**Менеджеры как хамелеоны**

Люди различаются манерой думать и действовать. Руководитель должен помнить об этих различиях и уметь их использовать. Лучшие из успешно работающих менеджеров часто напоминают хамелеонов: они умеют максимально приспосабливаться к каждой ситуации.

Мори Стетнер (Morey Stettner), специалист по искусству общения, редактор ежемесячных бюллетеней американского Национального института делового управления

В Американской декларации независимости записано: «Мы считаем само собой разумеющимся, что все люди рождены равными». Это волнующее утверждение может быть или не быть правильным. Но даже если мы все родились равными, мы не родились одинаковыми. Люди различаются не только по расам, вероисповеданию или происхождению. Они различаются манерой думать и действовать. Если мы все думаем по-разному, то не удивительно, что мы друг друга не понимаем. В произведениях Шекспира и во многих операх непонимание приводит к смерти и несчастью. Жизни руководства непонимание, может быть, и не угрожает, но часто очень отрицательно сказывается на карьере.

Инстинктивно мы считаем, что правильным является именно наш стиль мышления. Весь наш жизненный опыт показывает, что это так. Но и у другого человека есть свой жизненный опыт, который убеждает, что верен его подход. С субъективной точки зрения, мы уверены, что наш стиль мышления правилен. С объективной, совершенно не важно, кто прав, а кто нет, даже при наличии правильного и неправильного. Важно прежде всего то, что мы различны и нам надо учиться эти различия правильно учитывать.

Существует целая индустрия проведения психометрических тестов, обучения менеджеров пониманию различных типов поведения людей, а также методов работы с ними в различных ситуациях. Можно потратить годы на изучение всего лишь одной такой методологии. Нам же пока достаточно обозначить наличие различий, усвоить, что здесь нет хорошего и плохого и настоящий менеджер должен помнить об этих различиях и уметь их использовать.

С точки зрения личного стиля, успешно работающие менеджеры часто напоминают хамелеонов: они учатся максимально приспосабливаться к ситуации. Посмотрите на различные стили работы менеджеров:

сконцентрированность на цели вместо сконцентрированности на людях;

интроверт вместо экстраверта;

аналитический стиль работы вместо интуитивного;

сконцентрированность на деталях вместо сконцентрированности на картине в целом;

факты вместо идей;

строгое выполнение приказов вместо воображения;

проблемы вместо возможностей;

начало вместо завершения.

Чтобы выжить, менеджеры и должны быть «хамелеонами», способными приспосабливаться к разному административному окружению. В поведении «руководящего хамелеона» можно выделить три основных этапа.

Первый этап связан с властью. Обычно стремление приспособиться к стилю более сильного игрока, например шефа или важного клиента, вполне оправданно. Это создает определенные перспективы выживания. Оборотная сторона медали: облаченные властью руководители уверены, что все остальные будут к ним приспосабливаться. Это, может быть, верным, но при этом руководитель не сможет извлечь максимум пользы из своего персонала.

Игнорируя личный стиль сотрудников, шеф создает условия для возникновения взаимного непонимания, чувства обиды и плохой работы. Большинство руководителей интуитивно стремятся приспособиться к стилю более сильного участника. Лучшие из них тратят столько же времени и усилий на попытки понять людей, которыми они руководят, сколько и на то, чтобы понять мотивацию собственных боссов.

Второй этап. Стиль поведения персонала разительно отличается на различных уровнях организации. McKinsey установила, что консультанты с сильными мыслительными способностями добивались наибольшего успеха на невысоких должностях, когда у них было много аналитической работы. При этом люди, занимающие должность партнеров (уровень владельцев организации и ее руководства), более склонны к эмоциям, опираясь в их проявлении на навыки межличностных отношений, которые необходимы для установления хороших отношений с главным исполнительным директором компании.

В большинстве структур бизнеса наблюдается точно такой же переход от сфокусированности на технических навыках на низшем этапе руководства к приобретению навыков межличностных отношений на более высоком уровне. Подобная ситуация вызывает очевидные вопросы: могут ли люди, созданные для руководства, добраться до вершины служебной лестницы и как получается, что многие потенциально сильные руководители высшего звена навсегда застревают на низших ступеньках иерархической лестницы только потому, что не могут соперничать в технических навыках с асами своего дела?

Третий этап связан со стрессом. Попадая в условия стресса, мы все ведем себя совершенно по-другому. Когда дела идут хорошо, мы играем по своим правилам. Если дела плохи, мы обычно переходим к запасному плану (его иногда называют планом Б) и пытаемся вести дела по-иному. Но это может обернуться катастрофой. У нас меньше опыта и навыков работы по плану Б или в 7стиле Б. Поэтому в стрессовой ситуации перемена стиля может только ухудшить и без того плохое состояние дел.

Мы никогда не сможем полностью понять друг друга и всегда поступать правильно. Поэтому иногда дела идут не так, как нам того хочется, — такова природа человека. Все, что мы можем в этих условиях сделать, это попытаться как следует узнать себя и других, чтобы получить возможность работать лучше. Может быть, к пенсии мы и научимся понимать сущность друг друга.