

Для багатьох людей фраза «управляти босом» прозвучить незвично чи навіть підозріло. В умовах чіткого ієрархічного підпорядкування, що існують у більшості компаній, вам може видатися дивною ідея управляти стосунками з начальством, якщо ви не маєте на те особистих чи політичних мотивів. Але тут не йдеться про політичні маневри чи підлабузництво. Ми маємо на увазі усвідомлену співпрацю з шефом, яка дасть змогу досягти найкращих можливих результатів для всіх: для вас, вашого керівника й компанії.

Нещодавні дослідження показали, що успішні менеджери намагаються налагодити взаємини не тільки з підлеглими, а й з керівництвом. Ці дослідження також

доводять, що нерідко талановиті й самодостатні менеджери ігнорують цей суттєвий аспект. Вони активно контролюють підлеглих, якість продукції, ринки та технології, однак у стосунках із власним керівництвом займають пасивну позицію візаві, що майже завжди шкодить їм та їхнім компаніям.

Якщо у вас є сумніви щодо необхідності налагодження й розвитку хороших взаємин із керівництвом або ж ви не знаєте, наскільки важко це буде втілити на практиці, розгляньмо сумну, але повчальну історію.

Френк Гіббонс мав славу генія у своїй галузі та, поза всякими сумнівами, був успішним керівником. 1973 року його підвищили до посади віце-президента другої за розміром і прибутками компанії в галузі. Однак Гіббонс не найкраще вмів

розвивати стосунки з підлеглими. Це було відомо не лише йому, а й усім у його компанії та поза нею. Пам'ятаючи про цю ваду, президент компанії дбав про те, щоб підлеглі Гіббонса добре співпрацювали з людьми, тим самим компенсуючи слабкості керівника. Це спрацювало.

1975 року підлеглим Гіббонса став Філіп Бонневі. Керуючись перевіреними принципами, президент обрав Бонневі через те, що він чудово себе зарекомендував на попередній посаді, а також мав репутацію працівника, який добре налагоджує стосунки з людьми. Обираючи кандидата, президент не надав значення тому, що протягом усієї кар'єри Бонневі завжди працював з хороши-ми, можливо, навіть чудовими керівниками. Йому ніколи не доводилося налагоджувати стосунки з примхливим керівництвом.

Оцінивши свою трудову діяльність, Бонневі також відзначив цей факт.

Через чотирнадцять місяців роботи на Гіббонса Бонневі було звільнено. За цей час компанія вперше за сім років зазнала збитків. Утаємничені в справи компанії не розуміли, що сталося. Відомо одне: в той час, коли компанія випускала новий важливий товар – а цей процес вимагав рішень, ретельно скоординованих між відділами, що відповідали за закупівлю, проектування та виробництво, – у виробничих відносинах між Гіббонсом та Бонневі запанувало непорозуміння.

Бонневі, наприклад, заявляє, що Гіббонс знав про його рішення змінити обладнання для виготовлення нового товару й підтримав його; Гіббонс клянеться, що це неправда. Більше того, Гіббонс

стверджує, що він роз'яснив Бонневі усю важливість випуску нового товару в короткотерміновій перспективі та доцільність ризиків.

У результаті непорозумінь усі розрахунки втратили актуальність, ново-збудована фабрика не змогла випускати продукцію, розроблену інженерами, у запланованих відділом збуту обсягах та за ціною, узгодженою з виконавчим комітетом. Гіббонс та Бонневі звинувачували один одного за прорахунки.

Звісно, можна сказати, що проблема виникла через неспроможність Гіббонса керувати підлеглими. Однак можна так само стверджувати, що причиною невдачі стало невміння Бонневі співпрацювати з керівництвом. Раніше в Гіббонса не було проблем з жодним іншим підлеглим.

Більше того, якщо подивитися на наслідки цієї історії для Бонневі (звільнення та заплямована репутація), то нема сенсу стверджувати, що причиною його бід стало погане керівництво Гіббонса. Всі й так про це знали.

Ми вважаємо, що ситуація могла бути зовсім іншою, якби Бонневі краще розумів Гіббонса і старанніше будував взаємини з ним. А так йому дуже дорого обійшлася нездатність до співпраці з керівництвом. Компанія втратила від 2 до 5 мільйонів доларів, а кар'єру Бонневі було зруйновано, хай і тимчасово. Подібні, але менш збиткові випадки постійно трапляються у всіх великих корпораціях, а їхній сукупний ефект може бути доволі сумним.

НЕПРАВИЛЬНЕ ТЛУМАЧЕННЯ СТОСУНКІВ МІЖ КЕРІВНИЦТВОМ І ПІДЛЕГЛИМИ

Дуже часто люди не надають значення таким історіям, як та, що ми описали вище, вважаючи їх суто особистими конфліктами. Нерідко це правда, адже буває, що люди не можуть працювати разом через різницю в підході чи темпераменті. Однак ми помітили, що зазвичай особисті конфлікти – тільки частина проблеми, іноді навіть дуже незначна.

У нашій історії проблема була не тільки в несумісності особистостей Бонневі та Гіббонса, але й у занадто нереалістичних уявленнях та очікуваннях Бонневі щодо взаємин між керівництвом і підлеглими.

Він, зокрема, не усвідомлював, що його стосунки з Гіббонсом – це *взаємна залежність* двох індивідів, які *здатні помилятися*. Не усвідомлюючи цього, менеджери не намагаються налагодити стосунки з шефом або роблять це неефективно.

Деякі працівники поводяться так, наче їхнє керівництво від них не залежить. Вони не усвідомлюють, що для досягнення найкращих результатів шеф потребує допомоги і співпраці. Ці люди не визнають, що їхні дії можуть завдати великої шкоди керівникові, і того, що він потребує співпраці, надійності й чесності.

Багато хто вважає себе незалежним від керівництва і приховує те, наскільки важливою для ефективного виконання роботи є допомога та інформація, яку надає шеф. Таке поверхове сприйняття

особливо шкідливе, коли рішення та робота менеджера впливають на інші відділи компанії, як у випадку з Бонневі. Безпосередній керівник менеджера може відігравати вирішальну роль у встановленні зв'язку між менеджером та іншими працівниками, а також він повинен переконатися, що пріоритети менеджера збігаються з потребами компанії. Керівник мусить забезпечити ресурси, необхідні для ефективної роботи. Втім, деяким менеджерам необхідне відчуття самодостатності, тобто вони не потребують інформації та ресурсів від боса.

Багато менеджерів на зразок Бонневі вважають, що їхній керівник зобов'язаний магичним чином знати й надати інформацію та допомогу, необхідну для підлеглих. Звісно, деякі керівники чудово