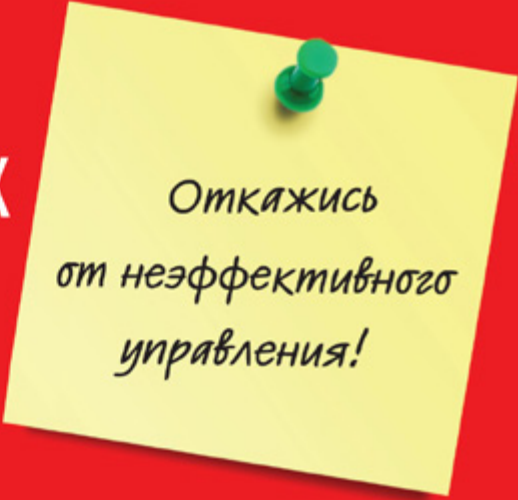


# УПРАВЛЯТЬ СВОИМ НАЧАЛЬНИКОМ — ЭТО НОРМАЛЬНО

ПОШАГОВЫЙ ПЛАН  
НАЛАЖИВАНИЯ  
САМЫХ ВАЖНЫХ  
РАБОЧИХ  
ОТНОШЕНИЙ



*Откажись  
от неэффективного  
управления!*

## БРЮС ТУЛГАН

**Эту книгу хорошо дополняют:**

**45 татуировок менеджера**

Максим Батырев (Комбат)

**Месяц в небе**

Инна Кузнецова

**Правила выдающейся карьеры**

Стивен Кови, Дженнифер Колосимо

BRUCE TULGAN

**IT'S OKAY  
TO MANAGE  
YOUR BOSS**

The Step-by-Step Program for Making  
the Best of Your Most Important  
Relationship at Work

 **JOSSEY-BASS**  
A Wiley Imprint  
[www.josseybass.com](http://www.josseybass.com)

БРЮС ТУЛГАН

**УПРАВЛЯТЬ  
СВОИМ НАЧАЛЬНИКОМ —  
ЭТО НОРМАЛЬНО**

Пошаговый план налаживания самых  
важных рабочих отношений

Перевод с английского Павла Миронова

Москва  
«Манн, Иванов и Фербер»  
2015

УДК 658.3:174.8  
ББК 65.291.66:88.566

T82

*Издано с разрешения John Wiley & Sons International  
и Alexander Korzhenevski Agency*

На русском языке публикуется впервые

## **Тулган, Брюс**

T82     Управлять своим начальником — это нормально. Пошаговый план налаживания самых важных рабочих отношений / Брюс Тулган ; пер. с англ. П. Миронова. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 224 с.

ISBN 978-5-00057-622-9

Брюс Тулган, всемирно признанный эксперт по менеджменту, предлагает пошаговое руководство по налаживанию продуктивных отношений с самым важным для вас человеком на работе — вашим непосредственным руководителем. Ясное целеполагание, предоставление необходимых ресурсов, объективная обратная связь и справедливое вознаграждение — вот те базовые вещи, которые вы получите от своего начальника для успешной работы, если возьмете на себя ответственность за управление им. Управлять своим начальником — вполне нормально. Просто вам нужно стать подлинным мастером в этом деле, и Брюс Тулган подскажет, как этого достичь.

УДК 658.3:174.8  
ББК 65.291.66:88.566

*Все права защищены.  
Никакая часть данной книги не может быть  
воспроизведена в какой бы то ни было форме без  
письменного разрешения владельцев авторских прав.  
Правовую поддержку издательства обеспечивает  
юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

## **VEGAS LEX**

ISBN 978-5-00057-622-9

© Bruce Tulgan, 2010

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Mann, Ivanov and Ferber and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление.  
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Глава 1</b>	
Откажитесь от недоуправления . . . . .	11
<b>Глава 2</b>	
Первый человек, которым вы должны управлять каждый день, — это вы сами . . . . .	48
<b>Глава 3</b>	
Возьмите за правило управлять своими начальниками каждый день . . . . .	75
<b>Глава 4</b>	
Работайте с каждым начальником по очереди, по одному каждый день . . . . .	94
<b>Глава 5</b>	
Убедитесь, что вы понимаете, чего от вас ждут . . . . .	113
<b>Глава 6</b>	
Оцените и распланируйте необходимые ресурсы . . . . .	128
<b>Глава 7</b>	
Отслеживайте результаты на каждом этапе . . . . .	142

**Глава 8**

Получайте больше наград, работая больше,  
быстрее и лучше . . . . . 163

**Глава 9**

Если ваш начальник действительно болван . . . . . 181

**Глава 10**

Начните сейчас . . . . . 199

**Благодарности** . . . . . 215

**Об авторе** . . . . . 219

*Эта книга посвящается моим родителям,  
Генри Тулгану и Норме Пропп Тулган*



# ГЛАВА 1

## Откажитесь от недоуправления

Представьте себе, что в один прекрасный день на работе все начинает валиться из рук... Начальник оставляет голосовое сообщение о том, что в проекте, над которым вы упорно работали в течение последних двух недель, все сделано неправильно. Вы думаете: «Но я же предупреждал, что для этой задачи мне не хватает опыта!» Затем вы получаете электронное письмо от менеджера из другого отдела, который упрекает вас в том, что вы слишком «затягиваете работу» над еще одним проектом и должны предоставить результаты «немедленно».

Идя на работу, вы планировали завершить несколько простых дел. Но, получив с утра так много срочных сообщений, начинаете думать, как побыстрее ответить на них, прежде чем заняться чем-то еще. То же самое происходило с вами на прошлой неделе: в спешке вы забыли расставить все точки над *i*, и в результате вам пришлось переделывать задание в последнюю минуту. В конечном итоге вы работали до глубокой ночи, но коллеги все равно остались

вами недовольны. Вы не хотите, чтобы это повторилось, поэтому пытаетесь затаиться и держаться подальше ото всех. Однако сейчас эти менеджеры начинают портить ваш график еще до того, как начался рабочий день. В чем дело? Совсем недавно вы казались себе достаточно эффективным исполнителем. Но разворачивающиеся события вынуждают вас сомневаться.

Один руководитель приказывает мне делать одну работу, а другой — совершенно иную. Как разобраться с приоритетами? Откуда мне знать, что зависит от меня, а что нет? Менеджеры здесь не имеют ни малейшего представления об управлении! Они почти никогда не тратят время на то, чтобы дать мне нужные указания, убедиться, что у меня есть все необходимые ресурсы, или помочь решить проблему. В половине случаев я не получаю никакого признания даже за хорошо сделанную работу, и никому не важно, как много сил я в нее вложил.

Если описанное выше хоть чем-то напоминает вам происходящее на работе сейчас или в недавнем прошлом, то могу сказать, что вы не одиноки!

В чем же проблема на самом деле?

Конечно, очень заманчиво посмотреть на описанную выше ситуацию привычным образом и объяснить ее недостатками управленцев или даже всей организации. Возможно, что в вашей компании действительно высока доля некомпетентных менеджеров, но дело может заключаться и в другом. Не исключено, что вы столкнулись с проблемой, имеющей достаточно понятное и четкое название — недоуправление.

Могу сказать, что подобное недостаточно эффективное управление существует во всех отраслях и на всех уровнях организаций. Это своего рода антитеза так называемому

микроменеджменту, или ручному управлению. Подавляющему большинству отношений между сотрудниками и их начальниками недостает повседневной вовлеченности, важной для поддержания основ управления: у них нет ни ясных ожиданий, ни необходимых ресурсов, ни системы отслеживания результатов, ни методики оценки заслуг и поощрения за них. Многие сотрудники чувствуют определенное отчуждение своих непосредственных руководителей: им не хватает двустороннего общения, они редко получают повседневные инструкции, ресурсы, обратную связь и вознаграждение, в котором нуждаются.

В книге *It's Okay to Be the Boss\** я исследовал причины охватившей мир эпидемии недоуправления и показал читателям, что практически любая проблема на рабочем месте может быть связана именно с недостаточной эффективностью управления. Хотя понятие «недоуправление» и не получило столь же широкого распространения, как «микроменеджмент», я думаю, что оно заслуживает большего внимания. Недоуправление — один из синдромов разрушения успеха, и с ним нужно бороться. Можно даже сказать, что приведенные ниже последствия недоуправления настолько серьезны, что любые проявления микроменеджмента в сравнении с ними кажутся мелочью. К таким последствиям относятся:

- возникновение ненужных проблем;
- превращение небольших проблем, решение которых не требует особых усилий, в значительные;
- напрасная трата ресурсов;
- использование сотрудниками для выполнения своих задач и обязанностей неправильных

---

\* Издана на русском языке: *Тулган Б. Быть начальником — это нормально. Как шаг за шагом стать менеджером, в котором нуждаются ваши подчиненные.* М. : Аквариумная книга, 2012. Здесь и далее прим. ред.

методов, в результате чего тратится больше времени;

- помехи и проблемы, которые создают всем остальным низкорезультативные исполнители (при этом получающие такую же зарплату!);
- разочарование, потеря приверженности делу, мысли об уходе, возникающие у высокорезультативных исполнителей;
- отсутствие у сотрудников настроения на максимально эффективную работу;
- неправильное распределение менеджерами времени, отведенного на управление.

Возможно, вы не замечаете, как проявляется недоуправление в вашей организации. Но оглянитесь по сторонам. Я готов биться об заклад, что лично вам недоуправление обходится очень дорого, причем каждый день. Оно лишает вас позитивного опыта, связанного с работой, и не позволяет добиться большего.

Недоуправление стоит на пути обучения и развития. Оно мешает вам оптимизировать рабочие отношения, лишает возможностей, связанных с новыми задачами, сферами ответственности и проектами. Достаточно часто в результате недоуправления вы зарабатываете меньше, чем должны, и не можете обеспечить себе большей гибкости в графике и других условиях работы.

Кто же несет ответственность за эту эпидемию недоуправления? В конце концов, разве работа менеджера заключается не в том, чтобы управлять? Разве не руководитель должен брать на себя ответственность за ситуацию? Да, это так. Я верю, что управление — это священная обязанность менеджера. В случае возникновения проблем решение зависит только от него. И если вы начальник, то именно на вас будут рассчитывать все остальные.

К сожалению, слишком много лидеров, боссов и менеджеров не способны возглавлять, управлять и руководить. Они просто изо дня в день не берут на себя ответственность за происходящее. Они не могут объяснить, чего хотят, или убедиться в том, что у сотрудников есть все необходимые ресурсы. Они не отслеживают эффективность, не исправляют ошибки и не награждают подчиненных за заслуги. Они не хотят этого делать, не знают как или просто боятся.

Большинство менеджеров находятся под невероятным давлением. Обычно они оказываются на руководящих позициях, поскольку обладают очень хорошо развитыми профессиональными навыками, а не потому, что им особенно хорошо удается управлять людьми. После назначения подавляющее количество новых руководителей редко учатся принципам эффективного менеджмента. В большинстве крупных и мелких организаций практически отсутствует преемственность лидерства. Происходящее зачастую можно описать так: «Вот ваше задание, разберитесь с ним. Мы сообщим вам, если что-то пойдет не так, а система будет награждать вас за труд, так же как и всех остальных».

Маятник управленческого мышления (а вместе с ним и содержание множества книг и тренингов) сместился в том же самом неверном направлении «отстраненного» менеджмента. Популярные книги на эту тему наивно настаивали, что сотрудники лучше всего делают свою работу, когда вольны сами управлять своими действиями. Согласно такому подходу ложного расширения прав и возможностей, сотрудники должны «владеть» своей работой и быть свободными в принятии решений. Менеджеры выступают всего лишь координаторами, они не говорят подчиненным, как выполнять задачи, а скорее позволяют им разрабатывать собственные методы: «помогите сотрудникам почувствовать себя хорошо, и результаты не заставят себя ждать».

Но давайте взглянем правде в глаза. Вы очень хорошо знаете, что за вашу работу всегда отвечает кто-то еще. У вас нет полномочий делать все так, как вам заблагорассудится, вы не можете позволить себе игнорировать задачи, которые вам не нравятся, вы не вольны делать так, как хотите. Вы можете принимать собственные решения в рамках четко определенных директив и параметров, установленных другими людьми в соответствии со строгой логикой работы предприятия.

Когда руководители наделяют вас ответственностью, не давая при этом достаточно четкого направления и не оказывая должной поддержки, это никак не расширяет ваши права. И это можно считать халатностью с их стороны. К несчастью, большинство менеджеров взяли на вооружение эту философию ложного расширения прав и возможностей и не предпринимают серьезных шагов в вопросах управления; порой они даже не делают базовых вещей. Иными словами, большинство менеджеров недоуправляют. Позволю себе привести список семи основных причин такого недоуправления и их возможных и непосредственных последствий лично для вас.

### **Первая причина: они боятся микроменеджмента**

Я часто говорю, что микроменеджмент — это огромное надувательство. Существуют ли пресловутые «ручное управление» и гиперопека? Разумеется, иногда некоторые руководители занимаются менеджментом слишком рьяно, однако подавляющее большинство все же недоуправляет. Даже если микроменеджмент и существует, то встречается довольно редко. Самое забавное, что то, что мы обычно принимаем за микроменеджмент, на самом деле оказывается недоуправлением.

Позвольте мне продемонстрировать это с помощью трех примеров:

1. Начальник просит вас согласовывать с ним каждый шаг, даже в случаях, когда вам нужно принимать простые решения или предпринимать простые действия. Можно ли считать это примером микроменеджмента? Нет. Если сотрудник способен на самостоятельные простые решения или простые действия, это почти всегда вызвано тем, что менеджер заранее не подготовил его к этому. Ваш руководитель должен убедиться, что вы понимаете, как достичь цели и выполнять свои обязанности. Также он должен снабдить вас инструментами, необходимыми для работы.
2. Вы принимаете решения и предпринимаете действия, не советуясь с начальником, но, когда он об этом узнаёт, у вас начинаются неприятности. Вы наказаны за инициативность? Да. Можно ли считать это микроменеджментом? Нет. Если сотрудник не знает, где начинаются и заканчиваются границы его самостоятельности, это вызвано тем, что менеджер заранее не прописал нужные инструкции и не задал параметры. Ваш руководитель должен тщательно разъяснить, что находится в вашей компетенции, а что нет.
3. Менеджер постоянно врывается в ваши дела или вы постоянно увязаете в его задачах и в итоге уже не можете четко сказать, какие обязанности его, а какие ваши. Можно ли считать это микроменеджментом? Нет. Это результат неспособности вашего руководителя к делегированию полномочий. Ваш менеджер должен четко объяснить, какие задачи ваши, а какими занимается он.

Разумеется, бывают случаи, в которых руководители переусердствуют. Иногда это результат обсессивно-компульсивного поведения\* или стремления менеджера иметь ассистента в своем полном распоряжении, но это нельзя назвать подлинными управленческими отношениями. Подобная ситуация часто возникает в первые дни работы нового сотрудника. Хорошая новость в том, что, когда руководители начинают заниматься слишком детальным менеджментом, им достаточно просто сделать шаг назад, чтобы это не принесло серьезного вреда. Однако если проблема связана с недоуправлением, ущерб становится значительно более масштабным и разрушительным для всех вовлеченных в процесс.

### **Вторая причина: они боятся показаться несправедливыми, если не относятся ко всем сотрудникам одинаково**

В чем корни такого страха? Прежде всего, стремление избежать любых рисков, связанных с судебными разбирательствами, привело мир бизнеса к аксиоме, что относиться к сотрудникам по-разному — это против правил. Кроме того, политкорректность заставила многих людей заниматься самоцензурой и всячески отказываться от упоминания любых (даже очевидных с учетом заслуг) различий между людьми. Третье — широко распространенное недопонимание психологии и теории человеческого развития заставляет людей ошибочно верить, что по сути мы все — победители. Таким образом, многие руководители считают, что поскольку каждый человек обладает некоей внутренней ценностью, то ко всем и каждому нужно относиться одинаково.

---

\* Психическое расстройство, сопровождающееся навязчивыми мыслями и/или действиями.



Подобное ощущение ложной справедливости часто означает, что менеджеры не хотят поощрять сотрудников за приложенные ими дополнительные усилия. А поскольку руководители не могут делать все и для всех, большинство из них предпочитают пойти по простому пути и не вознаграждать никого. И без того ограниченные ресурсы для поощрения еще сильнее размываются из-за попыток распределить их между всеми. Результат: плохие и средние сотрудники получают ту же награду, что и лучшие работники, такие как вы. Если ваш начальник страдает от этого синдрома «ложной справедливости», он не может обеспечить вас — своего лучшего сотрудника — гибкостью, необходимой для дальнейшей упорной и толковой работы. Кроме того, он лишает себя ключевого инструмента для мотивации подчиненных. Более справедливым было бы дать вам шанс зарабатывать больше или меньше в зависимости от ваших реальных результатов.

### **Третья причина: они боятся прослыть болванами и хотят выглядеть хорошими парнями**

Как ни удивительно, но проблема, которую я называю «комплексом фальшивых хороших парней», распространена значительно шире, чем может показаться. Фальшивые хорошие парни — менеджеры отказываются принимать решения, отдавать приказы и наделять людей ответственностью. Они говорят себе, что не будут выполнять свои обязанности, поскольку не хотят выглядеть болванами. Ирония этой ситуации состоит в том, что фальшивые хорошие парни не склонны давить на вас, поэтому в результате дальнейшая работа обречена на неудачу. И когда это происходит, такие начальники начинают расстраиваться и гневаться, короче говоря, вести себя как идиоты: капризно, неуважительно, шумно

и даже оскорбительно. Через некоторое время эти руководители начинают сожалеть, что вели себя таким образом. И что же они предпринимают? Они вновь начинают действовать мягко, без нажима, даже не понимая, что оказались внутри порочного замкнутого круга.

Можно ли считать хорошими парнями менеджеров, неспособных указать направление и обеспечить сотрудникам поддержку и наставничество, необходимые для их успеха? По сути, такие люди просто освобождают себя от этих обязательств в надежде избежать напряжения, что естественно для ситуаций, когда вы находитесь между кабинетами начальников и общением с подчиненными, ведь именно менеджеры должны найти компромисс между конкурирующими потребностями и желаниями работодателя и сотрудника. Они отказываются принимать ответственность, а это имеет разные, но всегда неблагоприятные последствия; иными словами, возникают проблемы, и порой довольно существенные. Если не заниматься их решением, они превратятся в бедствие. Лучшее, что может сделать менеджер для того, чтобы не выглядеть болваном, — это принять свою законную власть и не бояться ее использовать. Руководители — подлинные хорошие парни делают все возможное, чтобы помочь сотрудникам преуспеть. Это, в свою очередь, дает подчиненным возможность лучше обслуживать клиентов и улучшать собственное положение в служебной иерархии.

Конечно же, некоторые менеджеры — настоящие болваны. Вот семь распространенных типов таких начальников-болванов:

1. Начальник, позволяющий небольшим проблемам жить своей жизнью, но обрушивающийся на вас со всей силой, когда одна из этих проблем выходит из-под контроля.

2. Начальник, переносящий на вас свое обсессивно-компульсивное поведение.
3. Начальник, не желающий заниматься менеджментом, однако стремящийся иметь в своем полном распоряжении ассистента.
4. Начальник, притворяющийся, что решение вопросов остается на ваше усмотрение, хотя в реальности это не так.
5. Начальник, не следящий за происходящим, однако принимающий важные решения, влияющие на всех.
6. Начальник, который не давит на вас своим авторитетом, а когда что-то начинает идти не так, стирет вас в порошок.
7. Начальник, который запугивает, говорит гадости или оскорбляет.

В главе 9 мы детально поговорим об этом и обсудим, как вести себя с каждым из этих типов подлинных начальников-болванов.

### **Четвертая причина: они боятся конфронтации с сотрудниками**

Менеджеры часто замечают, что наиболее сложным и болезненным аспектом управленческого процесса для них оказываются трудные разговоры и даже конфронтация с сотрудниками. Многие руководители часто избегают повседневного общения с подчиненными на темы работы, поскольку не хотят скандалов. Однако в случаях, когда ваш менеджер не обсуждает с вами вашу повседневную работу, шансы на возникновение противостояния на самом деле растут. Почему?

Если вы с руководителем регулярно не говорите о вашей работе, то никто из вас не получает нового и нужного

опыта. Отсутствие такого общения не позволяет начальнику четко сформулировать свои ожидания. При возникновении проблемы, требующей решения, вы можете оказаться на противоположных позициях, и, скорее всего, это заставит вас расстраиваться и гневаться. Ваше общение не только станет неприятным сюрпризом, но и имеет все шансы превратиться в выяснение отношений. Для менеджера возможен лишь один способ избежать конфронтации в подобных ситуациях — это постоянно обсуждать повседневные детали работы, не дожидаясь, пока что-то пойдет не так!

### **Пятая причина: они боятся нарушить организационные правила и процедуры и скованы бюрократической волокитой**

Каждый день менеджеры говорят мне, что все их усилия сдерживаются бюрократическими правилами, предписаниями и волокитой. Многим из них довольно сложно продираться через организационные процедуры и юридические требования. Некоторые уже сталкивались с вполне реальными проблемами из-за того, что вольно или невольно сделали что-то неправильно. Еще большее количество менеджеров жалуются на постоянную бумажную канцелярщину, собрания и звонки по кадровым вопросам, причем результаты подобной деятельности часто оказываются неудовлетворительными для всех людей, в нее вовлеченных.

Работа с учетом всех сложностей и правил, связанных с персоналом и организационными процедурами, может стать для менеджера серьезной головной болью. Не случайно некоторые руководители пытаются найти любые оправдания, чтобы не заниматься менеджментом в этих областях. Однако другие успешно справляются с этой

проблемой каждый день. Как именно следует выстраивать работу руководителю, желающему соблюдать правила? Он должен изучить их вдоль и поперек, а затем понять, как применять на практике. Только реальные результаты сотрудников могут считаться вполне справедливым и юридически правомерным основанием для установления различий между ними. До тех пор пока ваш начальник способен наглядно показывать, что любые награды и санкции в отношении вас основаны исключительно на вашей собственной деятельности, у вас просто не будет никаких оснований говорить о незаконной дискриминации. И разве это не здорово?

### **Шестая причина: они прирожденные лидеры, однако не очень хороши в менеджменте**

Некоторые из ваших менеджеров вполне могут оказаться прирожденными и одаренными лидерами. Могут вас поздравить. Прирожденный лидер наделен редким даром. И если ваш начальник именно таков, то считайте, что вам очень повезло. Однако многие прирожденные лидеры далеко не всегда оказываются отличными менеджерами. Они могут быть провидцами, харизматичными, красноречивыми и необыкновенно энергичными людьми. Они способны мотивировать и вдохновлять. Люди могут захотеть пойти за ними. Но иногда такие лидеры слишком сильно полагаются на врожденные качества и не уделяют должного внимания основам менеджмента. В результате, хотя они и могут создать систему, та будет обречена на поражение.

В большинстве организаций не хватает лидеров всех уровней, способных последовательно применять на практике основы менеджмента: задавать направление, надевать людей ответственностью, справляться с неудачами

и вознаграждать за успех. Это самое главное, в чем они могут помочь сотрудникам, желающим сделать работу лучше и быстрее, избежать ненужных проблем, оперативно решать рабочие задачи, сохранять общее направление движения, преуспевать и получать признание и награды. Чтобы делать все это, руководителям не обязательно быть прирожденными лидерами: все, что им нужно, — это постоянно практиковаться в основах менеджмента.

### **Седьмая причина: они чувствуют, что им никогда не хватает времени на управление вами**

Большинство менеджеров попадают в ловушку времени. Они чувствуют, что им не хватает его на управление, поэтому избегают регулярных обсуждений рабочих проблем в формате один на один с сотрудниками, чтобы убедиться в правильности выбранного пути. В результате все начинает идти не так, а порой события приобретают поистине драматический характер. Когда что-то идет не так, у менеджеров просто не остается иного варианта, кроме как искать время на решение проблем, которые могли бы вообще не возникнуть. К моменту, когда менеджеры справляются с неблагоприятными последствиями, у них действительно не остается достаточного времени на управление.

Хорошие руководители знают, что не могут позволить себе не тратить какую-то часть времени на менеджмент. Они проводят регулярные встречи с сотрудниками, рассказывая им о своих ожиданиях и устанавливая цели и сроки выполнения дел, разбираясь с необходимыми ресурсами, решая проблемы, корректируя заданный курс, изучая состояние дел и планируя следующие шаги. Если ваш руководитель попробует заниматься всем этим вместе с вами хотя бы на протяжении нескольких недель,

то попомните мои слова: ваше общение с ним будет все чаще посвящено обсуждению хороших новостей, вам придется решать меньше проблем, а начальник не будет тратить времени зря.

## **Когда начальники недоуправляют, вы расплачиваетесь за это**

В чем бы ни состояли причины, по которым ваши руководители недоуправляют, и насколько бы сильно вы ни страдали из-за отсутствия поддержки с их стороны, вы все равно должны соответствовать ожиданиям. Именно вы находитесь под все более возрастающим давлением. Именно от вас ждут, что вы будете работать дольше, упорнее, быстрее и лучше. Времени и места для простоя, безделья или неэффективности просто нет. Именно вы должны изучить и использовать в работе новые технологии, процессы и навыки, при этом постоянно адаптируясь к непрерывным изменениям. Именно вы получаете все меньше поддержки и советов, работаете в небольших командах, требования к которым постоянно растут, и имеете все меньше времени на отдых, восстановление сил и подготовку. И именно вы хотите знать ответ на вопрос: «Шеф, чего вы хотите от меня?»

Получить ответ на него всегда было сложно, однако в совсем недавнем прошлом вы могли хотя бы рассчитывать на то, что за вами сохранится рабочее место и долгосрочное вознаграждение. Пока вы не поднимали головы, держали рот на замке и делали то, что вам говорят, у вас были неплохие шансы, что вы сохраните работу и сможете подниматься по карьерной лестнице. Часто бывало так, что вы годами работали на одного и того же начальника. Бывало и так, что вы вместе с ним шли в гору. В компаниях

прошлого никто не держал вас за руку, но вы хотя бы могли надеяться, что система позаботится о вас в долгосрочной перспективе.

Теперь ситуация изменилась.

В наши дни мир обладает значительно более тесными взаимосвязями, переполнен жесткой конкуренцией, глобален и развивается благодаря знаниям. Работодатели стремятся к изменениям. Для того чтобы выжить, они должны требовать все более и более хорошей работы от все меньшего количества людей, постоянно снижать издержки, быть гибкими и бережливыми. Это означает, что вы должны более агрессивно заботиться о самом себе и о вашей семье. С чего вам доверять системе или организации и думать, что она будет заботиться о вас в течение длительного времени?

Кроме того, множеству компаний не хватает четкости в иерархической цепочке. Большинство организаций в течение последнего десятилетия стали более плоскими по мере исключения из их структур нескольких уровней управления. Все больше сотрудников подчиняются менеджерам краткосрочных проектов, а не руководителям согласно штатному расписанию предприятия. Кто имеет власть над сотрудниками? Ответ на этот вопрос часто зависит от проекта, задачи и распределения ответственности. Кто несет ответственность? Любой, кто контролирует ресурсы, условия работы и систему вознаграждения. Перед кем именно вы отвечаете сегодня? Если вы такой же, как большинство сотрудников, то отвечаете перед разными руководителями — перед кем-то напрямую, а перед кем-то косвенно. Вас часто тянут в разные стороны различные авторитетные фигуры, имеющие противоречащие друг другу интересы и задачи. Все они обладают способностью улучшать или ухудшать повседневные условия вашей работы, шансы на получение награды и долгосрочные



карьерные перспективы. И все руководители разные. Кого-то можно считать великим, кого-то хорошим, кого-то посредственным, кого-то плохим. Бывают и совершенно отвратительные начальники. Иногда вам встречаются и настоящие идиоты. Каждый из них имеет собственный стиль, а также набор сильных и слабых сторон.

В этих условиях только вы выступаете тем единственным человеком, которого можете контролировать. Вы можете управлять своей ролью и правилами поведения в каждом из этих отношений. Вы можете контролировать то, как вы управляете этими связями и получаете от них все необходимое. И у вас нет выбора: если вы хотите выжить, добиться успеха и процветания, то вам необходимо научиться хорошо управлять своими начальниками. Почему?

В наши дни руководитель — на каждом уровне — самый важный человек в рабочей среде. По этому вопросу все в мире солидарны. Исследование за исследованием показывают, что отношения сотрудников с начальниками представляют собой самый важный фактор, определяющий способность этих сотрудников стабильно выполнять высококачественную работу, испытывать к ней положительные эмоции и зарабатывать себе уважение, гибкие условия труда и хорошие деньги.

Ваш непосредственный руководитель больше, чем кто-либо, способен удовлетворять ваши основные потребности и ожидания от работы. И именно он чаще всего должен иметь дело с любой проблемой, возникающей в процессе. Начальник — ваша точка контакта. Однако этим дело не ограничивается. Начальник буквально каждый день определяет ваш рабочий опыт. Для того чтобы стать и оставаться высокорезультативным сотрудником, вам нужны достаточно сильные руководители, вовлеченные в рабочий процесс. Они должны точно знать, кто вы такой и что именно делаете на каждом этапе. Вам нужны

начальники, которые дадут вам понять, что им важны и вы сами, и ваша работа. Вам нужны начальники, четко выражающие свои ожидания, способные научить вас лучшим методам работы, предостерегающие от ошибок, помогающие решать мелкие проблемы до того, как они превратятся в большие, и способные вознаградить вас за дополнительные усилия. Вы хотите, чтобы руководители настроили вас на успех и тем самым помогли получить от работы все, что вам нужно и чего вы хотите на каждом этапе своего пути.

Ваша способность управлять этими отношениями окажет самое серьезное влияние на вашу производительность, результаты, моральное состояние и способность зарабатывать доверие и награду за ваш вклад. Вам нужны сильные руководители, и вы должны помочь им стать такими. Это значит, что вам необходимо принять ответственность на себя и начать управлять своим начальником. Вы должны играть активную роль в каждом элементе управленческих отношений с каждым отдельно взятым руководителем.

Для множества людей идея принять на себя ответственность за управление своим начальником требует фундаментального переосмысления собственной роли на работе. К мысли об управлении собственным шефом надо привыкнуть. Он находится выше вас и отвечает за вас как за сотрудника. Даже если вы сами менеджер, то при общении со своим руководителем вы все равно остаетесь его подчиненным.

Однако поскольку ваш руководитель представляет собой ключ к получению всего, что вам нужно для выживания и преуспевания на работе, вам необходима стратегия управления им и ряд тактик, применимых в мире постоянно меняющихся и сложных управленческих отношений.