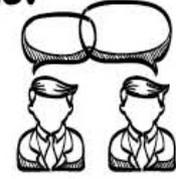


Сэнди  
Манн



# НАУЧИСЬ ДОГОВАРИВАТЬСЯ С НАЧАЛЬСТВОМ

за 7 дней

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

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
Конец ознакомительного фрагмента.	15

# 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

## **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.