

## Глава 4

# Как завоевать доверие руководства

Начиная с этой главы мы покажем типичные способы эффективного общения на основе высокого эмоционального интеллекта. Мы взяли пять самых распространенных сценариев общения на рабочем месте и подобрали варианты применения каждого из них в сочетании с примерами из жизни и проверенными методами, чтобы вы могли на практике понять, что думать и что говорить.

Руководитель — это ключевая фигура. Именно он решает вопросы вашего продвижения по службе и повышения зарплаты, а также влияет на ваше развитие, поэтому мы начнем с вашего ежедневного общения с начальством.

### Выполнение заданий: научиться задавать правильные вопросы

Помните ли вы, как руководитель впервые вызвал вас в свой кабинет и дал задание? Возможно, он был очень занят, вы прождали десять минут перед дверью, вошли, и он дал вам задание, торопливо сказал несколько слов и выпроводил.

Возможно, вы были как в тумане и не совсем поняли указания. С этим вы и покинули кабинет.

Однако это, скорее всего, только начало хаоса. Велика вероятность, что вы не сможете оправдать ожидания и не выполните задание в срок и должным образом. Когда руководитель спросит, почему вы не справились с порученной работой, вы поймете, что заложили «мину» еще в момент **получения задачи**.

Мы поделимся с вами набором методов, которые помогут вам братья за работу с ясной головой, а в процессе сформировать доверительные отношения с руководителем.

## СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ

### **Почему мы выполняем задания совсем не так, как ожидают руководители?**

Сяо Ван работает в отделе маркетинга известной IT-компании. На очередном собрании отдела в конце года руководитель дал всем задание «обсудить на следующей неделе инновационные идеи для маркетинговых мероприятий на будущий год», а затем резко закончил собрание. Однако после он отозвал Сяо Вана в сторону и попросил обобщить все маркетинговые мероприятия текущего года и составить аналитический отчет об эффективности за весь год. Отчет необходимо представить перед очередным собранием на следующей неделе. Руководитель уточнил у Сяо Вана, не возникнет ли у него каких-либо трудностей.

Сяо Ван подумал, что руководитель наконец дал ему возможность потренироваться! Хотя он никогда не занимался анализом годовой деятельности, за последние два года после каждого мероприятия на рабочем сервере сохраняли

отчеты: нужно было просто скачать их и обобщить. Объем работы довольно приличный, но за несколько дней можно с этим справиться. Сяо Ван похлопал руководителя по спине и сказал, что справится без труда. Руководитель удовлетворенно кивнул и отправился на следующее совещание.

Однако, когда Сяо Ван прокорпел над задачей неделю и отправил руководителю подробный отчет на пятидесяти страницах, он мало того что не получил одобрения, так еще и услышал требование все переделать.

Глядя на озадаченного Сяо Вана, руководитель тоже расстроился. Он терпеливо пояснил Сяо Вану, что ждал вовсе не перечень результатов, а анализ эффективности, чтобы выяснить, что им удалось, а что нет.

Сяо Ван пал духом. Ну почему он не задал больше вопросов, когда брался за дело?

---

**Метод: прежде чем приступить к работе, разберитесь, чего хочет руководитель.**

---

В следующий раз, столкнувшись с подобной проблемой, Сяо Ван может попробовать трехступенчатый подход.

### **Ответьте на вопросы: что, почему и как нужно делать**

Многие, когда берутся за работу, очень нервничают: руководитель занимает высшую ступеньку в иерархии, иногда его слова не совсем понятны, и вдобавок он еще очень занят. Короче говоря, вы боитесь, что не сможете понять требования и впоследствии не сумеете нормально выполнить

поставленные руководителем задачи, а если попытаетесь задавать больше вопросов, руководитель сочтет вас глупым.

Как перестать нервничать? Ключевой момент — прислушиваться к потребностям руководителя. Сегодня мы научим вас тому, как с помощью трех основных вопросов (*что, почему и как*) понять основные ожидания руководства.

Проект XXX	
Ожидания руководителя:	Моя интерпретация:
1.	Что: чего хочет руководитель.
2.	
3.	Почему: почему он этого
4.	хочет.
	Как: какой метод хочет он использовать.

Как работает этот метод? Давайте рассмотрим пример. Допустим, вы новичок на рабочем месте и случайно сталкиваетесь с руководителем в коридоре между совещаниями. Он спешно просит вас связаться с мистером Чжаном из отдела маркетинга, чтобы узнать, как продвигается проект А. Сказав это, он спешит на следующее совещание.

Если ваша голова заранее не занята вопросами «что», «почему» и «как», вы, скорее всего, кивнете и скажете «да», но после ухода руководителя растеряетесь, не понимая, с чего начать. Господин Чжан занимает высокое положение. Как вы, новичок, к нему подойдете? Проект масштабный, и, возможно, руководитель хотел сосредоточиться на каком-то определенном моменте?

Однако, если за основу вы берете три вышеупомянутых вопроса, вы будете слушать, обобщать и спрашивать, чтобы понять потребности руководства. Вы можете задать два вопроса, связанных с вопросом «как»: «Могу ли я спросить, нужно, чтобы господин Чжан прислал отчет сегодня или назначил встречу с вами лично?» и «Если вдруг его нет на месте, кого из коллег в его отделе я могу попросить?».

Когда руководитель четко обрисует свои ожидания, вам не придется ломать голову и вы не напортачите.

### **Сообщите руководителю, если впервые выполняете подобную задачу**

Если вы новичок в своей профессии, то есть вероятность, что вы не справитесь с заданием или справитесь, но это будет не то, что хочет руководитель. Ведь вам доводилось что-то делать впервые?

Как руководитель, он действительно обязан взвесить, хватит ли вам опыта. Однако он очень занят и может не знать, есть ли у вас соответствующий опыт. Если вы не дадите понять, что впервые выполняете подобную задачу, руководитель априори решит, что проблем не возникнет.

Разрыв между «реальными возможностями» и «ожиданиями руководителя» — один из главных источников конфликтов между подчиненными и руководством в начале трудовой деятельности.

Именно вы беретесь за работу, и вы отвечаете за результат. Чтобы избежать подобных конфликтов, нужно просто быть искренним и правильным образом сообщить, что вы впервые беретесь за подобное задание. В ситуации, в которую попал Сяо Ван, можно сказать следующее: «Простите,

но я впервые подвожу итоги работы за год. Я подумаю над этим сам, но, если в процессе у меня возникнут какие-то проблемы, могу ли я обратиться к вам за советом (или: могу ли я попросить совета у такого-то и такого-то)?»

Так вы не только сообщите, что делаете это впервые, но и лишний раз докажете, что готовы учиться. Если руководитель отметит необходимость уделить особое внимание какому-то определенному моменту, почему бы и нет?

Заметим, что этот принцип применим и в том случае, если вы далеко не новичок. Например, вы работаете под крылом какого-то руководителя в течение семи или восьми лет. Но он дал задачи, которые вы и он, возможно, выполняете первый раз, поэтому вы можете сказать следующее: «Я понимаю, почему вы хотите это сделать, но я впервые сталкиваюсь с подобной проблемой. Могу я периодически приходить к вам, чтобы что-то обсудить и попросить совета?»

### **Кратко изложите свои дальнейшие действия**

После того как вы взялись за задачу, порученную руководителем, как лучше всего проверить, соответствует ли ваше понимание его ожиданиям? Попытаться догадаться — явно не лучшая идея. Так почему бы не поступить более очевидным образом: кратко изложить в присутствии руководителя, что вы собираетесь делать дальше.

Вообще говоря, на этом этапе есть два способа обобщить услышанное.

Первый вариант подходит для новичков и отличается более скромным тоном, например: «Спасибо! Могу ли я кратко изложить, что мне нужно сделать дальше?» (После того как начальник скажет «да», продолжайте.) «Мне нужно сделать

то-то и то-то к определенному времени. Если за это время у меня возникнут вопросы, я обращусь к вам, вы позволите?»

Если руководитель скажет, что все в порядке, значит, вы успешно справились.

Если вы работаете уже семь или восемь лет, то, скорее всего, чтобы подтвердить следующий шаг, вы не нуждаетесь в излишне заискивающем тоне, как в описанном выше примере. Можно сказать так: «Хорошо, тогда я сделаю то-то и то-то и постараюсь доложить о ходе работы к следующему понедельнику. Если в процессе у вас появятся новые идеи, дайте мне знать в любое время, и я приму их во внимание. Благодарю!»

Вы заметили, в чем разница между этими двумя версиями? Первый вариант пассивный: руководитель позволяет вам сделать то, что запланировано, а вы в первую очередь слушаетесь; второй — более проактивный: вы берете инициативу на себя, готовы доложить о ходе работы, даете возможность руководителю внезапно изменить свое мнение, что вы также учтете.

---

**Практический совет: задавая больше вопросов, вы не умрете, а вот если плохо выполните работу — не поздоровится!**

На пути от понимания метода, отработки техники и до ее умелого применения вас ждет много препятствий. Одно из самых распространенных — боязнь «открыть рот». Когда вы получаете задачу, главное — не побояться задать вопросы руководителю. Если вы смущаетесь или опасаетесь, что начальник посчитает вас глупым, и молчите вместо того, чтобы спросить, — как можно сломать психологический барьер? Запомните эту фразу, она может быть полезной: задавая больше вопросов, вы не умрете, а вот если плохо выполните работу — вам не поздоровится!

## Дальнейшие шаги: как не растеряться, когда руководитель требует немедленного прогресса

В понедельник утром, только приехав в офис, руководитель спрашивает: «Сяо Чжан, где отчет, который я поручил сделать в пятницу?» Вы шокированы и не можете ответить ничего вразумительного, думая при этом: «Задачу он поставил в пятницу, причем в самом конце дня, как же я мог справиться так быстро? Он что, забыл, что на выполнение этой задачи требуется время? Или же он намеренно усложняет мне жизнь?»

На самом деле ничего он не забыл и не усложняет. В этом разделе мы расскажем, как общаться с руководителем, если тот требует незамедлительного прогресса.

### *Почему руководство всегда торопит?*

Вам кажется, что, если руководитель пристает к вам с расспросами, как движется выполнение задачи, это признак того, что он встревожен? Такое понимание несколько однобоко. Давайте рассмотрим случай, когда лидер не требовал подобных отчетов, но все равно заставил команду поволноваться.

## СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ

Сяо Чжан работает в технологической компании уже четыре года. В прошлом месяце руководитель поручил ему подготовить проект по привлечению инженеров как внутри страны, так и из-за рубежа. Общая концепция была уже готова, и команда Сяо Чжана отвечала за ее реализацию.

Как показал опыт прошлых лет, такой проект требует более детальной коммуникации и координации. Время на подготовку обычно дается с запасом, и руководитель, поставив задачу, переключился на другую важную работу и больше вопросов не задавал. Сяо Чжан, уже имевший опыт реализации многих подобных проектов, увидел, что руководитель слишком занят, а до приезда иностранных специалистов еще целых три месяца, отнес это задание к категории «важных, но не срочных» и потихоньку выполнял, уделяя время каждый день.

Однако примерно через месяц руководитель вдруг вспомнил о проекте и попросил Сяо Чжана отчитаться о проделанной работе. Неожиданно Сяо Чжана обвинили, что работа не организована и ее необходимо завершить в течение следующей недели, а затем выделить людей для подготовки к выходу новых продуктов.

Сяо Чжан расстроился: откуда вдруг такая срочность? Он задавался вопросом, что не так с руководителем. Почему он так легко меняет планы? Почему несрочные проекты реализуются с большим запасом, а за срочные и важные хватаются в последнюю минуту?

---

**Метод: постоянно общайтесь, помогайте начальству управлять прогрессом.**

---

Что вы думаете насчет приведенного выше примера? Считаете ли вы, что начальник переусердствовал? Или он просто ничего не понимает? Когда вы поймете следующие три метода, возможно, не будете так думать.

## Не спешите практиковаться в общении, сначала поймите, почему руководитель так вас торопит

Многие слушатели часто приходят к нам с расчетом на обучение навыкам общения, но, пообщавшись некоторое время, переключаются на развитие эмоционального интеллекта. Поэтому что, если эмоциональный интеллект невысок, общение станет пустыми словами.

Если у вас не хватает эмпатии, чтобы понять, почему руководитель так торопится, на вашем лице отразятся недовольство и неповиновение, а слова и действия будут неестественными, неискренними. Грубо говоря, эмоциональный интеллект никогда не бывает мнимым — он проявляется в каждом произнесенном вами слове, а также в тоне каждого предложения.

Руководитель — самая важная для вас ключевая фигура. С некоторыми вам комфортно работать сразу, но не стоит ожидать, что все начальники будут одновременно и профессиональными, и человечными. Когда вы испытываете дискомфорт, не нужно жаловаться — это не способствует развитию доверительных отношений. Более подходящий способ — сосредоточиться на двух моментах: понять, почему руководитель так себя ведет и что вы можете с этим сделать.

Почему руководители часто так охотно спрашивают вас о ходе выполнения задачи, которая кажется неважной и не слишком срочной? Если обобщить, то причин может быть несколько.

- Он не доверяет вам, а значит, не доверяет ходу выполнения порученного вам задания.

- Он слишком занят, у него тысяча дел, и вдруг он вспоминает о чем-то и спрашивает о ваших успехах.
- Это его рабочая привычка: каждое утро он прочесывает все дела и, увидев вас, спрашивает, какого прогресса вы добились.
- Он напоминает вам о необходимости проявлять инициативу и самому сообщать о ходе выполнения задачи.
- Таким образом он призывает вас поскорее приступить к решению текущих вопросов.

Все вышеперечисленные варианты отражают желание руководителя чувствовать себя хозяином положения. В любом случае он не выносит, когда подчиненные не проявляют инициативы и не докладывают ему о проделанной работе, даже если это просто формальность. Когда вы понимаете, что руководитель не намеренно пытается усложнить вам жизнь, а просто делает что-то по привычке, сопротивление ощущается уже не так сильно, правда?

*Если вы успешно справились с этой задачей, поздравляем, вы научились контролировать свои эмоции в общении с начальством. Следующий шаг — научиться всегда быть готовым ответить на вопросы руководителя о ваших успехах. Ясно рассказать можно только о продуманном четком плане.*

Как реагировать на вопросы руководителя? Подготовить хорошую отговорку, чтобы отвлечь его внимание? Нужно ли делать всю работу заранее? Конечно, нет. Главное, чтобы у вас в голове был порядок задач и вы знали, какие этапы и в какое

время вы намерены выполнить. Это касается как новичков, так и тех, кто работает уже некоторое время. Разница лишь в том, что при управлении сложным проектом вы учитесь иметь в виду приоритеты разных отделов.

В приведенном выше примере руководитель на первый взгляд торопится выпустить новый продукт в продажу, но должен учитывать и многофакторность рабочего процесса. Различные задачи, перекрестно влияя друг на друга, в конечном счете определяют оценку прогресса всей команды.

Четко обдумав это, вы сможете лучше оценивать ход работы и четче выражать свои мысли в общении. Задайте вопрос: «В каких еще проектах вам нужна моя поддержка?» — и не просто поймете, чем занят руководитель, но и заставите его почувствовать, что на вас можно положиться.

***Если вы будете отчитываться по собственной инициативе, руководитель перестанет беспокоиться о ходе работы***

Как руководитель, я терпеть не могу, когда задачи не выполняются в срок или выполняют, но некачественно. Причин этому, конечно, много, но одна из главных — неумение соблюдать дедлайны.

Управление проектами — целая наука, однако сегодня мы хотели бы научить вас трем распространенным формулам, которые помогут вам общаться, докладывать о ходе работ руководителям и самим контролировать ход работ.

Их можно разделить на три уровня.

- **Базовый.** *Можно занять две минуты вашего времени? Я хотел бы кратко проинформировать вас о ходе выполнения задания, которое вы дали мне на прошлой неделе.*
- **Продвинутый.** *Позвольте кратко проинформировать вас о ходе реализации проекта А на прошлой неделе. В настоящее время три основные задачи выполняются в соответствии с планом, и ожидается, что первые результаты будут озвучены уже в эту среду. Однако возникло небольшое затруднение, которое я хотел бы обсудить с вами.*
- **Суперпродвинутый.** *Я хочу доложить вам о ходе выполнения проекта А — я упоминал о нем в прошлую пятницу. За выходные я вернулся к нему и обдумал все более тщательно. Оказалось, что работа может быть разделена на три части. Однако, возможно, придется подождать, пока в среду появятся первые результаты, прежде чем я смогу судить, можно ли двигаться дальше. Вас это устроит?*

Находите ли вы сходства и различия между тремя версиями? Общее здесь то, что вы заверяете руководителя, что все идет по плану. Во втором и третьем вариантах это не просто доклад, а обсуждение хода работ. Используя второй или третий варианты, вы проявляете больше инициативы и контролируете ход проекта. Руководитель станет больше доверять вашей оценке.

**Практический совет: позволяйте себе время от времени чувствовать сладость успеха, чтобы получить мотивацию к дальнейшей практике.**

Один из самых больших уроков, который мы извлекли из практики общения: нужно позволить себе почувствовать от него удовольствие и увидеть положительные изменения. В психологии общения есть понятие «эффект самореализации». Как только мы овладеваем каким-либо навыком, наша уверенность растет, и мы уже используем его безбоязненно. В ситуации отчета о проделанной работе можно ли перейти от базовых навыков (дать руководителю четкое представление о текущем прогрессе) к обсуждению с ним сроков и определения приоритетов? Если вы в состоянии это сделать, значит, вы значительно продвинулись в навыках общения, а это, в свою очередь, больше мотивирует учиться и практиковаться, чтобы как можно скорее внедрить общение с высоким эмоциональным интеллектом в перечень привычек.

---

## Защита: как приносить плохие новости

Когда вы беретесь за работу и начинаете ее выполнять, вы в любом случае сталкиваетесь с трудностями. Например, проект продвигается гораздо медленнее, чем ожидалось, расходы гораздо больше, чем планировалось, клиент с бухты-барахты вдруг жалуется на вас или внезапно увольняется ключевой член команды. Дела могут идти не так хорошо, как хотелось бы.

Однако страшны даже не эти трудности, а реакция вашего руководителя, когда вы сообщаете ему «плохие новости»,

рассказывая о проблемах. Он может спросить вас: «Почему заранее не спланировали скорость реализации? Почему вы не подумали о росте затрат? Почему вы не сбалансировали внутренние процессы с обслуживанием клиентов? Вы плохо управляете людьми, раз у вас в критический момент уходит сотрудник?»

Короче говоря, есть ощущение, будто руководитель считает, что если вы сообщаете плохие новости, то вы в них виноваты и должны нести ответственность. И что интересно: по нашим наблюдениям, это происходит независимо от того, новичок вы на рабочем месте или ветеран с семи-, восьми-, а то и даже десятилетним стажем.

Как вы должны реагировать, когда это происходит? Какие методики и навыки общения на основе высокого эмоционального интеллекта помогут вам не только решить проблему, но и сохранить лицо или даже улучшить имидж? Далее мы поговорим о том, как преподносить плохие новости.

## СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ

### **Вы не виноваты, но почему обвиняют и ругают именно вас?**

С подобной несправедливостью столкнулась Джейн, сотрудница рекламного агентства.

Не так давно она приняла от уволившегося коллеги проект по разработке и выпуску юбилейного номера журнала для международного клиента. По словам коллеги, проект был почти закончен, хотя дизайн и претерпел несколько изменений на ранней стадии. Юбилей уже скоро, и, если образец журнала выйдет на этой неделе, клиент перестанет метаться и подпишет номер в печать.

Однако в тот самый день, когда пилотный выпуск отправили клиенту, Джейн ждал неприятный сюрприз — клиент был все еще недоволен дизайном! По телефону он рвал и метал и требовал, чтобы она либо сменила дизайнеров внутри компании, либо привлекла сторонних дизайнеров и гарантировала, что журнал закончат верстать до юбилея!

Джейн поняла, что купилась на посулы бывшего коллеги! Проблема была серьезной и требовала привлечения других команд. Она чувствовала, что это выходит за рамки ее компетенции, но боялась, что это может расстроить ее руководителей, поэтому два или три дня держала эту новость в себе, пытаясь самостоятельно найти решение. В конце концов Джейн не выдержала, доложила о ситуации и попросила помочь с координацией.

Внезапно руководитель словно бы забыл, что Джейн только недавно возглавила проект, и накинулся на нее с руганью. Почему не оправдала ожидания клиента? Почему не координировала общение между клиентом и дизайнером? Почему проект так затянут, претерпел столько изменений и на него потрачено столько дизайнерских ресурсов? Почему она не может контролировать ход работы? В состоянии ли она все исправить?

Джейн недоумевала, почему ее ругают за «того парня». Еще сильнее ее расстроило, что руководитель велел найти директора по дизайну, чтобы решить проблему смены команды. Она подумала о команде дизайнеров, которую так долго муржили клиент: есть шанс, что, услышав плохие новости, они просто хлопнут дверью и уйдут. Глупо ожидать, будто они будут терпеливо общаться с клиентом и работать сверхурочно день и ночь, чтобы успеть к нужному сроку!

**Метод: используйте советы, приведенные ниже, — и станьте идеальными гонцами, приносящими плохие новости.**

---

Как консультанты по коммуникациям, работающие на передовой, мы обнаружили, что большинство людей на рабочем месте больше склонны сообщать хорошие новости и избегают плохих. Однако это не просто не решает проблему, но и не приносит долговременной пользы в завоевании доверия аудитории, включая руководителя. Вам следует как можно скорее отказаться от подобной стратегии поведения и общения, которая ничего не дает и не укрепляет доверие.

Мы поделимся тремя приемами, которые помогут вам грамотно сообщать плохие новости руководителям, избегая их гнева и избавляя себя от ненужной критики.

**Говорите правду как можно раньше,  
но заранее найдите «минное поле»**

Прежде всего давайте задумаемся, почему руководители, услышав плохие новости, начинают возмущаться? Если проанализировать, то, по сути, есть только две причины.

Во-первых, начальник не ждал плохих новостей и был застигнут врасплох. В иностранных компаниях часто говорят, что не стоит преподносить коллегам плохие сюрпризы.

Во-вторых, все эти новости касаются проектов, которые у него под прицелом. Например, ваш руководитель крайне обеспокоен выполнением плана, а проект задерживается уже больше чем на неделю.

Как избежать подобных ситуаций? *Нужно говорить правду как можно раньше, но заранее находить «минное поле».*

Шила в мешке не утаишь, и постепенно плохие новости просочатся наружу и будут распространяться со скоростью света. Наша стратегия такова: столкнувшись с неприятностями, в первую очередь вам следует подумать, как и когда сообщить об этом руководству, а не как скрыть истинное положение вещей.

У каждого руководителя есть свое «минное поле». Постарайтесь «разминировать» его перед общением. Как найти «минное поле» заранее? Некоторые руководители придают большое значение своему имиджу. Если клиент жалуется, он будет чувствовать себя потерянным, что нарушает границы его «минного поля». По нашим наблюдениям, эти «минные поля» обычно включают следующее.

- **Его личные принципы.** Например, все должно быть сделано аккуратно, нельзя опаздывать на работу, проекты нужно завершать в срок.
- **Источники неприятностей.** Это случай Джейн, которая расходует ресурсы компании и не может удовлетворить запросы клиента.
- **Его личные триггеры.** Возможно, его критиковал крупный руководитель за неспособность руководить командой, и эта плохая новость становится еще одним примером его плохого руководства.
- **Его черты характера.** Например, он не выносит, когда он сам или его команда подвергается издевательствам.

Когда у вас в голове есть список «минных полей» вашего начальника, вы сможете предвидеть, как он отнесется

к плохим новостям: воспримет спокойно или мгновенно сорвется.

Конечно, независимо от того, попала ваша плохая новость на «минное поле» или нет, все равно важно сначала все обдумать, а потом уже озвучить.

### **Подстелите соломки и держите в голове конечную цель**

Для начала давайте подумаем над очень простым вопросом: кому нравятся плохие новости? Никому! Однако мы часто забываем об этом, когда сообщаем плохие новости нашим руководителям, считая, что для них «естественно» выслушивать плохие новости и иметь дело с проблемами.

Однако руководитель такой же человек, и, когда вы преподносите ему плохие новости, он так же испытывает определенные эмоции, пусть и может зачастую справиться с ними эффективнее.

Даже если он владеет собой лучше, чем мы, он все равно будет злиться, волноваться и может потерять дар речи. Обладая высоким эмоциональным интеллектом, мы должны ему сопереживать, создавать буферное пространство, дать время переварить плохие новости и направить его внимание на конечную цель.

Как этого добиться? Рассмотрим три шага.

- Начинайте с позитивных или хотя бы нейтральных новостей.
- Четко определите, в чем суть плохих новостей.
- По личной инициативе дополнительно сообщите руководителю, что вы можете сделать и для чего вам нужна его поддержка.

Джейн из примера выше, возможно, могла бы сказать примерно следующее: «Поскольку вы так заняты своей повседневной работой, я не смею вам мешать. Однако проект, который вы попросили меня забрать у коллеги Х., подходит к логическому завершению. Я уже работаю с клиентом, но мы никак не можем влиять на его ожидания. Например, клиент не так давно сказал, что все еще не удовлетворен дизайном, и в целом ему кажется, что наша команда дизайнеров мыслит стереотипно. И если в ближайшее время у них не появится свежих идей, клиент хотел бы привлечь внешних исполнителей. Вы можете быть уверены, что я буду постепенно налаживать отношения с клиентом. Однако не могли бы вы дать мне несколько советов по текущему дизайн-проекту?»

В приведенном выше абзаце отражен каждый из трех шагов. Угроза «смены команды» не особенно выделяется на общем фоне — напротив, на первый план выходит решимость активно улучшать отношения с клиентом. В итоге Джейн избежала бы необоснованной критики и завоевала доверие руководителя.

### **Заранее отрепетируйте фразы, которые помогут обеим сторонам успокоиться**

В дополнение к общим принципам и техникам, упомянутым выше, важно заранее отработать несколько фраз, которые помогут вам выразить свое спокойствие и снизить вероятность того, что руководитель рассердится, услышав плохие новости.

Это могут быть следующие фразы.

- *Я знаю, что вы заняты, поэтому извините, что беспокоил...*
- *Вот задача на данный момент... Согласно моему анализу... Вот что мы можем сделать вместе...* (Не говорите

- о том, что вы не можете сделать, только о том, что можете!)
- *Как мне кажется, теперь нам нужно сделать...* (Не пытайтесь просто переложить ответственность из разряда «я же говорил вам».)
  - *Я знаю, что с этим трудно справиться, но, если я могу что-то сделать, дайте мне знать.*

Как видите, у этих фраз есть нечто общее: они отражают вашу озабоченность сложившейся ситуацией и готовность помочь.

Помните, что у вас намного больше шансов завоевать доверие руководителя, демонстрируя смелость и решимость, а не пряча голову в песок, как страус, или открещиваясь от возникшей проблемы.

---

**Практический совет: успокойтесь и тренируйте решимость справиться с проблемами с помощью общения.**

Главный урок, который мы вынесли, накопив опыт общения: если вы не можете решить конечную проблему, то лучше ничего не обещать, а вот если вы можете это сделать, то нужно взять на себя инициативу сказать об этом. Умение преподнести плохие новости — это лишь небольшой шаг. Ключевой момент — помочь руководителю сосредоточиться на конечном решении. Только с таким настроением, задавшись целью преодоления собственной робости, психологических барьеров, вы сможете спокойно общаться и достойно справляться со своими обязанностями, а значит, в итоге завоевать доверие ключевых лиц, включая руководство.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

