**да зачем я вам там нужен вообще?»**–еще одна вариация сопротивления, которую нередко можно услышать от топов. **Что делать** в такой ситуации? Сказать: «Без вас точно не справимся». Серьезно. В ответ вы, вероятно, услышите «Это что еще такое? А почему вы снимаете ответственность с себя? Мы же вас и наняли, чтобы вы для нас всё сделали!» Никто не снимает ответственность за результат ни c внешних консультантов, ни с руководителей внутренних групп по управлению изменениями в компании, но невозможно на 100% делегировать эту ответственность, особенно в ходе первых 4-6 месяцев проекта, когда участие топа абсолютно критично, это залог успеха. Представьте себе проект по внедрению новых ценностей в компании, где предпочтительные модели поведения, стоящие за той или иной ценностью, не поддерживаются или не транслируются сверху первыми лицами компании. Будет такой проект успешен? Ответ очевиден.

Кроме того, нужно сосредоточиться именно на тех аспектах подготовки и реализации проекта, где участие первых лиц абсолютно необходимо. СЕО – действительно очень занятые люди.  Встройтесь в их график: 20 минут ответов на ключевые вопросы проекта рано утром за завтраком способны творить чудеса (например, давать инсайты о неочевидных преградах при внедрении изменения).

Выясните, в чем личная мотивация руководителя (если вы это знаете – отлично, но помните, что мотивация, скорее всего, будет меняться по ходу проекта и ваше умение вовремя уловить и отреагировать на это изменение может реально поддержать проект).

**Бывает и так, что лидеру компании «не до того», просто потому что ему «скучно и неинтересно».**А как вы хотели? Чтобы у него вызывал живой, неподдельный интерес ваш грандиозный план, полный схем и графиков (вы ведь наверняка уже козыряли пятью стадиями по модели Кюблер-Росс, когда объясняли, почему проект буксует вот уже как месяц)?

Поэтому, во-первых, не усложняйте: управление изменениями и без того достаточно сложная тема, и ей точно не к лицу излишнее «умничанье», которым иногда грешат change-менеджеры. Во-вторых, продемонстрируйте «quick wins»**:** быстрые победы (в первые 3-6 месяцев проекта) критичны для поддержания вовлечения топов. В-третьих, найдите ту конкретную инициативу, которая будет интересна главе компании (это проще сделать, когда вы поняли мотивацию). Определите психотип руководителя и нащупайте ту тему, которая может «выстрелить». Например, на проекте по развитию внутреннего бренда работодателя мы с нашей командой по сопровождению изменений с одним из топ-менеджеров перешли от стадии «я устал отвечать на ваши вопросы» к «что-то я в своей жизни упустил без этих ваших тренингов». В итоге лидер компании появлялся со вступительным словом на всех ключевых тренингах для сотрудников из новой программы мотивации персонала.

В конце концов, развлекайте. И я снова серьезно. Людей зажигают не цифры и таблицы, а эмоции и ощущение успеха. Задайте СЕО вопрос: «С чем вы ассоциируете успех?» Помогите ему найти тот образ, ту метафору, которая будет резонировать с чувством прекрасного лидера компании, с его пониманием идеального результата проекта. Это может быть образ компании как «железного человека», как было на change-проекте с одной из ритейл-сетей, или «от болота к прекрасному озеру» на другом проекте. Визуальный сторителлинг в персональной работе с первым лицом может стать вашей «фишкой», показывающей топу на каждой стадии проекта, насколько компания и лично ее руководитель близки к цели.

Вообще сhange-менеджеры – это действительно люди, меняющие мир. Такие, как известно, никогда не сдаются. В работе с первыми лицами это качество во многом и есть секрет успеха.

**Об авторе.**Анна Чехомова, руководитель практики коммуникационного сопровождения изменений агентства Ketchum.

# Кто ваш директор – Коммерсант или Производственник?

Денис Перевезнов Руководитель управления, Казань

Определите тип ведения бизнеса, принятый в вашей компании, – и стройте карьеру, ориентируясь на него. Узнайте, как это сделать.

Эта статья написана на основе моих наблюдений и предназначена в первую очередь для менеджеров, которые строят свою карьеру в малых и средних производственных компаниях, где собственник является генеральным директором и непосредственно руководит бизнесом. Для понимания, каким путем продвигать свои интересы и как выстроить систему коммуникаций, необходимо разобраться, что за человек находится на вершине. По моей классификации, во главе производственных компаний в России преобладают два основных типа: Коммерсант и Производственник.

Казалось бы, если предприятие коммерческое – соответственно, любой руководитель – коммерсант, а наличие производства подразумевает, что кроме всего прочего он – производственник. Верно, но от того, что у генерального на первом месте, отличаются и подходы к данному руководителю, которые нужно использовать.

Девиз хозяина-коммерсанта: «Если я смогу продвигать и продавать товар, то у меня будет очередь из клиентов – производство будет загружено».

Девиз хозяина-производственника: «Если у меня будет самое технологичное, современное оборудование и эффективное производство – у меня будет очередь из клиентов».

Руководитель-коммерсант

Руководитель-коммерсант – как правило, человек общительный и эмоциональный, экстраверт. Не может усидеть на одном месте, всегда в движении. Регулярно отсутствует на рабочем месте, всегда в разъездах, на переговорах, лично участвует в выставках, рассказывая потенциальным клиентам об их выгоде в работе с компанией. Дружит со всеми руководителями крупных заказчиков и с основными поставщиками, поздравляет их с днем рождения, дарит дорогие подарки. Знаком с руководителями компаний-конкурентов: к ним у него нет враждебного настроя, он их рассматривает скорее как коллег по цеху, периодически обзванивает их, интересуясь делами и общей ситуацией на рынке.

Основные интересы «Коммерсанта» – новые инструменты в продажах и маркетинге. Он читает соответствующую литературу, посещает семинары и тренинги специалистов, потом бурно обсуждает их с подчиненными и сразу пытается внедрить у себя. Такие люди быстро принимают коммерческие решения, а если выясняется, что принятое решение невыгодное, с легкостью отказываются от него. Не любят инструкции, дают свободу действия своим подчиненным, обозначая только границы. Не вмешиваются в процесс, контролируют результат.

Отдел продаж у такого руководителя – это элитный спецназ, где работают профессионалы. В таких отделах непрерывно идет соревнование – кто больше и лучше продаст. Менеджеры обзванивают потенциальных клиентов («холодные» звонки), регулярно напоминают действующим клиентам, что пора делать заявки и появились новинки, оперативно выставляют счета и контролируют их оплату. Всех сотрудников отдела продаж увидеть в офисе практически нереально, всегда кто-то в рабочих командировках или на выездных переговорах. В отделе никогда не бывает тишины, график работы не нормированный. Система мотивации для менеджеров по продажам – минимальный оклад плюс большой процент с персональных продаж. Как правило, нет утвержденного прайс-листа, привязанного к объемам закупки, а есть МРЦ – минимально разрешенная цена, ниже которой менеджер продать не может. Но, учитывая, что заработная плата формируется главным образом на основе процента с продаж, менеджер заинтересован продать дороже.

Если отдел продаж это – элитный спецназ, то отдел маркетинга это – разработчики вооружения. Чем современнее и качественнее будут вооружены менеджеры по продажам, тем больше привлекут клиентов и заключат сделок. В отделе маркетинга работают исключительно креативные сотрудники, используют все доступные инструменты для продвижения. Сувенирные и раздаточные материалы всегда самого лучшего качества. Торговая марка компании размещается везде, где только можно – на ручках, блокнотах, ежедневниках, салфетках, кружках, календарях, зажигалках, футболках, флеш-картах, пакетах, линейках… Особое внимание – интернет-продвижению. Сайт компании – произведение современного искусства: регулярно публикуются свежие новости, статьи, фотографии, ссылки на сайт в топе всех поисковых систем. Помимо корпоративного сайта есть интернет-магазин, канал на YouTube, активные страницы во всех социальных сетях.

Производству на таких предприятиях, как правило, уделяют минимум внимания, финансовые ресурсы направлены на поддержание его в работоспособном состоянии. Для повышения производительности организована сдельная оплата труда рабочих. Новое оборудование закупается, когда становится очевидно, что существующее уже просто не справляется с заказами.

Типичная ситуация на предприятии, управляемом Коммерсантом: продают больше, чем могут произвести. Но директора это, как правило, не смущает, он просто начинает размещать заказы у недозагруженных конкурентов, а готовую продукцию упаковывать в свои «фирменные коробочки». Помимо собственной продукции в линейке продаж часто присутствуют и другие бренды, компания может быть дилером / дистрибьютором зарубежных предприятий.

Руководитель-производственник

Руководитель-производственник – как правило, человек менее общительный и эмоциональный, интроверт. Он проводит все свое время на предприятии, приезжает рано, уезжает поздно, бывает и в выходные. Командировки воспринимает как необходимое зло, редко посещает выставки продукции своего предприятия. Встречая потенциальных партнеров, лично проводит им экскурсию по производству, объясняя весь технологический процесс. Зачастую не сможет назвать десять основных компаний-клиентов, не говоря уже о Ф.И.О. их руководителей, зато, хоть ночью его разбуди, точно скажет, сколько он платит за киловатт/час или за кубометр газа. Знаком с руководителями-конкурентами, но воспринимает их как угрозу своему бизнесу, в общении с ними скуп и закрыт.

Его основные интересы – производственные процессы, снижение себестоимости, регулярно посещает выставки, посвященные станкам и оборудованию, читает специализированную литературу по системам Lean, Kaizen, постепенно и планомерно пытается внедрить их у себя. Такие люди медленно принимают коммерческие решения, но если их приняли, то идут до конца, хотя иногда и во вред компании. Любят инструкции, регламентируют всю деятельность своих подчиненных. Стараются максимально контролировать весь процесс.

Отдел продаж у такого руководителя – это отдел сбыта, менеджеры по продажам все на местах с 8.00 до 17.00, чинно сидят за компьютерами в ожидании заявок от клиентов. В отделе гробовая тишина, после получения заявки сотрудники выставляют счета на оплату и ждут поступления денег. Командировки и выезды к клиентам – большая редкость, воспринимаются как наказание. Система мотивации для менеджеров по продажам – средний оклад плюс премия от общего выполнения плана. Персональной мотивации, чтобы лично продать больше, нет. Прайс-листы лично утверждены генеральным директором, в них четко все привязано к объемам, дать дополнительную скидку можно только с его разрешения.

Отдел маркетинга – а зачем он? В лучшем случае на таком предприятии есть маркетолог / специалист по рекламе. Регулярного бюджета на продвижение продукции нет, раз в году компания участвует на отраслевой выставке (так все конкуренты делают), к новому году заказывает календари. Сувенирные и раздаточные материалы – досадные затраты. Но ведь у других они есть, поэтому все изготавливается по минимуму и подешевле. Торговая марка? А что, название нашего ООО ей не является? Сайт? Сделали года три назад, надергали фоток, поставили пару текстов, последние новости – датированы тем же периодом. Соцсети? Нет, не слышали.

Все внимание, любовь и финансовые ресурсы на таких предприятиях достаются производству. Новые светлые чистые корпуса, новые станки. Если где-то еще остались старые, то они свежевыкрашенные. Везде чистота и порядок, у каждого предмета свое определенное место, все разложено по стеллажам, подписано и промаркировано. Развешаны стенды с инструкциями, приказами и распоряжениями. Все производственные процессы регламентированы, перерывы строго по расписанию. На каждом рабочем месте введено нормирование труда, регулярный контроль соблюдения плана выработки. Система оплаты труда – тарифно-премиальная, каждый рабочий должен выполнить план плюс премия от общего выполнения. Дополнительное оборудование закупается самое лучшее – на перспективу.

Типичная ситуация на предприятии, управляемом Производственником: могут произвести продукции в разы больше, чем продают. Генеральный директор периодически, чаще всего, при критических спадах объемов производства, вспоминает о продажах. Но единственный инструмент, которым он владеет, – снижение цены.

Как поставить «диагноз»

Определить, к какому типу относится ваш генеральный директор, довольно просто. Задайте себе несколько вопросов и сравните ответы.

1. С чего начинает рабочий день руководитель вашей компании?

С планерки, на которую приглашаются руководители продаж и маркетинга. Раздает указания, кому куда позвонить, на какой сегмент рынка усилить давление. Слушает предложения менеджеров и делится впечатлениями от вчерашних переговоров с возможными крупными клиентами.

С обхода цехов в сопровождении начальника производства, главного инженера, главного механика, главного энергетика. Выслушивает обращения рабочих и рассуждает на тему повышения производительности труда.

Замерьте время, которое ваш руководитель тратит на совещания с производственным блоком и коммерческим блоком предприятия – и все станет ясно.

2. Кто во время отсутствия генерального исполняет его обязанности?

Коммерсант.

Производственник.

Если в структуре есть штатная должность исполнительного директора, то здесь нужно понять, к какой партии он относится.

3. Какой из экономических блоков активнее развивается?

Коммерческий: сайт крутой, идет интернет-продвижение, издаются качественные каталоги, буклеты, визитки, компания постоянно участвует в выставках.

Производственный: закупили современные станки, сделали ремонт, поменяли окна, мебель, установили новые компьютеры.

4. В каких переговорах чаще участвует генеральный?

В сфере продаж.

В области производства.

Как общаться с Коммерсантом и Производственником

Определив, к какому типу относится ваш руководитель, необходимо разработать стратегию и тактику общения с ним. Рядом с руководителем-коммерсантом будьте активны и креативны, не бойтесь выражать свои эмоции, предлагать новые идеи и не медлите с предложением, иначе вас обгонят коллеги. Помните: Коммерсант быстро принимает решения, поэтому будьте готовы сразу начать воплощать их в жизнь. Избегайте длинных заумных отчетов на много страниц, его это раздражает, сразу приступайте к сути предложения, делая основной упор на результат, прибыль, увеличение объемов продаж. Уверенный тон, блеск в глазах, не занудствовать и не мямлить.

В общении с руководителем-производственником будьте спокойны и рассудительны, тщательно продумывайте и аргументируйте свое предложение, обязательно соблюдайте последовательность изложения, готовьте графики, таблицы и другую документацию. Помните: Производственник медленно и очень взвешенно принимает решения, поэтому запаситесь терпением, не ждите моментальной реакции. Сделайте основной упор на сокращение издержек, экономию средств, повышение загрузки производства. Избегайте суеты, не выкладывайте свои мысли взахлеб и ни в коем случае не ловите директора на ходу: идеально записаться к нему на прием.

Если вы «сильный продажник», нацеленный на результат, или «креативный маркетолог», владеющий техниками продвижения – мой совет: выбирайте компанию, где руководитель-коммерсант. Не тратьте свои силы и время, пытаясь объяснить руководителю-производственнику ценность маркетинга и первостепенность продаж, а также то, что за эту работу надо платить достойные деньги.

Если ваш конек «эффективное производство», если вы наизусть знаете системы Lean и Kaizen, то раскрыться вашим талантам поможет руководитель-производственник. В компании, которую возглавляет Коммерсант, вам тоже могут выдать карт-бланш на проведение всех мероприятий, но при этом не выделят ресурсы и не оценят по достоинству результаты.

Для справедливости нужно отметить, что на сегодняшний день в России в области производства оба типа ведения бизнеса остаются прибыльными, по причине сравнительно низкой конкуренции, высоких цен на продукцию и наличию свободных ниш.

# Как понять, что перед вами плохой начальник

**23 июля 2019**|**Сара Стибиц**

Хорошие отношения с руководителем — одно из основных условий того, что вы будете счастливы на работе. По этой причине, когда вы ищете новую работу, важно понимать, сможете ли вы поладить со своим новым начальником. Узнать это во время собеседований не так уж и просто, ведь вы сами усердно стараетесь убедить вашего потенциального руководителя в том, что стоить нанять на работу именно вас. Но оценивать будущего начальника все-таки очень важно. Какие вопросы нужно задать, чтобы понять его стиль управления? Стоит ли попытаться поговорить с другими людьми, которыми он руководит? На какие тревожные сигналы стоит обращать внимание?

**Что говорят эксперты**

«Основная причина, по которой люди уходят с работы, — это либо несоответствие культуре организации, либо доводящий их до белого каления босс», — считает Джон Лис, автор книги «Как получить работу, которую вы хотите». Разумеется, вы никогда не будете на 100% уверены в том, насколько хорошо или плохо работать под руководством вашего потенциального начальника, пока не получите работу. В некоторых случаях вы сможете увидеть своего менеджера только в первый рабочий день. Но даже несмотря на это вам следует собрать как можно больше информации, не ограничивающейся негативными отзывами и тревожными сигналами. «Вы должны понимать человека таким, какой он есть», — говорит Клаудио Фернандес-Араос, старший советник консалтинговой компании Egon Zehnder и автор книги It’s Not the How or the What but the Who. «Неспособность распознать в человеке превосходного руководителя — это ошибка, которая может дорого вам обойтись — возможно, даже дороже, чем неспособность распознать плохого начальника», — отмечает эксперт. Вот несколько советов, которые помогут отличить хороших менеджеров от плохих.

**Определитесь с тем, что вы ищете**

Первый шаг — подумать о том, чего вы ожидаете от начальника. Как говорит Фернандес-Араос, есть три минимальных условия, которые должны быть соблюдены: это должен быть честный человек, предлагающий вам стабильную работу, для выполнения которой необходимы ваши уникальные навыки. Дайте себе время на то, чтобы определиться с желаемым форматом отношений с начальником. Вы ищете того, кто останется в стороне и позволит вам работать самостоятельно? Или того, кто будет выполнять роль наставника? Ответы на эти вопросы помогут выявить критерии для оценки вашего потенциального руководителя во время собеседования.

**Доверяйте своим инстинктам**

На протяжении всего процесса важно не забывать прислушиваться к себе. Предельная сосредоточенность на том, чтобы получить работу, иногда может усыпить вашу бдительность. На каждом этапе спрашивайте себя, действительно вы хотели бы работать на данной позиции с таким руководителем. У вас сложилось хорошее впечатление об этом человеке? Сможете ли вы обращаться к нему со своими проблемами или вести с ним разговор на сложные темы? Когда ставки высоки, лучше всего доверять себе. «Фразы вроде «Я должен был понимать…» говорят о том, что люди часто игнорируют мелочи, формирующие у них чутье», — говорит Лис. Ищите индикаторы того, как к вам будет относиться ваш потенциальный руководитель. Конечно, HR контролируют процесс отбора больше, чем руководители, но вы можете анализировать хотя бы то, как с вами общаются, начиная с предоставленной ва начальством информации и заканчивая его реакциями на собеседовании.

**Задавайте вопросы, но делайте это осторожно**

Задавая наводящие вопросы, вы можете составить впечатление о своем потенциальном начальнике. Но будьте осторожны с формулировками. «Все уверены, что собеседование — это двусторонний процесс, — говорит Лис. — На практике это не всегда так». Интервьюер может неправильно истолковать многочисленные вопросы о своем подходе к управлению, предупреждает эксперт. Фернандес-Араос соглашается: «Чего не следует делать, так это задавать прямые вопросы вроде ''Расскажите мне о своем стиле руководства''». Во-первых, это может быть воспринято как ваша нерешительность, а во-вторых, вы вряд ли получите честный ответ, так как ваш интервьюер находится в режиме «продажи вакансии и компании» и старается представить должность в привлекательном свете. Лучше задавать вопросы менеджеру так, будто вы уже на него работаете: «Что я буду делать?» «Чему и как я смогу научиться?» Такие формулировки помогут менеджеру по найму визуализировать вас в роли, на которую вы претендуете.

В то же время вы можете наблюдать за реакцией потенциального начальника. «Следите за тем, проявляет ли человек готовность вступить в диалог или ограничивается заранее подготовленными вопросами, — советует Фернандес-Араос. — Воспринимайте собеседование как репетицию совместного рабочего совещания с вашим будущим начальником». Если он захочет вступить с вами в диалог во время собеседования, то же самое, скорее всего, произойдет и в рамках рабочего процесса. После (и только после) того, как между вами установился контакт, начинайте задавать вопросы об ожиданиях начальства от человека, который займет должность, и о возможных недостатках этой позиции.

**Как следует подготовьтесь**

Одна из главных ошибок, которую вы можете совершить, — это неспособность предварительно ознакомиться с деятельностью компании. Не идите на собеседование, не узнав достаточно о самое работе. «Иногда новые сотрудники испытывают шок, внезапно обнаружив, что культура организации слишком формальна, а степень давления или одиночества слишком высоки», — объясняет Лис. — Нужно отдавать себе об этом отчет перед тем, как вы согласитесь на эту работу». Подготовьтесь к собеседованию, собрав как можно больше информации. Вы должны ознакомиться с вызывающими опасение фактами или найти информацию об интересах интервьюера, что позволит вам установить с ним контакт, советует Фернандес-Араос.

Используйте интернет-поисковик, проверьте профили на онлайн-платформах — как вашего потенциального руководителя, так и тех, кто на него когда-либо работал. «Профили в LinkedIn могут многое рассказать вам об интересах и отношениях человека», — считает Фернандес-Араос. Стремятся ли работающие на него люди быстро покинуть организацию — или остаются надолго? «Низкий уровень удержания сотрудников в компании и высокая текучесть кадров — это явные признаки проблем», — считает Лис. Если вы найдете покинувших компанию людей, попробуйте связаться с ними и попросить поделиться впечатлениями о том, как работается с руководителем. Вы будете удивлены тем, сколько людей готовы отвечать на подобные вопросы и делиться своим опытом работы с человеком — особенно если этот опыт был резко положительным или резко отрицательным.

**Познакомьтесь с коллегами**

«Возможно, лучший вариант — попросить представить вас нескольким будущим коллегам», — считает Фернандес-Араос. Поговорите с людьми, которыми руководит один и тот же человек, и разузнайте все о том, как устроена совместная работа: что им нравится, а что вызывает сложности. Однако не будьте слишком настойчивы, поскольку это может быть неуместно. Многие факторы — например, конфиденциальность, — могут помешать таким разговорам.

Если после собеседования вам предложат должность, попросите о возможности перед выходом на работу провести полдня в компании с вашей будущей командой. «Разговоры о работе дают огромное количество дополнительной информации», — отмечает Лис. Вероятнее всего, hr-менеджер увидит в вашем желании признак серьезных намерений и высокой мотивации. Вы же получите возможность пообщаться со своими коллегами, прочувствовать атмосферу в коллективе и понять, как на нее влияет ваш потенциальный начальник.

**Что делать:**

Обратите внимание на то, как менеджер на протяжении всего собеседования общается с вами.

Найдите информацию о нем, а также постарайтесь отыскать его бывших подчиненных, чтобы узнать их мнение о нем.

Попросите о возможности провести полдня в компании, чтобы пообщаться с потенциальными коллегами и начальником.

**Чего не делать:**

Игнорировать ощущения при оценке руководителя во время собеседования.

Задавать прямые вопросы о стиле руководства — вряд ли вы получите честный ответ, а ваш собеседник может подумать, что вы не заинтересованы в работе.

Пренебрегать поиском информации о вашем потенциальном начальнике в социальных сетях.

**Пример первый: не игнорируйте тревожные сигналы**

В 2010 году Джо Франзен искал должность разработчика программного обеспечения. Он прошел несколько собеседований на две разные должности в одной крупной медицинской компании. Во время собеседования он заметил, что его потенциальный руководитель зачитывал список заранее подготовленных вопросов. «Разработка программного обеспечения — это совсем не стандартизированная работа. Когда ваш потенциальный начальник цитирует список стандартных вопросов, он посылает сигнал о том, что работа будет строиться таким же образом», — сказал Джо. Также в процессе собеседования он заметил, что непосредственный начальник и другие участники собеседования, включая несколько высокопоставленных руководителей, пытались показать свое доминирующее положение по отношению к нему на протяжении всего разговора. Они задавали вопросы, которые начинались со слов «Когда тебе говорят» или «Когда твой начальник говорит тебе», из-за чего у Джо складывалось впечатление, что в лучшем случае его будут воспринимать как «расходный материал». «В этой работе необходим творческий подход; несомненно, структура тоже важна, но никто не хочет, чтобы на него смотрели свысока», — объясняет он.

Джо согласился занять предложенную ему позицию, но вскоре понял, что должен был обращать больше внимания на тревожные сигналы. Эта работа оказалась одной из самых скучных в его жизни. «Это была офисная работа, на которой передо мной не ставилось амбициозных задач; я не был доволен ею», — говорит он.

В результате он покинул эту компанию и создал собственную. Теперь, будучи на другой стороне баррикад, он старается создать непринужденную атмосферу в коллективе. В компании приветствуются дискуссии, а сам Джо во время собеседований вступает в диалог с кандидатами, чтобы у них сложилось впечатление о том, каким он будет руководителем.

**Пример второй: как следует подготовьтесь**

Стефани Джонс (имя изменено) искала новую работу после двухлетнего отпуска по уходу за ребенком. Она хотела начать работать в совершенно новой для нее сфере – smm. Довольно быстро она нашла прекрасную вакансию в крупной маркетинговой компании.

В конце своего первого собеседования она почувствовала себя неловко. Хотя она хорошо проявила себя, ее потенциальный начальник не ответил на один важный вопрос. «Когда я спросила его о предыдущем человеке, занимавшем эту должность, он предпочел уклониться от ответа, — говорит Стефани. — Я быстро об этом забыла, потому что на следующий день мне позвали на второе собеседование».

Оно прошло хорошо, но Стефани решила провести небольшое расследование. На LinkedIn среди бывших сотрудников компании она нашла несколько человек, работавших в отделе, в который она стремилась попасть, и обнаружила, что все они не задерживались там надолго. Из трех человек, которым Стефани отправила сообщения, один все же ответил. «Оказывается, работа с этим руководителем была кошмарна», — говорит она. — Он жестко обращался со всеми подчиненными, но к женщинам был намного строже, чем к мужчинам».

Когда через неделю представитель компании позвонил Стефани и предложил работу, она отказалась. Несмотря на то, что это было трудное решение, оно того стоило. «Сейчас я работаю по контракту на ту же компанию. Прошло почти три года, и за это время люди на должности, которая изначально меня интересовала, менялись не реже раза в год», — объясняет она.

**Об авторе. Сара Стибиц (Sara Stibitz)** — журналист и редактор-фрилансер. Публиковалась в Harvard Business Review, Des Moines Register, YogaIowa, Juice, Spoilage Literary Magazine и других изданиях.

[**Вернуться в каталог сборников по карьерному росту**](http://учебники.информ2000.рф/karjera2/karjera3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |