

ГЛАВА 3

Возьмите за правило управлять своими начальниками каждый день

Если вы похожи на большинство сотрудников, то, скорее всего, вам приходится одновременно работать над несколькими проектами или задачами для разных руководителей: одного непосредственного начальника, которому вы подчиняетесь напрямую, и нескольких других, неформальных, таких как менеджеры проектов, главы отделов, взаимодействующих с вашим, или даже шефа вашего руководителя. Вы получаете кучу важных, на первый взгляд, электронных и голосовых сообщений от господина Удаленного — менеджера, работающего на другом конце города. Он отправляет их всякий раз, когда ему в голову приходит любая мысль, связанная с вашим проектом. Вы получаете столько же срочных писем от другого начальника, госпожи Электронки, работающей в одном из соседних кабинетов, но предпочитающей общаться лишь посредством электронной почты. Хуже всего, однако,

обстоят дела с господином Нервозным, который постоянно заглядывает вам через плечо. Разумеется, именно тот начальник, с которым вам нужно срочно поговорить, уже несколько дней не выходит на связь, несмотря на ваши озабоченные звонки и письма; затем внезапно этот господин Недоступный заявляется к вам в кабинет в настроении «разобраться с кризисом». Решив проблему, Недоступный заявляет: «Теперь мне пора взяться за свою работу», сигнализируя тем самым, что он вновь будет недоступен в обозримом будущем до тех пор, пока не возникнет очередная проблема.

Тратите ли вы слишком много времени на общение со своими руководителями? Вполне возможно. Однако не исключено, что реальность выглядит наоборот. Проблема не в том, что вы уделяете слишком много времени им, а скорее в том, что вы проводите его неправильно. Как мы уже говорили в главе 1, большинство менеджеров и сотрудников настолько сильно заняты жонглированием разнообразными обязанностями и задачами, что им не хватает времени для регулярного общения по вопросам управления. Такое общение происходит чаще всего спонтанно. Это может случиться во время общих собраний, даже если большинству присутствующих совершенно не требуется принимать участие в подобных обсуждениях, в случайной переписке или общении по телефону, на бегу или же когда у компании возникает действительно большая проблема, отчаянно требующая внимания.

Я называю это явление «менеджментом на лету» или «менеджментом по особому случаю». В таком подходе к управлению нет никакой систематической логики, связанной с таймингом. Общение происходит случайным образом, становится неполным и часто запоздалым для того, чтобы избежать проблемы или решить ее, пока она не станет слишком значительной.

Единственная альтернатива менеджменту на лету и по особому случаю состоит в том, чтобы вы сами начали следовать привычке регулярно общаться тет-а-тет с каждым руководителем, перед которым отвечаете. Самое сложное — это привычка ежедневно находить время на управление вашими начальниками. Новое поведение, пусть даже самое правильное, часто вызывает у человека дискомфорт, пока не обретет силу привычки. И вам, и начальникам, которыми вы планируете управлять, потребуется время, чтобы привыкнуть к этому.

Даже после того, как вы выработаете более эффективные привычки по управлению шефом, вам все равно придется иметь дело с неожиданными проблемами, однако это уже будут не те сложности, которых можно было бы избежать. Кроме того, вам придется сталкиваться с целым рядом других трудностей при общении с начальниками. Однако ваши рабочие отношения с ними будут проходить в такой хорошей форме, что вы сможете эффективно, умело и с уверенностью преодолевать любые препятствия.

Поэтому возьмите инициативу на себя. Создайте график регулярных индивидуальных встреч с вашими руководителями.

Когда, как часто и насколько долго?

То, насколько часто вы должны встречаться со своим начальником или начальниками, отчасти зависит от природы вашей работы с каждым из них. А необходимая частота ваших встреч с конкретным боссом будет также определяться его особым стилем и предпочтениями, а также тем, что работает в вашем случае. В идеальном мире вы могли бы каждый день лично общаться с каждым руководителем, изучая результаты и настраиваясь на успех.

Некоторым руководителям нужно больше внимания, чем остальным. Однако общение с каждым начальником каждый день не всегда возможно и, более того, не всегда становится идеальным решением.

В реальности каждая ситуация уникальна, однако обычно вам нужно встречаться со своим шефом лицом к лицу чаще, чем это происходит сейчас. Вам нужно чаще встречаться с руководителем, если вы работаете с ним:

- на первом совместном проекте;
- на новом проекте;
- на особенно важном проекте;
- на проекте с высокой степенью неопределенности.

Последнее, чего бы вам хотелось, — напрасно тратить время своего руководителя на то, чтобы общаться чаще, чем это необходимо, или терять драгоценные минуты на этих встречах. Сделайте обсуждение вопросов менеджмента коротким, прямолинейным и конкретным. До тех пор пока вы проводите эти разговоры в формате один на один, нет никакой причины, по которой им нужно быть долгими и замысловатыми. Цель в том, чтобы сделать их предметными, эффективными, короткими и простыми. Подготовьтесь заранее, это поможет более легкому общению.

Как только вы наладите регулярные встречи с каждым начальником, вам будет достаточно 15 минут раз в неделю или две. Вам придется самостоятельно рассчитывать, сколько времени требуется проводить с конкретным руководителем.

Если дела по какому-то заданию идут не так, как планировалось, вам стоит подумать о ежедневных встречах с начальником. Не допускайте распространенную ошибку: не тратьте многие часы на болезненное выяснение

деталей, обвинения или признания. Сделайте встречи короткими и последовательными. Велики шансы, что дела идут не так из-за того, что вы не получаете достаточного руководства или поддержки. Как только вы начнете проводить с руководителем больше времени за обсуждением деталей вашей работы, то, скорее всего, сможете найти решения для 99% проблем.

Если же дела идут хорошо, то нужно ли вам тратить 15 минут каждый день или каждую неделю на общение с начальником? Возможно, вам удастся ограничиться одной встречей раз в две недели. Однако если вы не будете проводить со своим руководителем хотя бы этого времени, вы не будете знать, действительно ли дела идут так хорошо, как вы себе представляете. Все, что вы знаете, — это то, что на радарх, вашем личном и вашего шефа, не видно никаких проблем. Проведите эти 15 минут, чтобы убедиться, что все идет действительно так хорошо, как вы думаете. Если это так, то обсудите с начальником, как вы можете еще улучшить ваши дела.

Вы изрядно удивитесь тому, как много можно сделать за 15 минут. Убедите руководителя, с которым вам прежде не удавалось детально поговорить, пообщаться с вами. Проведите с ним всего четверть часа, задавая наводящие вопросы о вашей работе, и вы услышите несколько вещей, которые вас удивят. Вы будете невероятно рады тому, что вам удалось поговорить. И станете с нетерпением ждать следующей встречи.

Не забудьте уточнить, какой день и час лучше всего подходят для общения с каждым начальником. Для некоторых вы сможете создать график регулярных встреч в определенные дни и часы. Однако если у вашего шефа скользкий график, то лучше всего будет завершать общение с ним четкой договоренностью о дате и времени следующей встречи.

Точная продолжительность и частота «свиданий» с боссом могут оказаться для вас своего рода движущейся мишенью: придется постоянно оценивать ситуацию и при необходимости корректировать планы. Как бы то ни было, вы просто не должны больше мириться с тем, что вами управляют на лету или по особому случаю.

О чем нужно говорить на встречах лицом к лицу?

Фундаментальная цель встреч один на один с руководителем состоит в обсуждении работы, которую вы делаете для него. Со временем вы будете лучше знать друг друга и направлять свой разговор на верный путь. Однако чаще всего вы будете говорить о работе в целом и о том, насколько хорошо, плохо или посредственно она идет. Советую вам вести со своим шефом постоянный диалог о четырех базовых факторах менеджмента, таких как:

- его ожидания относительно вас;
- ресурсы, которые вам потребуются для удовлетворения этих ожиданий;
- честная обратная связь о вашей работе и совет, как ее корректировать при необходимости;
- награда и признание, которые вы получите за свой упорный труд.

С каждым руководителем вам предстоит решить, на чем концентрироваться и что обсуждать на встречах. До их начала вам следует задать себе несколько вопросов. Существуют ли проблемы, которые еще не выявлены? Есть ли проблемы, требующие решения? Какие ресурсы вам нужны? Есть ли неясности в инструкциях или

поставленных задачах? Случилось ли с момента вашего последнего общения что-то, о чем шефу следует знать? Есть ли какие-то вопросы, на которые должен ответить начальник?

Как минимум на таких встречах вам нужно узнать, как руководитель оценивает вашу работу. Получайте обратную связь от своего начальника каждый раз, когда представляется случай. И подумайте, как вы можете доказать ему, что учитесь новому и улучшаете собственные результаты. Займитесь вместе с ним разработкой стратегии. Попытайтесь получить от него совет, поддержку, мотивацию и даже вдохновение.

Командные встречи — не замена личному общению

Некоторые менеджеры предпочитают проводить командные, а не личные встречи, однако такие собрания не могут считаться заменой регулярного общения один на один. Когда вы встречаетесь с начальником лицом к лицу, смотрите ему в глаза, уточняете его ожидания, делитесь с ним описанием проделанной работы, подталкиваете его к откровенной и конструктивной обратной связи, никто из вас не может спрятаться. А сделать это на общем собрании совсем нетрудно.

Возможно, руководителю комфортнее делиться неприятными новостями со всей командой и давать ей обратную связь, чем говорить напрямую с каждым из ее членов. Проблема, однако, состоит в том, что плохие новости или обратная связь часто бывают направлены лишь на одного-двух сотрудников. Если критика адресована лично вам, то неужели вы не хотели бы услышать ее лично? А если она предназначена кому-то другому, то у вас

наверняка есть куда более важные дела, чем присутствие при обсуждении, которое должно происходить между людьми наедине?

Как часто вам приходилось сидеть на общем собрании и ждать необходимых вам для работы крупниц информации в общем потоке обсуждения? Сколько раз вы приходили на такие встречи в надежде узнать что-то новое и нужное, задать критически важный вопрос и услышать ответ или получить необходимые директивы и указания? Реальность состоит в том, что вам как сотруднику крайне сложно направить начальника на нужную для вашей работы волну, если дело происходит на общем собрании. Иногда лучшее, что вы можете сделать во время таких встреч, — это поймать руководителя для спонтанного разговора наедине сразу же после собрания.

У командных встреч есть своя цель. Они представляют собой идеальный инструмент для обмена информацией со всей группой. Часто они необходимы для того, чтобы заставить людей, зависящих в работе друг от друга, услышать, что делают другие, какие проблемы возникают в их проектах и так далее. Вам неминуемо придется посещать больше собраний, чем требуется. Что с этим делать?

Перед тем как прийти на любую такую встречу или презентацию, убедитесь, что вы знаете, чему она посвящена и требуется ли ваше присутствие. Определите свою роль на собрании: какую информацию вы должны получить или донести до других?

Подготовьтесь заранее. Нужно ли вам изучить или прочитать что-нибудь перед встречей? Надо ли с кем-то пообщаться предварительно? Если вы готовите презентацию, то сделайте кое-что еще. Спросите себя, что конкретно ценного вы должны предложить команде. Если вы не основной участник собрания, то лучшее, что вы можете сделать, — это поменьше говорить и правильно себя

вести. Если вам хочется высказаться, то подумайте, нужно ли кому-либо слышать ваши слова здесь и сейчас? Если у вас есть вопрос, то можно ли задать его позднее и в другом формате? Помните, что некоторые командные встречи представляют собой лишь напрасную трату времени. Попробуйте не говорить ни одного слова, способного без нужды растянуть собрание.

Что еще более важно, не обманывайте сами себя. Вне зависимости от того, сколько времени начальника вы сможете получить на общей встрече, оно не может заменить вашего общения с ним наедине. Именно при личном контакте происходит все самое важное.

Когда вашему начальнику не хватает времени для встреч один на один

Некоторые руководители абсолютно убеждены, что они слишком заняты для того, чтобы встречаться с вами. Возможно, они уверены и в отсутствии необходимости общения такого рода вообще или конкретно с вами.

Если это ваш случай, то надо сделать что-то, что убедит вашего руководителя в обратном.

Я надеюсь, что вам не придется столкнуться с такой проблемой, но следует помнить, что в сопротивлении начальника может не быть ничего направленного лично против вас. Придерживайтесь деловой логики. На самом деле все просто: если вы с шефом не встречаетесь наедине, то ваша работа может пострадать:

- из-за нежелательных проблем, которые с большой вероятностью могут возникнуть;
- небольших проблем, которые можно легко решить, но которые могут превратиться в крупные;

- недостаточной оптимизации при распределении ресурсов или их напрасной растраты;
- снижения производительности и качества, а также ухудшения психологического климата.

Когда руководители прячутся в своих офисах или бегают с одной встречи на другую, в результате возникает вакуум в области повседневного управления. Порой его начинают заполнять «заводилы». Часто эти люди имеют хорошие отношения с другими сотрудниками, однако они навязывают свой авторитет и влияние в собственных интересах, что может оказаться разрушительным для команды. Иногда они сбиваются в стаи, третируют других или распространяют слухи, но чаще всего это лишь самовлюбленные посредственности, верящие в свою высокую результативность. Они предлагают своим коллегам советы и поддержку, однако часто ведут их в неверном направлении. Если вакуум, оставленный вечно отсутствующим начальником, заполняется таким заводилой, для вас становится еще более важным привлечь внимание руководства, что позволит вам сохранить концентрацию на работе и двигаться в правильном направлении.

Напомните своему шефу, что ему придется в любом случае уделить управлению вами часть своего времени. Однако если общение не будет происходить в формате личных встреч, то не исключено, что оно может оказаться запоздалым и даже небольшие проблемы, которых можно было бы избежать или решить гораздо быстрее, потребуют более активного участия. Сделайте так, чтобы ваше общение наедине было максимально продуктивным, и тогда ваш руководитель поймет, что для него имеет смысл уделять вам время.

Вне зависимости от того, насколько убедительные аргументы вы можете подобрать, вы не сможете договориться с некоторыми начальниками о личном общении

по запланированному графику. Возможно, у них слишком много непосредственных подчиненных, и им кажется, что они просто не могут регулярно общаться с шестнадцатью, шестьдесятю или бóльшим количеством сотрудников и при этом делать свою работу. Возможно, у них нет жесткого расписания, в результате чего любые ваши попытки договориться с ними о точном времени встреч становятся бессмысленными. Такой начальник может предложить вам: «Если хотите поймать меня для разговора наедине, то вам лучше всего перехватывать меня на лету».

Что делать в таких ситуациях?

Одна медсестра, работавшая в частной клинике и сумевшая успешно управлять своим невероятно занятым боссом, поделилась простой техникой привлечения внимания: она начала его преследовать!

Вот что она рассказала: «Мой начальник руководит сорока тремя медсестрами, техниками и помощниками, которые подчиняются только ему. Он также отвечает за работу подразделения, расположенного в другом месте. Поэтому привлечь его внимание довольно сложно». Что делает эта медсестра, чтобы начальник обратил на нее внимание? «Я довольно хорошо представляю себе его график работы. Я знаю, в какую дверь он входит и когда и по какому пути идет в раздевалку, в кафетерий или к автомату, чтобы купить себе банку диетической газировки. И когда у него появляется свободная минута, я уже жду его там, куда он направляется. Я знаю, когда и где он не хочет со мной общаться (например, в раздевалке). Однако я знаю и о других местах, где он готов уделить мне пять, шесть или семь минут. Этот метод общения не идеален, но я уже поняла, как нужно общаться с ним за утренним кофе или после обеда. Я заранее готовлю вопросы для обсуждения. У меня с собой ручка и блокнот, и, общаясь с ним, я делаю заметки», — говорит она.

Что происходит, когда график работы медсестры и ее руководителя не совпадают? «Иногда, когда он работает в смену после моей, я жду и ловлю его на входе. Если он работает в смену перед моей, ситуация немного усложняется, поскольку мне пока что не удалось найти правильное время и место, чтобы поймать его на выходе. Думаю, мне придется еще некоторое время преследовать его, чтобы найти наилучший способ привлечь его внимание после работы», — рассказывает женщина.

Какие уроки могли бы мы извлечь из истории этой медсестры?

- Иногда лучшее, что вы можете сделать, — это подстроить «спонтанные» встречи наедине.
- Если вы сделаете все правильно, то можете превратить случайные встречи наедине в регулярные.
- Обращайте пристальное внимание на распорядок дня своего руководителя.
- Определите, где и когда начальник хочет или не хочет проводить подобные встречи.
- Заранее готовьтесь к каждому подстроенному «спонтанному» общению наедине.
- Сделайте встречи максимально продуктивными и короткими.

Если вы и ваш начальник работаете в разных местах

Поймать некоторых руководителей бывает сложно. Вы или он можете работать из дома, в офисе, расположенном на другом конце города, или на территории клиента, находящегося в другой стране. Мне доводилось слышать массу

историй об упорных людях, которые вылавливали своих шефов, даже работая в другом месте. Они звонили начальникам каждые 15 минут, пока те наконец-то не давали им ответа на нужный вопрос. Иногда они отправляли им текстовые сообщения, факсы или пытались использовать для связи Facebook. Порой они организовывали общение с помощью видеоконференций. А иногда даже специально приезжали в офис руководителя в попытках получить несколько минут для общения наедине.

Опять же, я искренне надеюсь, что это не ваш случай.

Лучшее, что вы можете сделать для себя и руководителя, — это разработать при первой же возможности график регулярного общения в формате один на один. Вот несколько рекомендаций, которые вы можете применить в случаях, если работаете в разных местах со своим начальником:

- Сообщайте друг другу, когда вы будете в главном офисе, это позволит обоим выкроить время для разговора.
- Планируйте личные встречи, когда вам удобно приехать в офис своего руководителя или когда ему удобно приехать в ваш.
- Если у вас есть веб-камера, вы можете запланировать личное общение через интернет.

При отсутствии личных встреч или возможности общения с помощью видеозвонков вы можете использовать регулярные телефонные конференции или различные формы переписки, типа электронной почты или систем мгновенных сообщений. К несчастью, часто бывает так, что люди, общающиеся по телефону и через электронные письма, совсем перестают планировать регулярные встречи наедине. В результате их общение становится неорганизованным,

неполным и случайным. Ниже вы найдете несколько советов по использованию телефона и электронной почты для регулярного общения с руководителем.

- Планируйте регулярное личное общение по телефону и не забывайте согласовывать время звонка.
- Заранее готовьтесь к каждому звонку. Отправьте шефу электронное письмо с описанием того, что вы сделали после прошлого общения, предпринятых вами шагов и любых остающихся нерешенными вопросов, связанных с вашей деятельностью. Затем напишите, какие следующие цели вы перед собой ставите, какие шаги планируете предпринять и какие вопросы могут возникнуть у вас относительно этих будущих действий.
- Попросите начальника ответить на ваше электронное письмо до начала общения, это поможет вам подготовиться еще лучше, уточнить или дополнить набор вопросов для обсуждения.
- Отправьте руководителю напоминание по электронной почте или с помощью текстового сообщения по телефону за 30 или 60 минут до начала запланированного общения.
- Сразу же после звонка отправьте начальнику электронное письмо-резюме с описанием того, о чем вы договорились в процессе разговора, действий, которые вам нужно предпринять, шагов, которые вы планируете сделать, даты и времени следующего телефонного звонка. Пообещайте ему отправить план обсуждения до начала следующей встречи.

Иногда, когда я делюсь этими советами на семинарах, кто-то поднимает руку и говорит: «Мой начальник работает в кабинете напротив, однако все наше общение

происходит по телефону и через электронные письма. Что с этим делать?» Я считаю, что общение лицом к лицу, хотя бы время от времени, значительно лучше, чем обсуждение рабочих вопросов только по телефону и в почте. Я предлагаю следовать в таких случаях тем же рекомендациям, которые я давал сотрудникам и руководителям, работающим в разных местах. И, возможно, время от времени вам стоит просто заглядывать в кабинет шефа и спрашивать: «Получили ли вы электронное письмо, которое я только что отправил?»

Но даже если ваше общение происходит в основном по телефону и посредством электронных писем, это все равно лучше, чем ничего. Здесь есть и определенное преимущество: общаясь с начальником по почте, вы создаете бумажный (или электронный) след. Сохраните эти письма, и у вас будет ясная картина диалога о вашей работе. Если систематизация электронных писем хорошо организована и ведется тщательно, то вы можете использовать ее для создания планов, графиков, списков дел, контрольных списков и других инструментов, помогающих вам и направляющих вас в процессе работы.

Если даже после всех описанных усилий начальник все равно не уделяет вам внимания и остается столь же отстраненным или недоступным, то его вряд ли можно считать настоящим руководителем, а не просто носителем должности. Это проявление саботажа и халатности, и в данном случае у вас есть лишь три варианта действий.

1. Ищите себе нового шефа или новую работу внутри или за пределами своей нынешней организации.
2. Найдите заслуживающего доверия коллегу, такого же подчиненного вашего начальника-саботажника, человека, работающего в той же команде и имеющего чуть больше опыта, навыков или

мудрости, чем вы. Это также может быть кто-то обладающий большей властью или влиянием. Превратите его в своего руководителя де-факто. Попробуйте организовать с ним регулярные встречи один на один и отчитываться перед ним за свою работу. Постарайтесь получить поддержку и наставничество со стороны этого человека. Вы поразитесь, как часто подобные люди принимают на себя фактические обязанности менеджеров и выстраивают успешные отношения с хорошими сотрудниками, брошенными своими начальниками-саботажниками.

3. **Делайте что хотите, но вы должны любой ценой документировать свои усилия и сообщать о каждом шаге на своем пути. Записывайте любое действие, которое планируете предпринять, и фиксируйте, как вы собираетесь это делать. Доложите о своих планах начальнику-саботажнику. Отслеживайте и измеряйте свой прогресс в письменной форме, а затем отправляйте регулярный письменный отчет о своей работе. И, наконец, как можно чаще предлагайте (в письменной форме) своему начальнику-саботажнику организовать личное общение в формате один на один. А что еще вам остается делать?**

Что делать с начальником, у которого есть на вас слишком много времени?

До этого момента я концентрировался на проблеме нехватки времени для личного общения с вашими руководителями. Однако что делать, если шеф хочет проводить с вами слишком много времени?

Иногда руководитель, желающий проводить с вами слишком много времени, — это обычный начальник-болван. В главе 9 я дам вам несколько советов, как обращаться с разными типами подобных руководителей. Часто, однако, начальники, требующие слишком много времени от вас, не болваны: они просто не знают, как сделать лучше. Порой меня изрядно удивляют истории о руководителях, тратящих кучу времени на обсуждение мелких вопросов или стремящихся стать для своих сотрудников другом, психотерапевтом или учителем (либо желающих, чтобы вы стали исполнять для них эти роли). Что стоит делать в таких случаях?

1. Говорите о работе.
2. Если в разговоре всплывает тема, не имеющая отношения к работе, не развивайте ее.
3. Если возникает пауза, тут же возвращайтесь к обсуждению рабочих вопросов.
4. Начинайте делать заметки каждый раз, когда начальник начинает с вами говорить.

Если вы проделали все эти шаги, но проблема не исчезла, попытайтесь сказать начальнику что-то вроде: «Я прошу прощения, но у меня сейчас крайне мало времени. Я должен сконцентрироваться на работе».

Если ваш руководитель совершенно не против регулярных встреч, однако каждое общение начинает превращаться в бесконечное, убедитесь, что вы принесли с собой план обсуждения или заблаговременно предоставили его руководителю. Это позволит сфокусировать внимание на рассмотрении того, что было сделано вами после предыдущей встречи и что вы планируете сделать к следующей. И, наконец, вам потребуется хорошая стратегия для завершения таких встреч. Попробуйте сделать следующее:

когда наступит время подвести итоги общения, покажите начальнику сделанные вами во время встречи заметки и скажите: «Вот этим я теперь и займусь», после чего договоритесь о времени и месте для следующего разговора.

Если шеф хочет встречаться с вами слишком часто, необходимо сформировать с ним отношения, основанные на доверии, создав себе репутацию человека, который всегда выполняет обязательства. Вначале общайтесь так часто, как этого требует начальник. На каждой встрече четко описывайте несколько явно выраженных целей и обещайте достичь их к следующему разговору. А затем выполняйте это! Фиксируйте свои цели в письменной форме. Наблюдайте, измеряйте и документируйте достижения. Затем начните расширять процесс и создавать долгосрочные планы работ с графиками и сроками исполнения. Регулярно в письменной форме сообщайте о прогрессе начальнику. Велики шансы, что со временем для него станет очевидным, что ваши встречи могут стать более редкими.

Хорошая новость в том, что, когда менеджеры занимаются излишне внимательным управлением, вы можете довольно быстро показать им, что этого не требуется. Когда начальник тесно сотрудничает с вами и видит, как вы учитесь и растете, обычно он отступает, не опасаясь возникновения проблем.

Вам нужно помочь этому руководителю освоить искусство расширения прав: определить область (пусть и ограниченную), в которой у вас будут необходимые полномочия, наметить цели и составить графики, приемлемые для вас обоих при выполнении каждого задания.

Вот простое правило: если вам удастся достичь небольшой цели с коротким сроком исполнения и при этом соответствовать всем необходимым параметрам, то вы сможете, скорее всего, убедить своего начальника

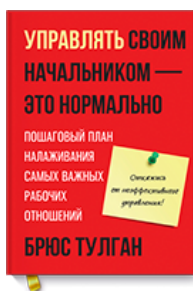
делегировать вам более серьезный проект (с более длительными сроками).

Демонстрируя свой профессионализм, вы можете убедить руководителя в том, что он постепенно увеличивает объем и степень важности передаваемой вам работы до тех пор, пока вы не достигнете оптимального для себя уровня ответственности. Дойдя до этой точки, фокусируйте свои встречи на постоянном изучении вашей деятельности и обсуждении того, как ее можно улучшить. Со временем вы сможете принять на себя ответственность за более масштабные и более сложные проекты, а ваш начальник научится отступать.

Я знаю, что вы заняты. Заняты и ваши руководители. Никому не хватает времени.

Это значит, что у вас нет времени на то, чтобы не управлять своими начальниками.

Каждый день уделяйте время управлению ими. Превратите это занятие в привычку, и оно станет приносить плоды практически сразу.



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

