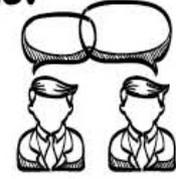


Сэнди
Манн



НАУЧИСЬ ДОГОВАРИВАТЬСЯ С НАЧАЛЬСТВОМ

за 7 дней

ВС Анализируем психологию руководителя ✓	ПН Ставим диагноз вашему шефу  ✓	ВТ Устанавливаем психологические контакты с начальником ✓
СР Учимся производить впечатление на шефа ✓	ЧТ Добиваемся большего от своего босса ✓ 	ПТ Укрощаем трудного шефа ✓ 
СБ Анализируем возникающие проблемы ✓ 	ОСВОЙ ЗА НЕДЕЛЮ ТО, ЧТО ДРУГИЕ НЕ УСПЕВАЮТ ЗА ВСЮ ЖИЗНЬ	

Саморазвитие. Результат за семь дней

Сэнди Манн

**Научись договариваться
с начальством за 7 дней**

«ЭКСМО»

УДК 159.9
ББК 88.53

Манн С.

Научись договариваться с начальством за 7 дней / С. Манн —
«Эксмо», — (Саморазвитие. Результат за семь дней)

ISBN 978-5-699-95454-4

Умение договориться с руководством — важный навык, способствующий карьерному росту. Для многих людей найти общий язык с начальником становится настоящей проблемой. Эта книга быстро, четко и лаконично объяснит вам, какой тактики придерживаться в той или иной ситуации, чтобы добиться желаемого. Всего за 7 дней вы ощутите значительные перемены в себе и своем руководителе.

УДК 159.9

ББК 88.53

ISBN 978-5-699-95454-4

© Манн С.

© Эксмо

Содержание

Вступление	5
Воскресенье	6
Что делает ваш начальник?	7
Качества начальника	8
Отношение начальника к вам	10
Что мотивирует типичного начальника?	12
Вопросы (ответы приведены в конце книги)	14
Понедельник	16
Стиль лидерства	17
Стиль мышления	21
Вопросы (ответы приведены в конце книги)	26
Конец ознакомительного фрагмента.	27

Сэнди Манн

Научись договариваться с начальством за 7 дней

Вступление

Типичная проблема для подавляющего большинства подчиненных – это взаимодействие с начальником. Оно во многом определяет, получает ли человек удовлетворение от работы или нет. Люди, у которых не складываются отношения с руководством, сталкиваются с огромным количеством трудностей: им поручают самые неприятные задания, на озвученные ими идеи не обращают внимания, их творческие предложения игнорируют, а о повышении по службе и увеличении зарплаты и вовсе не приходится говорить. Эти несчастные испытывают острый стресс часто хронического характера, страдают из-за заниженной самооценки и приступов тревожности. По сути, они каждый день вынуждены преодолевать психические травмы. Всего этого можно избежать, если овладеть навыками успешного «управления» шефом.

Большинство из нас считает, что все наоборот – это начальники управляют подчиненными. Но опытные сотрудники хорошо понимают: речь о дороге с двусторонним движением. Подчиненный вовсе не обязан быть пассивным объектом управления. Он должен активно работать над поиском точек соприкосновения, взаимовыгодных методов решения ежедневных задач и глубокого понимания побудительных стимулов руководителя. Если вы в курсе, что движет вашим начальником, каковы его скрытые мысли и мотивы, то вам гораздо проще, скажем так, угодить ему. А человек, который отвечает потребностям и ожиданиям шефа, просто не может в самый короткий срок не стать привилегированным сотрудником!

В этой книге мы с вами пройдем по всем этапам процесса управления своим начальником, чтобы через неделю вы стали его любимым подчиненным. В **воскресенье** проанализируем психологический портрет лидера – разберем качества, которыми просто не может не обладать человек на руководящей позиции. В **понедельник** проведем более специфический анализ – с помощью диагностических тестов разберемся в особенностях личности, характера и мышления конкретно вашего руководителя. Во **вторник** мы изменим подход и приступим к анализу психологического контракта между вами и вашим начальником, то есть изучим негласный свод ожиданий, которые жизненно важны для установления партнерских отношений. Определившись с ожиданиями, в **среду** мы обсудим, как произвести на вашего начальника наилучшее впечатление – с помощью сигналов языка тела и управления эмоциями.

Когда все основы будут заложены, в **четверг** мы изучим конкретные способы управления начальником: как добиться повышения в должности или получить прибавку к зарплате, как правильно пожаловаться на перегрузки и т. п. Конечно, не всякого начальника можно назвать приятным человеком. Поэтому в **пятницу** мы рассмотрим различные «адские» сценарии и разберемся, что делать, если ваш босс «тот еще за...нец».

И, наконец, в **субботу** мы обсудим все прочие распространенные проблемы, о которых клиенты рассказывали мне на протяжении многих лет.

Сэнди Манн

Воскресенье

Анализируем психологию руководителя

Первый этап управления начальником – это понимание. Если вы цените и понимаете своего шефа, вам гораздо легче управлять им. Прежде чем мы приступим к обсуждению конкретных способов диагностики именно вашего руководителя – а сделаем мы это в понедельник, нам нужно разобраться с основными характеристиками, типичными для любого начальника.

Исследователи открыли много качеств истинных лидеров – от навыков, которыми они должны обладать, до стимулов, которые их мотивируют. Эту главу мы начнем с изучения того, как ваш начальник проводит свой день. Как он занимается планированием, как общается с подчиненными и руководством, какие задачи решает. Например, мотивация сотрудников, переговоры с партнерами, управление собственным днем и т. д.

Затем мы перейдем к более важным психологическим аспектам характера начальника в плане его отношения к подчиненными («кнут и пряник» или «сотрудничество и доверие») и мотивации по отношению к работе. Мы проанализируем, какова его потребность в достижениях, власти или симпатии со стороны окружающих.

Вот основные вопросы, которые мы обсудим сегодня:

- Чем ваш начальник занимается в течение дня?
- Какими навыками он обладает?
- Как он относится к вам?
- Какова его мотивация?

Что делает ваш начальник?

Большинству руководителей и лидеров приходится заниматься самыми разными задачами, и руководство вами – это лишь малая часть их колоссальной нагрузки. Средний руководитель тратит примерно треть времени и сил на традиционную управленческую деятельность – планирование или принятие решений. Треть времени уходит на общение, в том числе и письменное. А оставшуюся треть он посвящает руководству подчиненными, мотивации и переподготовке, а также укреплению отношений.

Понимание того, как именно проводит время ваш начальник, позволит вам заглянуть в его голову и лучше представить, какие именно тревоги и заботы его занимают. Это очень важно, поскольку многие люди просто неспособны выйти за рамки своего представления о шефе – а ведь в этом представлении он выполняет только те задачи, которые связаны именно с этими людьми. Однако с вами связана лишь малая доля действий любого начальника. То есть любые задачи, которые вы выполняете для него, и любые просьбы, которые вы ему адресуете, вполне могут потеряться в огромном потоке входящей информации.

Более подробно об этом мы поговорим во вторник, среду и четверг, когда будем изучать способы эффективного сотрудничества с руководителем.

Качества начальника

Чтобы эффективно справляться со всеми своими задачами, ваш начальник должен обладать большим количеством навыков, в том числе:

- Способностью адекватно распределять задачи между подчиненными;
- Способностью утверждать свой авторитет и принимать на себя ответственность;
- Идеальными навыками тайм-менеджмента и организации труда;
- Способностью к самомотивации и проявлению инициативы;
- Умением поддерживать командный дух;
- Способностями к мотивации;
- «Человеческими навыками» – например, сочувствием;
- Коммуникационными навыками – умением общаться и разговаривать с людьми, находящимися на разных уровнях, то есть с руководством и подчиненными;
- Умением делегировать ответственность.



Этими навыками руководители овладевают в течение всей своей карьеры, но многие из них зависят от его психологических особенностей. Не каждый стремится стать начальником, и не каждый способен справиться с этой ролью. Психологи выявили несколько черт характера или личностных качеств, которые составляют основу поведения руководителя. И ваш начальник наверняка обладает некоторыми или всеми этими качествами. Понимание психологического портрета начальника позволит вам лучше понять его стимулы.

- Начальник должен быть достаточно чутким, чтобы «читать» людей и ситуации: он должен замечать, когда подчиненные не удовлетворены работой, когда они готовы к более сложным задачам, когда ситуация складывается таким образом, что перемены неизбежны и необходимы.

- Начальник должен обладать аналитическим умом и уметь решать проблемы: многие обращаются к нему за решениями, и хотя ряд выводов зависит от подготовки и опыта, многое опирается на врожденную склонность к нестандартному мышлению.

- Начальник должен быть решительным: даже в школе некоторые дети принимают решения быстро, а другие не уверены в себе и своей способности выбрать правильный путь. Начальник должен обладать уверенностью в себе, необходимой для осуществления принятых решений.

- Начальник должен обладать социальной компетентностью: он должен уметь общаться с разными людьми, внимательно слушать, мотивировать людей и соблюдать правила социального этикета в самых разных ситуациях.

- Начальник должен быть эмоционально устойчивым – держать удар, отвечать ударом на удар и подниматься из нокдауна. Ничто не должно поколебать его уверенности и способности к принятию решений.

- Начальник должен быть проактивным: такие люди не ждут, когда что-то произойдет или случится само собой. Они активно действуют и иницируют собственные проекты.

- Начальник должен быть творческим: начальниками часто становятся творческие люди, способные воспринимать вещи с разных сторон, предлагать нестандартные решения и планы, которые выходят за рамки привычного и традиционного.

Вот такие качества составляют личный профиль идеального начальника. Однако, если бы у вашего начальника имелись *все* эти качества, вам скорее всего не понадобилось бы читать эту книгу! Конечно, не все начальники одинаковы. Каждый имеет эти свойства в разной степени. Вероятнее всего, именно «недостающие» или более слабые качества и являются причиной возникновения проблем между начальником и подчиненными. Кроме того, стиль управления во многом зависит не только от личных качеств и навыков, но и от собственного отношения к человеческой природе и поведению.

Отношение начальника к вам

Если обобщить, то отношение начальников к подчиненным зависит от их отношения к человеческой природе и поведению вообще. Существуют два противоположных типа такого отношения.

1. Отношение «кнут и пряник»

Если начальник исповедует такое отношение, то он исходит из следующих предположений:

- Обычный человек от природы ленив и не любит работать.
- Большинство людей нуждается в принуждении, контроле, управлении и даже угрозах – только так организация может достичь своих целей.
- У обычного человека нет ответственности и амбиций. Он работает только ради финансовой безопасности



Начальники, которым свойственно такое отношение, полагают, что единственный способ добиться поставленных организационных целей – это награды и наказания. И свою работу они видят в том, чтобы быть авторитетными и жесткими руководителями.

2. Отношение «сотрудничество и доверие»

Существуют и другие руководители. В своем отношении к людям они исходят из следующих предположений:

- Большинство людей обладает мотивацией к работе и хочет получать от работы удовольствие.
- Принуждение не нужно, если перед людьми ставятся задачи, которые отвечают не только целям организации, но и их собственным.

- Большинству людей можно доверить выполнение задачи без постоянного контроля и наблюдения.

- Люди работают не только ради финансового благополучия.

Начальник, которому свойственно подобное отношение, считает наилучшим способом руководства сотрудничество с подчиненными. Он стремится создать условия, в которых люди сами захотят трудиться в полную силу и добиваться целей, поставленных перед ними организацией, одновременно добиваясь и собственных.

Что мотивирует типичного начальника?

Психологи выявили пять стимулов, которые мотивируют людей в их жизни. Эти мотивации и потребности у разных людей выражены по-разному, поэтому у кого-то могут быть мощные потребности в одной сфере и слабые в другой, а у другого человека все произойдет наоборот. Каковы же эти потребности?

1. **Потребность в достижениях (п-Дост).** Люди, которые сильно мотивированы потребностью в достижениях, озабочены собственными успехами. Они постоянно находятся в состоянии конкуренции с окружающими.

2. **Потребности в симпатии (п-Симп).** Люди, мотивированные этой потребностью, озабочены созданием, поддержанием или восстановлением близких, личных, эмоциональных отношений с окружающими.

3. **Потребность во власти (п-Власт).** Таких людей мотивирует потребность одержать победу в споре или ссоре. Они стремятся управлять окружающими или доминировать над ними.

4. **Потребность в самостоятельности (п-Сам).** Взрослые люди, имеющие подобную мотивацию, всегда стремятся выполнить задачу без помощи со стороны окружающих.

5. **Потребность в сдерживании активности (п-Сдер).** Люди с этой мотивацией стремятся действовать во имя блага организации или общества, даже если это идет в ущерб их личным желаниям или потребностям.

Какие же из этих потребностей мотивируют вашего начальника сильнее всего? Успешные лидеры организаций чаще всего обладают следующим набором:

Высокая потребность во власти
Высокая потребность в сдерживании активности **Выше средней**
потребность в достижениях **Низкая потребность в симпатии**
Низкая потребность в самостоятельности

Таким образом, обычный начальник чаще всего испытывает высокую потребность во власти или контроле, стремится действовать во имя блага организации и ощущает определенную потребность в личных достижениях. Он не слишком стремится к построению прочных отношений с подчиненными (то есть с вами) или работать самостоятельно. Однако очень важно помнить, что все это – профиль *среднего* начальника, а ваш может иметь совершенно иной тип мотивации.

Когда вы поняли, что именно мотивирует вашего начальника, можно начинать действовать в соответствии с этими мотивациями. Например, если ваш начальник испытывает сильную потребность в сдерживании активности, то он ожидает того же и от вас. Он не оценит, если вы будете ставить собственные потребности или цели выше потребностей и целей организации. Начальник с высокой потребностью в самостоятельности негативно отнесется к любой непрошенной помощи с вашей стороны. А начальник с низкой потребностью в симпатии не захочет общаться с вами вне работы и тратить время и силы на завязывание дружеских отношений – поэтому не стоит ставить его в неудобное положение, стремясь сблизиться.

Резюме

Итак, сегодня мы начали наш путь к более глубокому пониманию того типа людей, которые чаще всего становятся «начальниками» – управленцами или лидерами. Изучив, каким образом ваш начальник делит свое личное

время и работу, мы начали проникать в его ум и повседневные заботы, которые этот ум занимают. Как мы убедились, очень важно увидеть большую картину, которую видит ваш начальник – это жизненно важный первый шаг к пониманию того, как удовлетворить ожидания начальника.

Мы рассмотрели также качества типичного начальника: чуткость, аналитический склад ума, решительность, социальную компетентность, эмоциональную устойчивость, проактивность и творческое начало. Список невелик. Более слабые начальники могут и не обладать всеми этими качествами. Но понимание подобных пробелов может стать хорошей отправной точкой к осознанию возникающих в отношениях трудностей. И, наконец, мы разобрались с отношением к руководству людьми, а также потребностями, которые могут мотивировать вашего начальника.

Завтра мы поговорим о том, как провести более конкретный и глубокий анализ вашего начальника.

Вопросы (ответы приведены в конце книги)

1. На что ваш начальник тратит больше всего времени?

- a. На планирование, принятие решений и работу с документами
- b. Общение с подчиненными и руководством
- c. Присутствие на совещаниях
- d. Составление отчетов и других документов

2. Какие из перечисленных ниже навыков важны для хорошего начальника?

- a. Способность как можно больше делать самостоятельно
- b. Умение поддерживать профессиональную дистанцию в отношениях с подчиненными
- c. Умение делегировать обязанности
- d. Умение спокойно и взвешенно подходить к принятию решений

3. Что такое «социальная компетентность»?

- a. Умение заставлять людей смеяться
- b. Умение рассказывать истории, которые иллюстрируют идеи
- c. Уверенность, которая позволяет спокойно входить в помещения, где находятся незнакомцы
- d. Умение слушать и общаться на всех уровнях

4. Начальник, которому свойственно отношение «кнута и пряника», считает, что...

- a. Людям можно доверять выполнять любую работу самостоятельно
- b. Большинству людей нравится их работа
- c. Подчиненными нужно постоянно и сурово руководить
- d. Взыскания на работе редко приносят пользу

5. Начальник, которому свойственно отношение «сотрудничества и доверия», считает, что...

- a. Подчиненные обычно трудятся в полную силу, и им можно доверять
- b. Большинству подчиненных необходим постоянный надзор
- c. Люди работают только ради денег
- d. Добиться истинного духа сотрудничества с подчиненными очень трудно

6. Авторитарные начальники считают, что...

- a. Для мотивации персонала необходимы поощрения и взыскания
- b. Подчиненные могут сами мотивировать себя к успеху
- c. Подчиненные хотят реализовать цели организации
- d. Персонал может работать по собственному расписанию

7. Люди с высокой потребностью в самостоятельности...

- a. Во всем полагаются на других людей
- b. Их главная мотивация – власть
- c. Любят выполнять работу от начала и до конца без помощи со стороны других людей
- d. Любят работать вместе с другими

8. Люди, мотивируемые потребностью в сдерживании активности...

- a. Озабочены только собственным успехом
- b. Мотивированы потребностью трудиться ради других людей
- c. Стремятся работать во имя блага организации
- d. Очень гордятся собственными достижениями

9. Успешные лидеры обладают...

- a. Низкой потребностью во власти
- b. Высокой потребностью в сдерживании активности
- c. Высокой потребностью в симпатии
- d. Высокой потребностью в самостоятельности

10. Если у вашего начальника низкая потребность в симпатии, он...

- a. Захочет общаться со своей командой вне работы
- b. С удовольствием выпьет с вами кофе
- c. Не стремится проводить с вами времени больше, чем это необходимо
- d. Склонен к конфликтам и ссорам

Понедельник

Ставим диагноз вашему шефу

В воскресенье мы с вами обсудили типичный профиль типичного начальника. Настало время перейти к деталям и выяснить, наконец, что именно сильнее всего стимулирует вашего руководителя. Сегодня мы сосредоточимся на более индивидуальной диагностике вашего начальника – и это станет первым шагом к истинному его пониманию.

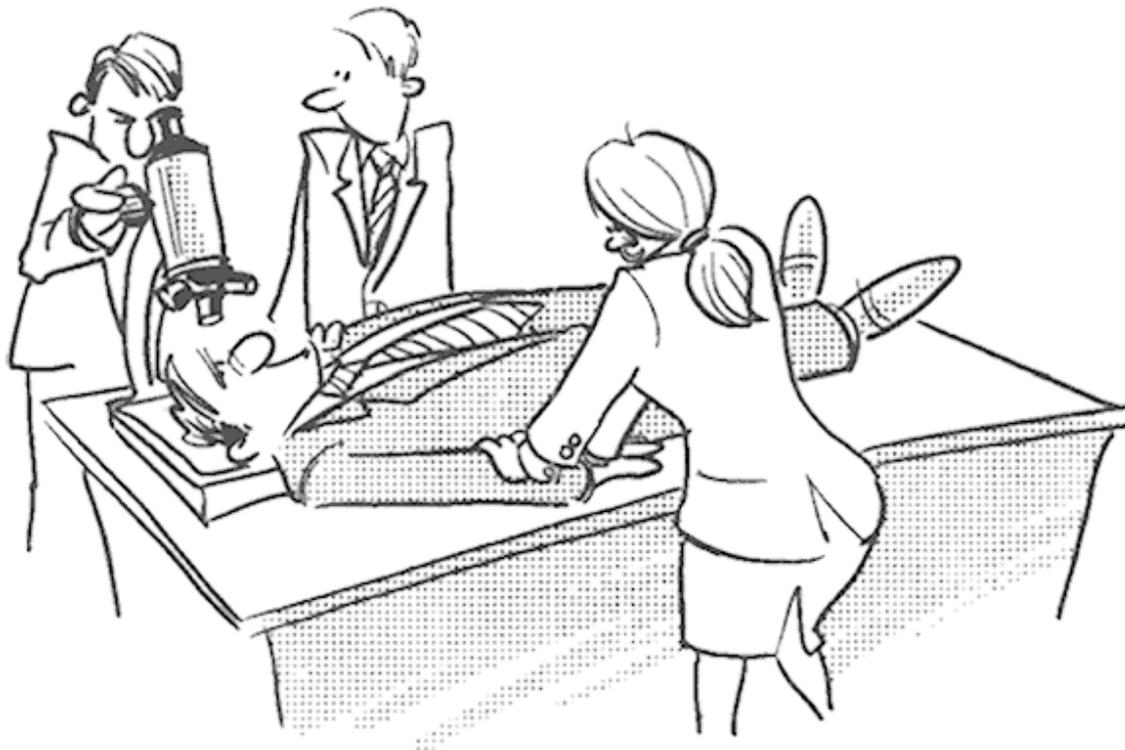
Существует много способов классифицировать или «диагностировать» людей и их личности. В этой главе мы используем два таких метода. Первый – это Стиль Лидерства. Существует шесть типичных стилей лидерства, которые характеризуются предпочитаемым способом управления. Вам предстоит понять, какой именно способ использует ваш начальник. Этот выбор продиктован его жизненным опытом, подготовкой и чертами характера. Знать лидерский стиль своего начальника жизненно необходимо, чтобы приспособить собственный стиль соответствующим образом.

Второй диагностический прием – анализ Стиля Мышления, то есть того, как человек обрабатывает информацию. Понимание стиля мышления начальника позволит вам работать так, чтобы удовлетворять его потребности, а это, в свою очередь, поможет построить с ним позитивные, гармоничные отношения.

Основные задачи на сегодня:

- Диагностика начальника в плане стиля лидерства и стиля мышления;
- Программы диагностики начальника;
- Советы по управлению начальниками разных типов.

Стиль лидерства



Стили лидерства – это то, каким образом ваш начальник или старший менеджер выполняет свои функции, как он обычно действует и ведет себя в отношениях с вами. Вот несколько типичных стилей лидерства:

- **Диктаторский:** Такой начальник считает, что стал руководителем не без оснований, а основания эти таковы: он наилучшим образом подходит для данной работы и, следовательно, должен диктовать подчиненным, что им делать и как именно. Такой начальник чаще всего мотивирован высокой потребностью во власти (см. «Воскресенье»). Ему трудно увидеть ситуацию с точки зрения других людей. Он полагается на вознаграждения и взыскания, считая, что только так можно добиться от подчиненных наилучших результатов.

- **Бюрократический:** Такой начальник добился своего положения, следуя правилам, и не видит никаких причин к тому, чтобы менять свою философию. Ему не хватает предпринимательской склонности к риску, но он очень законопослушный и надежный гражданин, серьезно относящийся к своим обязанностям. Он отвечает на все вопросы подчиненных, решает все проблемы и принимает все решения, опираясь на свод правил. Такие руководители любят, чтобы все было изложено и закреплено в письменном виде. Они постоянно используют огромное количество форм и документов для отслеживания происходящего.

- **Харизматичный:** Такой начальник мотивирует подчиненных, вдохновляя их на достижение целей организации, а не на преследование личных целей. Такой начальник обычно руководит личным примером и добивается высокой преданности и работоспособности от своей команды. Зачастую главной мотивацией таких начальников является высокая потребность в сдерживании активности (см. «Воскресенье»).

- **Консультативный:** Такой начальник может обладать высокой потребностью в симпатии (см. «Воскресенье»). Он часто привлекает свою команду к обсуждению проблемы и консультируется с подчиненными при каждой возможности. Решения он принимает на основании

информации, полученной от подчиненных. Любые изменения существующего порядка вещей осуществляются после долгих консультаций. Такой начальник боится отпугнуть подчиненных. Он не любит принимать решения единолично – ему недостает смелости и убежденности. Он предпочитает разделять ответственность.

• **Либеральный:** Настоящий либерал видит, что его подчиненные вполне справляются со своими задачами и не нуждаются в постоянном присмотре. Начальник сознательно принимает решение оставить подчиненных в покое и чувствует себя вполне комфортно. Ближе всего такому руководителю подход «сотрудничество и доверие» (см. «Воскресенье»).



Тест для диагностики стиля лидерства вашего начальника

Приходится ли вашим коллегам состязаться за внимание начальника? 3

Что происходит чаще: начальник приказывает вам что-то сделать или просит об этом? 1

Кажется ли вам, что начальник не способен принимать новаторские решения? 2

Чувствуете ли вы, что можете обратиться к начальнику с любыми проблемами? 4

Чувствуете ли вы, что начальник не вовлекает вас в процесс принятия решений? 1

Кажется ли вам, что начальнику недостает творческого начала? 2

Кажется ли вам, что начальника не интересует ваша точка зрения? 1

Кажется ли вам, что начальник участвует в жизни отдела только тогда, когда его об этом просят? 5

Часто ли вы замечали, что какие-то перемены или новые приемы внедрялись без консультаций с вами? 1

Строго ли ваш начальник придерживается правил? 2

Позволяет ли начальник вам действовать самостоятельно при минимальном контроле с его стороны? 5

Чувствуете ли вы, что ради начальника вам хочется работать в полную силу? 3

Кажется ли вам, что начальник не обращает внимания на подчиненных и начинает вникать в их работу, лишь когда возникают проблемы? 5

Не замечали ли вы, что начальник не любит, когда подчиненные обращаются к нему с какими-то проблемами? 1

Часто ли вам начальник говорит о целях и глобальных задачах организации? 3

Пользуется ли ваш начальник уважением и любовью большинства окружающих? 3

Вовлекает ли начальник вас в процесс принятия большинства решений? 4

Вы не замечали, что начальник часто бывает занят посторонними вещами? 1

Регулярно ли начальник собирает команду для обсуждения новых проблем? 4

Часто ли ваш начальник проявляет отсутствие гибкости? 2

Кажется ли вам, что начальник крайне редко идет на что-то новое, не посоветовавшись с вами? 4

Кажется ли вам, что начальника не интересует то, что вы делаете? 1

Готов ли начальник поручать свои дела другим людям? 5

Не кажется ли вам порой, что на ваших плечах лежит слишком большая ответственность? 1

Преимущественно 1 = Диктаторский стиль

Преимущественно 2 = Бюрократический стиль

Преимущественно 3 = Харизматичный стиль

Преимущественно 4 = Консультативный стиль

Преимущественно 5 = Либеральный стиль

NB: Возможно, стиль вашего начальника нельзя определить однозначно. Вполне возможно, что в его поведении сочетаются два или три разных стиля.

Советы по управлению начальником в соответствии с его лидерским стилем

Управление **начальником-диктатором**:

- Укрепляйте доверие начальника к вам;
- Просите «разрешения», прежде чем что-либо сделать;
- Информировать его о ходе работы;
- Демонстрируйте готовность и энтузиазм при выполнении его «приказов».

Управление **начальником-бюрократом**:

- Излагайте любые просьбы в письменном виде;
- Не ждите от начальника какого-нибудь отступления от правил;
- Когда вам нужно, чтобы начальник принял решение, аргументируйте свои доводы правилами;
- Все фиксируйте в письменном виде.

Управление харизматичным начальником:

- С энтузиазмом относитесь к его мечтам и планам;
- Демонстрируйте, что интересы компании для вас выше личных;
- Демонстрируйте преданность начальнику и компании в целом;
- Демонстрируйте веру в его планы и идеи.

Управление начальником-консультантом:

- Демонстрируйте готовность поучаствовать в процессе принятия решений;
- Не бойтесь высказывать свое мнение;
- Поддерживайте начальника и показывайте свое одобрение;
- Вовлекайте его в неформальное общение – приглашайте вместе пообедать или зайти в паб после работы.

Управление начальником-либералом:

- Показывайте, что вам можно доверить решение определенных задач;
- Отправляйте ему электронные письма с информацией о ходе работы;
- Обращайтесь за помощью только в случае возникновения проблем;
- Не беспокойте начальника тривиальными проблемами и тревогами.

Стиль мышления

Вы никогда не задумывались, почему с некоторыми людьми легко разговаривать и приходиться к консенсусу, а с другими это практически невозможно? Почему некоторые люди абсолютно неспособны понять ваши самые лучшие намерения? Это отражает различия в стиле мышления, характерные для каждого из нас. Стиль мышления – это то, как мы думаем и как обрабатываем информацию.

В выдающейся книге, посвященной стилям мышления, Беддоэс-Джонс (1999 г.) выявил несколько разных способов обработки информации, которые ведут к различиям в стиле мышления. Эти способы можно использовать для дифференциации и диагностики типа вашего начальника. И это позволит вам работать так, чтобы способствовать, а не мешать его работе. В приведенном ниже списке показаны некоторые стили мышления, которые могут быть характерны для вашего начальника.

- **Детальный:** Такой начальник предпочитает обрабатывать информацию мелкими частями – «на один укус». Он уделяет огромное внимание деталям, отличается колоссальной введливостью и дотошностью. Он не только предпочитает получать информацию мелкими частями, но и выдает ее точно так же – а это может сильно раздражать тех, кто привык работать с картиной в целом. Начальник такого типа мыслит днями, неделями и месяцами, а не годами.

- **Крупномасштабный:** Такие начальники предпочитают видеть общую картину, а детали их почти не интересуют. Когда кто-то начинает вдаваться в детали, они теряют терпение. Такой начальник хорошо умеет строить долгосрочные планы, разрабатывать общие стратегии. Он быстро мыслит, поскольку не отвлекается на маловажные детали.

- **Левополушарный:** Те, у кого доминирует левое полушарие мозга, предпочитают логику и порядок. Это очень организованные и сконцентрированные люди. Начав какую-то работу, они обязательно заканчивают ее. Они предпочитают одновременно работать лишь над одной проблемой, многозадачность им претит. Такие начальники обычно много пишут и отлично владеют тайм-менеджментом.

- **Правополушарный:** Такие начальники сразу занимаются множеством задач, используя все свои многочисленные навыки. Обстановка вокруг них может показаться хаотичной – на их столе царит беспорядок, повсюду разбросаны бумаги, они вечно нервничают из-за сроков выполнения работ, часто что-то забывают, поскольку не любят составлять списки и предпочитают все держать в голове. А это большая ошибка, поскольку их мозг неспособен различать уже сделанное и то, что еще только предстоит сделать.

- **Реактивный:** Такой начальник вдумчив, осторожен и постоянно думает о последствиях принятых решений. Вот почему он предпочитает сохранять статус-кво и не любит раскачивать лодку новыми идеями или планами, которые могут оказаться и ошибочными. Но он отлично реагирует на проблемы, потребности и просьбы членов своей команды, хотя ему может потребоваться столько информации для принятия решения или выбора курса действий, что подчиненных его медлительность выводит из себя.

- **Проактивный:** Такие начальники – инициаторы. Они обожают начинать новые проекты, хотя не всегда могут завершить их до увлечения следующим проектом. Они так увлечены всем новым, что порой не могут трезво оценить альтернативы и не уделяют достаточного внимания деталям.

- **Единообразный:** Такие начальники любят все знакомое и стабильное и терпеть не могут перемен. Им не нравятся отличия, и они всегда замечают и отвергают все новое. Обычно это люди старшего возраста, которые уже давно занимают свою должность, не стремясь ни к

повышению, ни к новизне. Они привыкли к своему образу действий и сопротивляются инновациям.

• **Разнообразный:** Такие начальники, напротив, всегда стремятся к переменам и новым идеям. Они поощряют свежие подходы, всегда ищут иные методы работы. Они находятся в постоянном движении, стремятся к повышению и новым направлениям работы. Такие начальники могут часто проводить реорганизацию своей команды, а вот повседневные, рутинные аспекты работы команды их не интересуют.

Тест для диагностики стиля мышления вашего начальника

Тратит ли ваш начальник много времени на завершение задачи, вникая в каждую деталь и мелочь? 1

Легко ли отвлекается ваш начальник? 4

Предпочитает ли ваш начальник одновременно заниматься одним делом? 3

Проявляет ли ваш начальник нетерпение, когда вы ему что-то объясняете? 2

Свойственна ли вашему начальнику повышенная осторожность? 5

Свойственна ли вашему начальнику нелюбовь к рутинной работе? 8

Можно ли назвать вашего начальника очень организованным? 3

Злитесь ли ваш начальник, когда его тревожат во время работы? 1

Свойственна ли вашему начальнику опрятность и аккуратность на рабочем месте? 3

Предпочитает ли ваш начальник видеть общую картину, раздражаясь на чрезмерное обилие деталей? 2

Требуется ли он информации о мельчайших деталях проектов, которыми вы заняты? 1

Часто ли ваш начальник одновременно занимается несколькими делами? 4

Много ли внимания начальник уделяет последствиям своих решений? 5

Любит ли он оставлять все на последнюю минуту? 4

Любит ли он, чтобы информация была разбита на мельчайшие детали? 4

Хорошо ли он справляется с повторяющимися, нудными делами? 7

Увлекают ли его новейшие достижения техники и инновации? 8

Склонен ли он перепоручать рутинные, нудные дела другим сотрудникам? 8

Кажется ли вам порой, что начальник слишком требователен? 1

Есть ли у него постоянный распорядок? 7

Свойственна ли вашему начальнику забывчивость и нуждается ли он в постоянных напоминаниях? 4

Много ли идей у вашего начальника? 6

Долго ли он размышляет, прежде чем принять решение? 5

Свойственна ли вашему начальнику пунктуальность и раздражают ли его опоздания других сотрудников? 3

Сопротивляется ли он переменам? 7

Любит ли он начинать новые проекты? 6

Свойственна ли ему утрата интереса к завершению задачи и увлеченность чем-то новым? 6

Часто ли он выработывает долгосрочные стратегические планы? 2

Любит ли он постоянно все менять? 8

Не кажется ли вам, что ваш начальник порой неспособен оценить последствия своих действий? 6

Предпочитает ли он работать над уже имеющимися проектами, чем начинать новые? 7

Не кажется ли вам, что он не умеет быстро принимать решения? 5

Преимущественно 1 = Детальный

Преимущественно 2 = Крупномасштабный

Преимущественно 3 = Левополушарный

Преимущественно 4 = Правополушарный

Преимущественно 5 = Реактивный

Преимущественно 6 = Проактивный

Преимущественно 7 = Единообразный

Преимущественно 8 = Разнообразный

NB: Стиль мышления вашего начальника может относиться к двум и более категориям.

Советы по управлению начальником в соответствии с его стилем мышления

Управление начальником с **детальным стилем мышления:**

- Регулярно предоставляйте ему информацию;
- Старайтесь предоставлять информацию максимально четко и понятно;
- Представляйте ему массу письменных уточнений и документов;
- Не беспокойте его во время работы и заранее договаривайтесь о встречах.

Управление начальником с **крупномасштабным стилем мышления:**

- Описывайте проект и работу в целом, не вдаваясь в детали;
- Старайтесь сами заниматься мелкими деталями;
- В отчетах указывайте на ключевые моменты;
- Говорите о долгосрочной стратегии, а не о повседневных задачах.

Управление начальником с **левополушарным стилем мышления:**

- Мысли и идеи излагайте логично;
- На совещания приходите вовремя;
- Соблюдайте сроки;
- Не грузите начальника слишком большим количеством проблем.

Управление начальником с **правополушарным стилем мышления:**

- Помогите ему в тайм-менеджменте;
- Предлагайте помощь при приближении сроков сдачи работ;
- В документах отмечайте все самое важное;
- Осторожно, но часто напоминайте ему о самом важном.

Управление начальником с **реактивным стилем мышления:**

- Предоставляйте ему полную информацию;

- Помогите ему обдумать последствия тех решений, к которым вам хотелось бы его подвести;

- Дайте ему достаточно времени и пространства для принятия решений;
- Показывайте, что вы учли все мелочи и случайности.

Управление начальником с **проактивным стилем мышления:**

- Предлагайте ему интересные новые идеи;
- Помогите ему завершать те задачи, которые успели наскучить;
- Увлекайтесь его идеями;
- Анализируйте все альтернативы, поскольку сам он этого не сделает.

Управление начальником с **единообразным стилем мышления:**

- Указывайте на сходство новых задач со старыми;
- Помогите в процессе принятия решений, напоминая о прецедентах, имевших место ранее;
- Сопровождайте соблазну предлагать массу новых идей;
- Помогите ему справиться с переменами, предлагая перемены постепенные, а не качественный скачок.

Управление начальником с **разнообразным стилем мышления:**

- Указывайте на отличие новых идей от старых;
- Мыслите нестандартно;
- Обращайте внимание начальника на новые идеи;
- Позитивно реагируйте на перемены.

Более подробную информацию о стилях мышления (в том числе и полную анкету для определения собственного стиля мышления) можно получить в ВJA Associates Ltd (www.thinkingsryles.co.uk). Эта компания в 1999 году выпустила книгу «Стили мышления: Отношения, которые работают».

Резюме

Сегодня мы использовали два приема диагностики вашего начальника – мы проанализировали его стиль лидерства и стиль мышления. С помощью анкеты определения стиля лидерства вы смогли выяснить, является ли ваш начальник диктатором, бюрократом, харизматичной личностью, любителем консультаций или либералом. Самое главное в том, что эти советы вы сможете использовать для управления своим начальником в соответствии с характерным для него стилем лидерства. Однако это всего лишь один способ диагностики. Чтобы получить полную картину, мы должны проанализировать еще и стиль мышления вашего начальника. Это позволит определить, склонен ли он к анализу деталей или предпочитает видеть общую картину, доминирует ли у него левое полушарие мозга или правое, можно ли назвать его реактивным или проактивным, привлекает ли его единообразие и постоянство или он отдает предпочтение различиям.

Советуем вам записать диагностический тип начальника, определенный с помощью тестов из этой главы, а впоследствии использовать конкретные советы по общению с начальником такого типа. Так вся необходимая

информация будет в вашем распоряжении, и вы сможете ею пользоваться в процессе дальнейшей работы с этой книгой. Вы должны помнить, что иногда человека нельзя отнести к конкретной категории. Чаще всего характер описывается двумя-тремя категориями. Как бы то ни было, вы должны приобрести все знания, необходимые для эффективного управления своим начальником путем удовлетворения его ожиданий и потребностей. Об этой теме мы поговорим завтра, когда затронем тему психологического контракта.

Вопросы (ответы приведены в конце книги)

1. Начальника-диктатора мотивирует...

- a. Потребность во власти
- b. Потребность в самостоятельности
- c. Потребность в симпатии
- d. Потребность в сдерживании активности

2. Начальником-бюрократом *нельзя* управлять...

- a. Предоставляя ему материалы в письменном виде
- b. Придерживаясь правил
- c. Идя на риск
- d. Ведя записи и заметки

3. Харизматичный начальник *не* стремится...

- a. Вдохновлять людей
- b. Увлекать их личным примером
- c. Повышать потребность во власти
- d. Вызывать у подчиненных верность и преданность

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.