**Карьерный рост, вып. 4**

Оглавление

[Пять работающих моделей для семьи и карьеры 2](#_Toc13825519)

[Не вредно иногда позлиться 5](#_Toc13825520)

[Восемь способов преодолеть синдром самозванца 7](#_Toc13825521)

[Почему вы боитесь успеха? 9](#_Toc13825522)

[Как работают евреи 10](#_Toc13825523)

[Что делать, если вас не приглашают на важные совещания 11](#_Toc13825524)

[«Лучше быть одной, чем жить с тем, кто не помогает вашей карьере» 13](#_Toc13825525)

[Другая жизнь: как стать собой на работе и не только 16](#_Toc13825526)

[Стресс вокруг: как помочь испытывающему трудности коллеге 24](#_Toc13825527)

[Хамить правильно: как добиться своего и не настроить коллег против себя 26](#_Toc13825528)

[«Вы – продукт пяти человек, с которыми проводите большую часть времени» 28](#_Toc13825529)

[Извиняйтесь правильно 30](#_Toc13825530)

[Лучших сотрудников унижают 32](#_Toc13825531)

[У вас испорчена репутация? 34](#_Toc13825532)

[Вы не мерзкий тип? 37](#_Toc13825533)

[Вы коммуникабельны? 39](#_Toc13825534)

[Завоюйте любовь коллег 41](#_Toc13825535)

[Что не нужно говорить на работе 43](#_Toc13825536)

[Ваши жесты работают против вас 46](#_Toc13825537)

[Помогайте коллегам 48](#_Toc13825538)

[О вас гуляют сплетни? 53](#_Toc13825539)

[Ваше время и «нужные люди» 56](#_Toc13825540)

[Самокритика 58](#_Toc13825541)

[Притворяйтесь, что вы много работаете 59](#_Toc13825542)

[«Везде подвох»: что делать, если вы всего опасаетесь 60](#_Toc13825543)

[Как не цепенеть от страха в важные моменты вашей жизни 62](#_Toc13825544)

[Не бойтесь похвалы: как стать еще лучше, замечая свои лучшие качества 64](#_Toc13825545)

[Показать себя в полном блеске 68](#_Toc13825546)

[Может ли характер помешать карьере? 72](#_Toc13825547)

[«Увлеклись личным брендом? Ждите отказов от крутейших работодателей, они таких боятся» 78](#_Toc13825548)

[Служебный роман: семь советов и предупреждений 79](#_Toc13825549)

[Пять шагов к цели 85](#_Toc13825550)

**[Вернуться в каталог сборников по карьерному росту](http://учебники.информ2000.рф/karjera2/karjera3.shtml)**

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Пять работающих моделей для семьи и карьеры

**8 июля 2019**|**Авива Виттенберг-Кокс**

«Мы научились быть дальновидными, потому что у нас просто не было другого выбора», — рассказывает Кейт. Сейчас ей за 60, и она инвестирует в будущее поколение предпринимателей. По ее словам, варианты «обоим держаться за работу на полный день» или «стать одному из них родителем „на полную ставку»» пару не привлекали. «Мы хотели изменить существующую модель», — объясняет Кейт.

Она и ее муж Мэтью были классической работающей парой. Они познакомились в бизнес-школе, поженились и оба устроились на серьезную работу в крупных компаниях. Вскоре Кейт поняла, что в ее фирме в краткосрочной перспективе подняться по карьерной лестнице до самого верха сложно, в то время как Мэтью удалось быстро сделать карьеру. Приняв решение завести детей, пара занялась разработкой стратегии. Как им построить две карьеры, которые могли бы дать им то, что они хотят: значимую работу, финансовую безопасность и большую семью?

Одним из их новаторских подходов к решению этой задачи стало то, что они взялись вместе планировать семейную карьеру на всю жизнь. Большинство из нас хочет поддержать своего партнера, не забывая при этом и о своей карьере. Но думать о двух разных карьерах по отдельности, а затем пытаться подстроить их друг под друга не так-то просто. Мэтью и Кейт начали проектировать свою жизнь и вносить изменения, чтобы найти подходящие карьерные пути. Вместе они придумали единое видение для своей пары и семьи, которую только создали.

Они рассматривали это так же, как и свою работу, где важно командное видение. Каковы их сильные стороны и мечты? Чем они могут быть полезны, чтобы гарантировать успех в долгосрочной перспективе, одновременно минимизируя риски, с которыми им, возможно, придется столкнуться на своем пути? Позже они обнаружили, что им помог не только план. Это был диалог и поиск взаимодополняемости. Каждый из них согласился вносить свой вклад в создание чего-то, подходящего им обоим, на протяжении всей жизни.

В свои 30 лет они решили, что Кейт ненадолго оставит работу в крупной компании, чтобы уделять больше времени уходу за двумя маленькими детьми. Мэтью же продолжил работу в компании, чтобы покрыть финансовые потребности в этот жизненный период. Затем Кейт должна была запустить бизнес, который, по ее мнению, имел большой потенциал, и проверит его состоятельность. Если план сработает, Мэтью позже присоединится к Кейт, чтобы расширять и развивать бизнес и иметь возможность заново открывать себя, решили супруги.

И это сработало.

**От суммы двух в силе двух**

Сегодня семейные пары, где работают оба супруга, являются нормой: так живут более двух третей пар в Канаде и Великобритании и 60% пар в США. Супруги начинают понимать, что они могут стать самым значительным карьерным активом друг друга. Работающий супруг может не только смягчить риски в случае увольнения, но и послужить своего рода трамплином для достижения мечты мужа или жены, будь то написание романа, работа в некоммерческой организации, развитие стартапа или съемки в мыльной опере. И неважно, займетесь вы этим в 30 лет или в 60.

Это совершенно новая и потенциально захватывающая игра. Такой сценарий был невозможен в более раннюю эпоху семей с одним кормильцем, где финансовое бремя по историческим (а зачастую и по психологическим) причинам ложилось на мужчину. Многие пары сегодня просто меняются традиционными гендерными ролями, продолжая при этом придерживаться все той же модели семьи (то же самое происходит в семьях с одним родителем, где доминируют женщины). Эти варианты недостаточно гибки и очень небезопасны в наши нестабильные экономические времена.

Но в слишком многих работающих парах даже в эпоху предполагаемого равенства два человека могут конкурировать за краткосрочные компромиссы вместо того, чтобы сотрудничать для достижения долгосрочных взаимовыгодных результатов. В конце концов пары начинают вести переговоры, основываясь на текущей ситуации и забывая о важности долгосрочного планирования. Это приводит к принятию решений, основанных на том, у кого более высокий доход, есть ли у одного из супругов долгосрочные командировки за границу, воспитывают ли они детей. Как много пар решают, что один из родителей останется дома из-за того, что стоимость ухода за ребенком превышает доход одного родителя (обычно мамы)? Но они забывают рассчитать влияние такого решения на карьеру этого родителя, на его потенциал для заработка (отказ от карьеры может стоить до $1 млн потерянного дохода), а также на возможности пары поменяться ролями или объединить их.

Карьеры в современном мире превращаются в 50-летние марафоны, а не в 30-летние спринты, и самое время задуматься и над построением совместных карьер на более длительный срок. Мы по-прежнему позволяем слишком многим решениям, принятым нами в 30 лет, десятилетиями определять нашу профессиональную судьбу. Намного больше ободряет мысль о том, что мы можем передавать эстафету и вперед, и назад, но все равно закончить гонку красиво. Благодаря такому подходу мы можем выяснить, что те, кто заботятся о детях после их рождения, все чаще становятся предпринимателями в более позднем возрасте, а корпоративные титаны, сделавшие карьеру в крупных компаниях, рады уйти с работы и стать поддержкой для своих супругов.

**Гибкость мышления поможет найти нужную модель**

Многие уделяют больше внимания внедрению инноваций на работе, а не дома. Попробуйте устроить семейный мозговой штурм за обеденным столом. Какова ваша модель? Вы оба довольны ролями, которые занимаете в данный момент? Есть ли мечта, которую один из вас или вы оба хотите вспомнить и обсудить?

Вот некоторые из моделей, которые выбирают работающие пары, обсуждают их и наслаждаются результатом (иногда на одном этапе, а иногда и всю жизнь). Все эти модели работают в том случае, если обе половины действуют согласованно, по крайней мере, в конкретный момент.

**Одиночная карьера** — это исторически сложившаяся классическая модель. Карьера одного из партнеров определяет все остальное. Супруг и дети действуют в соответствии с ней. Это часто позволяет получать высокую зарплату и полностью фокусирует одного из партнеров на работе. Другой партнер открыт для всех остальных ролей и может не беспокоиться о доходах. Но такие пары находятся в группе риска неожиданной и полной потери дохода. Неработающему партнеру будет гораздо труднее оправиться от возможного расставания или развода, и часто он даже не имеет пенсионных накоплений. Одна из проблем для женщин старшего возраста (большинство из которых имеют работающих супругов) заключается в том, что они входят в возрастные группы, в которых доминируют мужчины с неработающими женами. Это ставит их в конкурентно невыгодное положение, в то время как командная культура, построенная супругами с одиночной карьерой, работает в режиме 24/7 (просто потому, что они так могут).

**Модель с одной лидирующей карьерой** — вариация первой модели. Одна из карьер имеет явно доминирующее значение и определяет, где пара живет и в каком направлении движется. Второй партнер работает неполный рабочий день или имеет гибкий график на фрилансе. Преимущества у этой модели те же, что и в случае с моделью Одиночной карьеры, а занятость второго партнера смягчает ее недостатки. Например, Джо переезжала из страны в страну за своим супругом, работающим в нефтяной компании, и смогла превратить это в профессию. Она писала книги о том, как открыть себя заново, и стала онлайн-редактором и наставником для писателей.

**Чередование.** Многие пары выбирают равноправное чередование возможностей. У каждого из супругов есть возможности для повышения или переезда, и один из них в какой-то момент согласен подстроиться под реализацию таких возможностей. Далеко не всегда это означает, что партнеры движутся друг за другом с семьей на буксире. Иногда пары селятся в одном месте, и один из супругов много путешествует по работе. Так, в транснациональных компаниях удивительно много пар живут порознь (иногда годами). Эта модель может стать слишком «деловой», если не проявить достаточной гибкости. Когда желание одного из партнеров быть первым становится абсолютным, пары теряют тот баланс, которого добивались. Хелен и ее муж Роб — очень успешная и весьма заметная пара генеральных директоров — чередовали недели в течение года. Каждый из них мог полностью сосредоточиться на работе, поездках и неотложных проблемах на одну неделю из двух. А на следующей неделе они несли ответственность за все остальное. Это позволило им наслаждаться обеими ролями в полной мере.

**Параллелограммы** — модель с двумя мощными параллельными карьерами. Такие пары еще называют «четой лидеров». В этом случае карьеры супругов усиливают друг друга благодаря взаимной подпитке профессиональными знаниями и связями. Вспомним, например, главных героев сериала «Карточный домик». Такие пары любят обсуждать дела и делиться тем, что происходит в их совместных карьерах, потому что это подпитывает другого партнера. Они могут учиться друг у друга и у компаний, в которых работает каждый из них. Джули и Эндрю управляют двумя разными, но связанными бизнесами, где один из супругов возглавляет коммерческое подразделение, а второй — некоммерческое. Вместе они представляют успешную комбинацию. В такой модели под угрозой часто оказывается именно семья. Дети могут получать недостаточно внимания, потому что их родители увлечены разговорами друг с другом. Сегодня две большие карьеры в одной семье часто не удовлетворяют потенциальных работодателей, так как такие пары теряют географическую мобильность: очень сложно найти должность такого же уровня для одного из супругов в другой стране.

**Дополнение** — модель, при которой разнообразие в парной карьере оказывается так же полезно, как разнообразие в любой команде. Пары с карьерами в разных сферах, которые находятся на разных этапах, с разными пиковыми периодами и временными рамками, часто легче справляются с жизненными проблемами. Им проще преодолеть критические моменты, потому что они случаются в разное время и на разных этапах. Такая модель охватывает достаточно широкий спектр профессий: от корпоративной или научной карьеры до предпринимательской или писательской деятельности. Джордж и Анна использовали чередование ночных и дневных смен как основное различие их карьер: она работала медсестрой по ночам, а он был инженером в дневное время. Виделись они во время завтрака и ужина. Джульетта была фрилансером, когда дети были маленькими, а ее мужу Джону нравилась работа в социальной сфере. Когда их дети подросли, ее бизнес пошел в гору. Оставив свою выдающуюся карьеру раньше времени, Джон смог путешествовать по миру со своей женой ради ее бизнеса, который теперь приносил большой доход. Еще одно преимущество очень разных карьер заключается в отсутствии соревновательного аспекта в отношениях супругов. Два юриста или два консультанта, чьи карьеры развиваются с разной скоростью, особенно при условии наличия детей, могут конфликтовать. Разные карьеры, как правило, имеют разные критерии для оценки успеха и совсем различные жизненные циклы и могут хорошо сочетаться друг с другом.

Какой бы ни была модель, главный секрет успеха кроется в совместной работе. Вы можете переходить от одной модели к другой на протяжении долгой карьеры, и это тоже может быть частью вашего плана. Это поможет вам осознать, чего именно ваша пара хочет достичь, и понять преимущества и риски каждой модели на разных этапах жизни. Семейная карьера сделает вас гибкими, обеспечит вашу безопасность и предоставит вам новые возможности. В результате оба супруга получают близкого человека, который их поддерживает, разделяет их видение жизни и вкладывает силы в их карьеру так же, как и в свою. Это существенно выгоднее для обоих.

**Об авторе. Авива Виттенберг-Кокс** **(Avivah Wittenberg-Cox)** — гендиректор 20-first, одной из ведущих консалтинговых компаний в сфере гендерных вопросов, автор книги Seven Steps to Leading a Gender-Balanced Business.

# Не вредно иногда позлиться

[Ирина Гусинская](http://hbr-russia.ru/blogs/840/) 01.08.2014

Разве не прекрасно было бы жить в мире, исполненном гармонии и согласия, в окружении исключительно благородных, порядочных, чутких людей? Конечно, прекрасно, вне всякого сомнения, но это несбыточная мечта, давайте признаемся себе в этом раз и навсегда. Человек человеку, может, и не волк, но далеко не всегда товарищ, друг и брат — и далеко не все относятся к ближнему согласно золотому правилу нравственности. Можно сколько угодно долго сетовать на несправедливость мироустройства и окружающих, в упор незамечающих ваших высоких душевных и беспрецедентных профессиональных качеств, но пока вселенная к вам не прислушалась, а мир под вас не прогнулся, нужно добиваться успеха своими силами. Неоднозначный способ подробно описывает немецкий профессор Йенс Вайднер в своей книге «Стратегия пеперони» («Die Peperoni-Strategie: So nutzen Sie Ihr Aggressionspotenzial konstruktiv»): он предлагает каждому, и в первую очередь исполнительным тихоням, выпустить на волю свою агрессию. О пользе негативных эмоций и сублимации их в нечто полезное в последние годы пишут все чаще серьезные издания вроде [Scientific American](http://www.scientificamerican.com/article/negative-emotions-key-well-being/).

Логика налицо: если вы умеете быть жестким, отвечать отказом и не выражать всем своим видом постоянную готовность броситься на помощь (так называемый синдром помощника), то не станете жертвой несправедливости и эксплуатации. И уважать вас будут больше. Можно развить в себе способность говорить «нет» и настаивать на своем, но Вайднер пошел дальше. Он предлагает научиться получать удовольствие, защищая собственные интересы.

Читайте материал по теме: [Что делать, если вы уже ненавидите вашу новую работу](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14054/)

К изобретению ныне известной в германо-язычном мире «стратегии пеперони» профессор пришел неожиданным путем. В середине 80-х годов, когда Йенс был студентом, он на практике убедился в эффективности нового метода перевоспитания малолетних преступников — целенаправленного снижения уровня их агрессивности. А в 1993 году к Вайднеру обратился доктор Боссхарт, директор авторитетного швейцарского Института социальных и экономических исследований им. Готлиба Дуттвайлера (GDI). Его интересовало, можно ли не снижать, а, наоборот, целенаправленно повышать уровень агрессивности. Тогда Вайднер и разработал тренинг по добавлению остроты в профессиональную жизнь — и успешно проводит их до сих пор.

Действительно, агрессивность невозможно игнорировать и крайне вредно подавлять (см. [статью](http://www.nytimes.com/1983/03/08/science/venting-anger-may-do-more-harm-than-good.html) The New York Times аж 1983-го года), а тем более полностью от нее избавиться: она важна для выживания человека. Вопрос лишь в том, как ее использовать: конструктивно или деструктивно. Читаем у Аристотеля: «Каждый может разозлиться — это легко; но разозлиться на того, на кого нужно, и настолько, насколько нужно, и тогда, когда нужно, и по той причине, по которой нужно, и так, как нужно, — это дано не каждому». Что же отличает позитивную агрессивность от примитивной озлобленности? Хедвига Келльнер, эксперт в сфере менеджмента, убеждена: моральные принципы. Она называет следующие характеристики позитивно-агрессивных людей. Они:

* твердо отстаивают свои интересы и интересы компании, но при этом не ставят своей целью уничтожение и унижение противников;
* не забывают тех, кто помог им в трудный час;
* активно противостоят хамству и некомпетентности.

Читайте материал по теме: [«Отчаянная вежливость» может разрушить вашу карьеру](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p13814/)

На рабочем месте вас не должны любить — вас должны уважать (Вайднер постоянно подчеркивает: стратегию пеперони можно применять исключительно на работе; личную жизнь она быстро приведет к краху!).Стремление никого не обидеть приносит деловому человеку больше вреда, чем пользы. Поэтому список качеств, которые полезно натренировать тем, кто стремится к успеху, Вайднер продолжает следующими, на первый взгляд, малосимпатичными навыками:

* использовать в своих интересах слабости других;
* расстраивать планы противников;
* с легким налетом высокомерия держать дистанцию;
* пользоваться добротой окружающих;
* парировать удары любой ценой (особенно мне понравились фразы: «Продолжайте говорить! Возможно, в процессе вам удастся сказать что-нибудь более осмысленное!» и «У меня есть ровно две минуты свободного времени. Вы как раз успеете рассказать все, что знаете по этой теме!»).

Всякому воспитанному человеку, а особенно классической «хорошей девочке», продолжающей идеалистически верить в честную конкуренцию, такое поведение кажется абсолютно неприемлемым. Разумеется, важно знать меру. Но порой необходимо быть злым — и тогда вам не понадобится психиатр и не будет причины и жаловаться, как мало вас ценят на работе. Применяйте агрессию в гомеопатических дозах, добейтесь того, чтобы все знали: если ваши интересы ущемить, мало не покажется. Тогда-то в вас и признают ценного сотрудника, которого пора продвинуть по службе.

**ИРИНА ГУСИНСКАЯ**

*Заместитель главного редактора издательской группы "Альпина Паблишер"*

# Восемь способов преодолеть синдром самозванца

**26 октября 2015 Джилл Коркиндейл**

В этой статье я собираюсь дать некоторые определения синдрома самозванца и предложить конкретные шаги по его преодолению. Если вы чувствуете, что не доверяете себе самому, или работаете с человеком, страдающим от этого синдрома, то вам сюда.

Прежде всего нужно распознать этот недуг в себе или в другом. Синдром самозванца можно определить как чувство собственной неполноценности и профессиональной непригодности, которое не уходит даже при самых очевидных профессиональных успехах.

«Самозванцы» страдают от хронических сомнений в себе, от ощущения, будто они постоянно кого-то обманывают, и успехи, любые внешние доказательства компетентности, их не утешают. Человек не способен признать собственные достижения, понять, что на своем поприще он вполне успешен. Даже очень профессиональные, сделавшие блестящую карьеру люди порой страдают от этого синдрома, так что его не следует отождествлять с заниженной самооценкой или недостатком уверенности в себе. Некоторые исследователи увязывают его с перфекционизмом. Особенно часто этот синдром проявляется у женщин-руководителей и ученых.

Откуда берется это чувство? Некоторые исследователи считают, что всему причиной ярлыки, которые навешиваются еще в семье. Например, кого-то из детей считают «умником», другого – «слишком впечатлительным». Согласно другой теории, родители могут внушить ребенку чувство превосходства: если они оказывают ему всемерную поддержку и верят в него, то и ребенок уверится в своем совершенстве.

Среди известных проявлений синдрома самозванца следует назвать:

* **«Я непременно провалюсь».** Человек живет в постоянном стрессе, страшась не справиться с заданием, подвести, провалиться. Парадоксальным образом успех лишь усиливает напряжение, поскольку субъект оказывается на виду у всех и чувствует еще большую ответственность. В результате никакого удовольствия от успеха он не получает.
* **«Я чувствую себя мошенником».** Люди с синдромом самозванца не верят в свое право на успех и профессиональное признание, им кажется, будто они каким-то образом обманули всех. Это чувство сочетается со страхом разоблачения, с ужасом, что маски будут сорваны. Такие люди убеждены: они лишь создают впечатление, будто они такие замечательные специалисты, а на самом деле им недостает знаний и опыта. Зачастую они думают, что не заслужили повышения, что это какая-то ошибка.
* **«Это просто счастливый случай».** Известная тенденция приписывать успех удаче или каким-то внешним обстоятельствам, а не своим способностям – тоже явный симптом комплекса самозванца. Такой человек думает или даже говорит вслух: «Мне просто повезло» или «Так карта легла». Часто за такими оборотами прячется страх: в следующий раз уж точно не повезет.
* **«Ну, подумаешь, удалось».** Тенденция принижать успех, обесценивать его, также выражена у людей с синдромом самозванца.

Такие люди списывают удачу на легкость задания или говорят, что им помогли, комплименты и поздравления не принимаются. В сущности, они опять-таки сводят успех к внешним обстоятельствам – то ли повезло, то ли момент такой удачный подвернулся, то ли они и вовсе всех обманули.

Как же смягчить проявления этого негативного синдрома?

* **Признайте проявление этих симптомов.** Понять, что происходит – первый шаг к исправлению ситуации, так что следите за своими мыслями: каковы они и откуда берутся.
* **Измените внутренние настройки.** Не твердите себе, что вас разоблачат, что вы не заслуживаете успеха. Говорите себе, что никто не может знать все, что постепенно вы научитесь большему.
* **Дайте волю чувствам.** Рядом с вами, наверное, есть и другие люди с точно такими же проблемами. Поговорите откровенно, это гораздо лучше, чем терзаться сомнения ми.
* **Присмотритесь к контексту.**Моменты неуверенности в себе случаются у каждого. Вы можете столкнуться со сложной задачей и вполне естественно усомниться в собственных силах. Если вы поймаете себя на мысли о никчемности, то скажите себе: «Если я и чувствую себя бесполезным, это еще не значит, что от меня нет пользы».
* **Научитесь извлекать уроки из неудач.**Эти уроки вы сможете конструктивно использовать в будущем – навык, который каждому стоит освоить.
* **Будьте добры к самому себе.** Помните, что каждый человек имеет право на ошибку, прощайте себе такие промахи. А за настоящие удачи непременно себя поощряйте.
* **Ищите поддержку.**Каждому человеку нужна помощь: признайте, что она и вам нужна, что вы не обязаны делать все сами. Это вернет вам связь с реальностью, вместе с собеседником вы все проговорите и распутаете.
* **Визуализируйте успех.** Думайте о результатах – сосредоточьтесь мысленно на моменте, когда задание будет выполнено, презентация завершена – это помогает настроиться и не волноваться.

Может быть, у вас есть собственная стратегия борьбы с синдромом самозванца? Что (не) помогает вам? И какую роль, по-вашему, этот синдром играет в бизнесе – какие отрасли или профессии страдают от него чаще всего?

**Об авторе. Джилл Коркиндейл (Gill Corkindale)** — бизнес-коуч и автор статей на темы глобального менеджмента и лидерства. Раньше работала редактором в The Financial Times.

# Почему вы боитесь успеха?

**20 марта 2014 Манфред Кетс де Врис**

Карьера Тима началась со взлета. Выпускник университета, входящего в Лигу плюща, он сразу устроился младшим партнером в престижную консалтинговую компанию. Затем он получил степень MBA в INSEAD, причем оказался одним из лучших выпускников. Его пригласили в фармацевтическую компанию, и там он, перепрыгивая через ступеньки, стремительно поднялся на самый верх. Прошло лишь восемь лет, и он стал гендиректором.

И тут начались проблемы. Вскоре коллеги подметили, что Тим уклоняется от принятия сложных решений. От крупных проектов он отказывался, над самыми ничтожными вопросами размышлял чересчур долго. Компания упускала одну хорошую возможность за другой.

Затем проявились еще более тревожные симптомы. Гендиректор приходил на важные встречи под хмельком. Какое-то время акционеры выжидали и давали Тиму поблажки, но его непригодность к руководящей работе бросалась в глаза, и с ней нельзя было мириться. Через два года Тима уволили.

Почему все пошло наперекосяк?

Именно с таким вопросом Тим обратился ко мне, когда потерял работу. Выслушав его рассказ, я понял, что проблемы уходят корнями в детство: быстрый успех пробудил подсознательное чувство вины. Выяснилось, что молодого человека преследовал, как это ни безумно звучит, страх оскорбить своим успехом отца: у того все попытки обзавестись собственным делом кончались крахом, и отец Тима превратился в разочарованного и озлобленного человека.

Свои негативные эмоции отец вымещал на Тиме, постоянно твердя сыну, что в нем (в Тиме) нет задатков успешного лидера. Эту установку Тим усвоил с детства, но его комплекс неполноценности пробудился, лишь когда он стал гендиректором. Дальше стремиться было некуда, и он стал откровенно проявлять ту «непригодность», которую прежде изо всех сил скрывал. С извращенным упорством Тим подрывал собственную карьеру в угоду глубокому внутреннему убеждению, что он не достоин быть лидером.

Этот странный страх перед успехом — вовсе не редкость. Еще в 1916 году Зигмунд Фрейд объяснил его динамику в работе «Некоторые типы характеров из психоаналитической практики», одна из частей которой называется «Крах от успеха». Фрейд убедился, что многим людям осуществление заветного желания приносит не удовлетворение, а несчастья. В пример он приводил преподавателя, который мечтал об одном: занять место своего наставника. И вот мечта сбылась, этот преподаватель получил облюбованную должность, но тут его настигла депрессия, работа валилась из рук, и он чувствовал, что не справляется с новыми обязанностями. По той или иной причине этот человек не считал свой успех заслуженным, в роли почтенного наставника он сам себе казался самозванцем.

Мне в моей практике встречалось немало топ-менеджеров, подобных Тиму: они великолепно работают до тех пор, пока не достигнут самой вершины. Но, когда они выходят на авансцену, им становится страшно, ведь тут уже не спрячешься за чужую спину. Президент США Гарри Трумэн говорил, что вся ответственность лежит на нем. Делегировать ее некому.

Оказавшись на виду, человек, подобный Тиму, становится до крайности уязвимым. Эффективность его работы снижается, проявляются деструктивные тенденции и страсть к саморазрушению. Зачастую эти люди считают себя самозванцами, в особенности они боятся своей же удачной карьеры: чем выше заберешься, тем больнее падать. В то же время их точит страх перед соперниками и врагами. Как говорит Эмброз Бирс в «Словаре Сатаны», «люди прощают своим ближним все, кроме успеха».

Осознание собственного страха становится первым шагом на пути к его преодолению. Вернитесь мысленно в детство. Было ли такое: кто-то из родителей или другой авторитетный член семьи, а может, учитель или тренер постоянно внушал вам, что вы лишены способностей, непривлекательны или никогда не научитесь получать удовлетворение от своей работы, как бы ни старались? Нам с Тимом пришлось для начала извлечь из его подсознания ассоциации, связанные с успехом. Ему следовало разобраться с источниками страха и избавиться от потаенного представления о себе как о человеке, недостойном успеха.

В процессе психоанализа и коучинга Тим осознал, как активно он препятствовал самому себе в достижении целей, подрывал свои мечты, крушил, в том числе, и личную жизнь. В его случае наиболее действенным методом оказались вопросы, помогшие разобраться с внутренним, укорененным образом «успеха». Например, каким ему представляется успех? Может ли он проанализировать плюсы и минусы того или иного достижения.

Тиму повезло: ему представился новый шанс в другой компании, а благодаря коучингу и пришедшему осознанию источника своих бед он сумел преодолеть страх перед успехом. И советам директоров, когда они обдумывают назначение многообещающего коллеги на высшую должность, не мешало бы привлечь коуча для профилактической работы: тогда яркую звезду, на которую возлагается столько надежд, не угасит внезапно тайный и необоснованный страх самозванства.

**Об авторе. Манфред Кетс де Врис (Manfred F. R. Kets de Vries)** — бизнес-тренер, психоаналитик, исследователь проблем управления, профессор бизнес-школы INSEAD.

# Как работают евреи

**11 золотых принципов еврейского подхода к делам, которые имеет смысл культивировать в себе любому специалисту, предпринимателю, профессионалу…**

1. Не следует говорить все, что думаешь.

2. Иногда нужно дать больше, чем достаточно, если ты действительно хочешь дать достаточно.

3. Наниматель должен знать, как живет его работник.

4. Если кто хочет убить тебя, убей его первым.

5. Умейте говорить «мне нужно», переступив через гордыню.

6. Пусть ваше слово, не клятва, обязывает вас.

7. Никогда не оскорбляйте другого человека.

8. Планируйте свою жизнь.

9. Поощряйте себя за хорошую работу.

10. Поручайте дела другим.

11. Ищите равновесие в жизни.

**Бонусные мудрости:**

12. Всегда здоровайся с другими.

13. Не теряй времени понапрасну.

14. Говори, только когда тебе есть что сказать.

15. Всегда вовремя плати зарплату работникам.

16. Пусть имущество твоих собратьев будет для тебя так же ценно, как и собственное.

17. Окружай себя хорошими людьми. Избегай плохой компании и даже скверного соседства.

18. Работай, пока горит свеча. Всегда двигайся вперед во что бы то ни стало.

19. Каждый человек заслуживает слов благодарности.

20. Вор, который крадет время, ничем не лучше того, который крадет драгоценности. Управляешь своим временем — управляешь деньгами.

21. Давай деньги в трудные времена. Это ценная инвестиция в будущее человека, которая затем вернется к тебе стократ.

22. Богат тот, кто счастлив тем, что имеет.   
23. Лучше создавать работу, а не искать ее.

— Марк Цукерберг, основатель крупнейшей соцсети в мире Facebook

# Что делать, если вас не приглашают на важные совещания

Мелисса Раффони 22 декабря 2016

Всем нам приходилось сталкиваться с такой неприятной ситуацией — вас не пригласили на важную встречу. Вы узнаете о важном совещании (результат которого влияет на вас и на вашу команду), только когда оно уже прошло. «Остаться за бортом» — это неприятно как с личной, так и с профессиональной точки зрения. С вами не считаются, и вот уже приходят на ум грустные воспоминания из школьной жизни — ощущение ненужности и отверженности: вы никому не нужны, ваш вклад в общее дело никто не ценит. А если вы вдобавок последним узнаете о принятых решениях, это может притормозить работу вашей команды и нанести удар по вашему авторитету. Если вам не досталось места за столом переговоров и это плохо сказывается на сотрудничестве в команде для достижения целей организации, то повысить голос за себя и свой коллектив в конструктивном духе — ваша обязанность.

В следующий раз, когда вы не обнаружите своей фамилии в списке приглашенных, не отчаивайтесь. Пусть это упущение станет возможностью оценить свой вклад в работу группы, определить, насколько эта встреча отвечает вашим интересам и интересам команды, и организовать продуктивное обсуждение вопроса.

Но, прежде чем настаивать на своем присутствии на каждой важной встрече в компании, не забывайте следующие моменты.

**Держите свое самолюбие под контролем.** Задайте себе вопрос: я беспокоюсь, потому что боюсь потерять свое место или мне действительно необходимо там быть? Известно, что чем больше людей присутствует на совещании, тем выше вероятность, что оно будет запутаннее и длиннее. Есть ли среди участников кто-то, кроме вас, кому вы можете доверить задать волнующие вас вопросы? Возможно, основная задача собрания лишь косвенно связана с работой вашей команды, но в основном затрагивает деятельность другой группы? Обратитесь к коллеге, которого позвали на встречу, чтобы лучше узнать о повестке дня. Таким образом вы сможете определить, нужно ли вам принимать участие в обсуждении.

**Выстройте свою логику.** Когда вы узнали о повестке дня и поняли, что участвовать в дискуссии необходимо, задайте себе вопрос, перевешивают ли факторы против вашего присутствия реальную пользу от него. Если вам просто хочется, чтобы вас позвали, бороться не стоит. Но если вы считаете, что вас обязательно следует включить, начинайте выстраивать свои аргументы. Будьте готовы ответить на вопрос, почему вам нужно там быть. Выстройте свой ответ вокруг того, какую точку зрения, экспертные знания и умения ваша команда может привнести в обсуждение. Не спрашивайте, должна ли там быть именно вы, подумайте, необходимо ли присутствовать человеку, занимающему вашу должность.

**Предложите помощь.** Итак, вы решили, что интересы бизнеса требуют, чтобы человек, выполняющий вашу работу, был на этом совещании, и доказали это. Значит, пришло время поднять вопрос в разговоре с его организатором. Отправьте приглашающему электронное письмо со словами, что хотели бы обсудить это собрание (назовем его «совещание по состоянию операций»). Попросите, чтобы он зашел к вам поговорить, или пригласите его на встречу — выберите ту форму, которая наиболее соответствует вашей организационной культуре. «Дорогая Анника, у вас есть 15 минут, чтобы обсудить совещание по состоянию операций? Завтра я целый день в офисе и свободен от встреч, пожалуйста, зайдите ко мне, когда вам удобно». Суть в том, чтобы сначала написать короткое письмо, а затем побеседовать по сути вопроса по телефону или лично — таким образом можно более четко донести свои мысли и чувства.

Во время беседы не говорите: «почему меня не пригласили на эту встречу? Вы должны были меня позвать!». Вместо этого попробуйте сказать примерно следующее: «Я заметил, что меня нет в списке участников еженедельного операционного совещания. Поговорив с Джо по поводу обычной повестки дня этой встречи, я подумал, что мое присутствие было бы полезным для всех. Благодаря этому будет представлена точка зрения маркетинга и моя команда будет знать о ближайших приоритетах, чтобы лучше планировать и успевать все в срок. Если вы согласны, что кого-то от маркетинга нужно включить, мы можем обсудить, кого именно позвать — меня или другого члена команды».

**Оставайтесь нейтральным.** Сосредоточьтесь на процессе, а не на личностях. Разговор должен идти не о вас и ваших чувствах и не о том, насколько неправильно, что вас в списке нет, а Джон Смит — есть и т. д. Убедите собеседника, что ваше присутствие необходимо для бизнеса.

В своих тренингах по проведению совещаний мы объясняем коллективам руководителей, как ставить интересы компании на первое место, голосуя за собственное «удаление с острова» — то есть не участвовать в совещаниях, в которые они не привносят ничего полезного. Когда кто-либо заявляет: «Поскольку мой новый начальник теперь тоже участвует в этих совещаниях, мне больше не надо на них присутствовать» (даже по поводу таких «престижных» встреч, где можно показать себя), это свидетельствует высшему руководству, что человек ставит интересы компании превыше всего. Подобный альтруизм и зрелость дорогого стоят. Они увеличивают ваш «моральный капитал» и доброе отношение к вам.

Если вы не идете на поводу у эмоций и ищете возможность сделать работу организации более эффективной и продуктивной, пренебрегая своим самолюбием и карьерными целями, это непременно принесет вам уважение руководства, коллег и подчиненных. И увеличит шансы, что вас позовут на встречу, если вам действительно нужно быть на ней.

**Об авторе.** Мелисса Раффони — гендиректор The Raffoni Group, компании, помогающей гендиректорам добиваться высоких результатов и повышать качество своей личной и профессиональной жизни.

# «Лучше быть одной, чем жить с тем, кто не помогает вашей карьере»

Авива Виттенберг-Кокс

Недавно я ужинала с восемью успешными женщинами, профессионалами своего дела, в возрасте от 35 до 74 лет. Их истории были типичными для проводимого мною исследования пар, в которых оба супруга строят карьеру. Одной только что предложили блестящую возможность карьерного роста в другой стране, но ей пришлось потратить несколько месяцев на то, чтобы уговорить своего супруга поехать с ней. Вторая решила сохранить свой брак, взяв на год творческий отпуск и вернувшись в школу, чтобы немного успокоиться и дать семье передышку от двух тяжелых работ. Третья попыталась трудиться на полставки в юридической фирме, но быстро поняла, что в профессиональном плане ее оттесняют на вторые роли. Вместо этого она решила защитить докторскую, а ее муж продолжил свою карьеру.

Эти истории еще раз подтверждают вывод, который я сделала из многолетних наблюдений и исследований. У женщин с профессиональными амбициями есть два пути, когда дело касается отношений с партнером: или он оказывает полную поддержку своей половине, или его нет вообще. Все, что находится между этими полюсами, приводит к переживаниям и отрицательно сказывается на карьере.

Таковы реалии, с которыми сталкиваются работающие женщины. В XX веке представительницы прекрасного пола укрепили свои позиции в обществе. В XXI веке мы наблюдаем, как мужчины адаптируются (или нет) к последствиям этих перемен. Конечно, не все идет гладко, возможны даже вспышки гнева и непонимания с их стороны, но дело того стоит.

Пока лишь малая часть мужчин и работодателей находится в авангарде этих изменений. Как недавно написала Мелинда Гейтс, мы все еще «отправляем наших дочерей в компании, созданные для наших отцов». Женщины считают себя равными с мужчинами лишь до тех пор, пока карьера их мужей не страдает от их собственной. Я, конечно, слышала о том, как карьера одного партнера приносится в жертву карьере другого в однополых браках, однако подавляющее большинство таких случаев происходит в гетеросексуальных парах, и почти всегда страдает карьера женщины.

И дело не в том, что мужья не поддерживают своих жен. На словах они, как и многие руководители компаний, как раз «за» то, чтобы женщины строили карьеру, но на деле они часто не готовы идти на уступки. Мужчины рады иметь успешных и финансово независимых жен. Они одобряют и поддерживают их — пока это не мешает их собственной карьере. Исследование Памелы Стоун и Мег Лавджой выявило, что в двух из трех случаев мнение мужей было ключевым фактором при принятии женщинами решения об увольнении с работы. «Хотя женщины почти единогласно заявляют о поддержке своих половин, в то же время они отмечают, что их мужья отказываются изменить график работы или принимать большее участие в заботе о детях», — пишет участница исследовательской группы Джоан Вильямс. «Муж всегда мне говорит: “Ты можешь делать все что хочешь”. Но он никогда мне не помогает», — признается одна из женщин, участвовавших в исследовании.

Женщины испытывают шок и потрясение, когда сталкиваются с таким отношением, ведь они думали, что у них равные права с мужьями, и надеялись на взаимную поддержку и помощь в браке. Опрос выпускников Гарвардской школы бизнеса доказывает это несоответствие: более половины опрошенных мужчин ожидает, что их карьера имеет приоритет по сравнению с карьерой жен, в то время как большинство женщин рассчитывает на равноправие в браке. (Почти никто из женщин не высказал мнения, что их профессиональный рост будет важнее.) Мужчины нового тысячелетия считают себя просвещенными в этом вопросе, но полученные данные свидетельствуют об обратном. Опрос показывает, что молодые мужчины менее привержены идеям равноправия, чем представители старшего поколения.

Даже в семьях, которые придерживаются идеи равноправия, продвижение по карьерной лестнице обоих супругов требует совместных исключительных усилий. Гораздо легче пойти по пути наименьшего сопротивления и выбрать традиционную модель поведения — мужчина-карьерист и жена-домохозяйка (особенно если мужчина старше, его трудовая деятельность началась раньше и, следовательно, он больше зарабатывает). Это образует замкнутый круг, который сложно разорвать: мужчины получают больше возможностей зарабатывать, а женщинам становится все сложнее их догнать.

Разочарование женщин глубокое и долгое. В результате у них возникает отсроченная реакция, описание которой я обнаружила в исследовании об увеличении числа браков и разводов в 50-х и 60-х годах XX века: талантливые женщины, вынужденные из-за отношения своих мужей снизить свои карьерные притязания, просто выжидают удобного момента. Примерно 60% разводов у людей старшего возраста инициируются женщинами (после 50 лет) часто для того, чтобы направить свою энергию на карьерный рост.

После этого наступает очередь мужчин испытывать шок. Ведь они много и тяжело работали, хорошо обеспечивали семью — именно так мужчины понимали свою роль! Но современные пары думают иначе. Семьи, в которых оба супруга зарабатывают, обладают большими преимуществами во времена экономической нестабильности, утверждает Эли Финкел из Северо-западного университета в своей книге «Брак: все или ничего». Причем лучшие супружеские пары не появляются просто так. Они никогда не были бы более счастливыми, уравновешенными и взаимодополняющими, если бы равноправие полов не привело бы к появлению более гибкого подхода людей друг к другу. Для него требуется взаимная поддержка и гендерное равенство на протяжении десятилетий. Игнорируя потребности своих партнеров, вы обрекаете себя на неприятности.

«Я не знал», — отвечали многие мужчины, с которыми я общалась после того, как их бросили жены. То же самое говорят руководители компаний, после того как женщины, занимающие ключевые должности, увольняются. Начальники просто не думали, что сотрудницы уйдут, и не понимали, как те расстраивались из-за их отношения, нехватки признания или продвижения по карьерной лестнице менее компетентных мужчин.

Но если копнуть глубже, мы поймем, в чем суть дела. Начальникам были безразличны проблемы женщин. Они не слушали, кивали с отсутствующим видом, игнорировали их, полагая, что это не имеет значения и напрямую их не затронет.

Несколько мужчин, с которыми мне пришлось беседовать, признались, что связывали разочарование их жен с менопаузой, и считали, что единственное, что нужно сделать, — это подождать. Именно умаление потребностей женщины и списывание ее со счетов ведет к отчуждению в отношениях, после чего она уходит, к недоумению и огорчению мужа.

Многое из того, что используется в программах по развитию лидерских качеств и построению команд, применимо к выстраиванию гармоничных отношений дома. Ниже приведен ряд стратегий, которые я описываю в своей новой книге.

Видение. Начните обсуждать долгосрочные личные и профессиональные цели как можно раньше и пересматривайте их регулярно. Недостаток взаимной поддержки в паре может привести к крушению жизненных устоев. Четко объясните, какая помощь будет необходима для достижения этих целей и откуда ее следует ждать.

Активное слушание. Самая частая жалоба от женщин — они не чувствуют, что их слышат; а от мужчин — они не чувствуют, что их ценят. Начните регулярно выделять время на то, чтобы выслушать друг друга (хорошо, если сможете это делать каждый месяц, раз в три месяца это необходимо делать обязательно). Внимательно с глазу на глаз выслушайте все, что хочет сказать ваш партнер. Затем повторите то, что вы услышали. Подкорректируйте, если необходимо. Поменяйтесь ролями. Звучит странно? Только до тех пор, пока вы не поймете, что это спасает ваши отношения.

Обратная связь (или похвала). Каждый ценит обратную связь, но ее все меньше и дома, и на работе. Обычно рекомендуют правило 5:1: пять позитивных комментариев на каждый «конструктивный». Люди любят, чтобы ими восторгались, особенно если это делают их вторые половины. Итак, говорите вашему партнеру приятные слова о том, какой он красивый, умный, заботливый и надежный. Поддерживайте позитивное начало и дайте ему расти. Звучит искусственно только до тех пор, пока вы не увидите, как загораются глаза вашего партнера.

Если ваш спутник жизни не готов последовать этому совету, не заинтересован в развитии ваших отношений, сопротивляется помощи, вы должны спросить себя — почему. Так же, как и в профессиональных отношениях, в этом случае нужно сначала поработать над собой. Поймите свои особенности, то, какое влияние вы оказываете на других и что вам не нравится в реакции окружающих. Поработайте с психологом. В конечном итоге, если вы разберетесь в себе и если отношения не улучшатся, задайте вопрос: что держит вас в этой команде? Вы здесь из любви или из страха?

До недавнего времени женщины больше испытывали страх, чем мужчины: недостаток любви — это плохо, но еще хуже бедность. Для многих женщин финансовая самостоятельность помогает поддерживать более высокие стандарты в отношениях. Женщины нуждаются в любви, признании и поддержке на работе и дома. Компании, которые не понимают этого, испытывают трудности с удержанием женщин на работе. Многие из них уходят, чтобы открыть собственный бизнес. В парах, где нет понимания, происходит похожая ситуация: женщины уходят из семьи.

Удержание женщины в семье и на работе требует особых навыков и осознанности. Для этого необходимо проявлять внимание и целенаправленно корректировать устаревшие правила с поправкой на нынешние реалии. Для компаний это означает адаптировать культуру и систему. Дома необходимо проявлять стратегическое мышление, фокусироваться на расширении потенциала супругов с учетом их долгосрочных целей, долгого активного слушания и регулярной позитивной обратной связи. Меньшие меры не помогут, это вчерашний день.

Об авторе. Авива Виттенберг-Кокс, гендиректор 20-first, одной из ведущих консалтинговых компаний по гендерным вопросам, автор книги Seven Steps to Leading a Gender-Balanced Business.

# Другая жизнь: как стать собой на работе и не только

Стивен Джозеф

Как научиться быть собой? Как реагировать на агрессию со стороны коллег или руководства? Как бороться с токсичными собеседниками? Как найти гармонию в личных и рабочих отношениях? На эти и другие вопросы отвечает Стивен Джозеф в своей книге «Аутентичность: как быть собой», русский перевод которой выходит этой осенью в издательстве «Альпина Паблишер». Мы публикуем несколько интересных фрагментов из нее.

**Детокс рабочего места**

Как это ни печально, обстановка на многих рабочих местах токсична: работники находятся в состоянии постоянного стресса, вечно мечтают о повышении и даже терпят оскорбления.

Казалось бы, дразнятся только малые дети. Многие так думают — и ошибаются. Спросите себя: чувствуете ли вы воскресным вечером ужас от того, что завтра вам на работу? Думаете ли вы о работе даже тогда, когда находитесь дома? Нет ли у вас нарушений сна из-за тревог и страхов? Радуетесь ли вы, когда заболеваете, тому, что есть причина не пойти на работу? Делаете ли вы вне работы что-нибудь такое, чтобы перестать о ней думать, скажем много пьете? Не чувствуете ли вы себя обессиленным и усталым бoльшую часть времени? Если хотя бы на один из вопросов вы ответили утвердительно, вполне возможно, что вы страдаете от токсичности на работе.

На токсичных рабочих местах мы часто сталкиваемся с оскорблениями. Нередко мы не сразу их распознаем, однако понять, что же действительно происходит, очень важно, учитывая последствия для нашей карьеры, здоровья и эмоционального благополучия. Нюанс в том, что на работе нас дразнят не так очевидно, как дразнят друг друга дети. Дети выбирают прямые методы — обзываются, дерутся. В мире взрослых предпочтение отдается непрямым методам, применение которых сложнее обнаружить и доказать. Как правило, любители унижать других на рабочем месте применяют тактику микроменеджмента, поэтому со стороны кажется, что они просто выполняют свои рабочие обязанности, но на самом деле от их поведения существенно страдают люди.

Первый шаг — осознать, что же происходит. Вот несколько верных признаков того, что вас унижают, хотя и не напрямую.

- Окружающие создают ситуации, в которых вы чувствуете себя виноватым или униженным.

- Окружающие раздувают вашу ошибку до недопустимых размеров.

- Окружающие распространяют о вас ложные слухи.

- Из-за выходок коллег с вами перестают общаться сослуживцы.

- Вам постоянно мешают работать.

Порой обидчики поступают подобным образом не сознательно, а просто потому, что они плохие руководители. Хороший начальник предпочитает говорить с подчиненными с глазу на глаз, поддерживает их стремление к обучению и развитию, подсказывает, как поступить, когда возникают проблемы. Хороший начальник всегда выслушает и поможет советом. Однако не у всех есть к тому способности. Порой обидчик исправляется, когда осознает, что делает. Однако временами повлиять на агрессора невозможно. Если откровенно с ним поговорить

о его поведении, возникнет куда больше проблем. Нередко обидчики проявляют агрессию по причине заниженной самооценки — чтобы ощутить себя хоть сколько-нибудь значимыми. Нередко агрессорами становятся те, кто сам не слишком успешно справляется с рабочими обязанностями и потому хочет отвлечь внимание окружающих от собственных неудач и промашек. Если такие люди занимаются подбором персонала, то, выбирая нового работника, они берут не лучшего кандидата, а того, кто менее способен, чем они сами, и потому не сможет их затмить. Не исключено, что у таких людей есть глубинные личностные проблемы, которые мешают им осмыслить то, что они делают.

Само собой, если у вас есть неоспоримые доказательства того, что вы подвергаетесь агрессии со стороны, нужно изучить устав организации и обратиться к нужным людям. Мудрым решением будет и поиск нового места работы.

Однако редко бывает так, что положение дел удается быстро изменить к лучшему. Очень просто погрязнуть в негативных эмоциях и перейти в защитный режим, что только подольет масла в огонь. В таком случае мы вскоре и сами начинаем способствовать «токсичности» на работе. В какой-то момент даже становится непонятно, с чего именно все началось и не сами ли мы создали конфликтную ситуацию.

**Анализ кейса: Эдвина**

Эдвина проявляла лидерские качества, и поэтому ее повысили до руководящей должности. Однако, постигая азы руководства, она совершила много ошибок. Подчиненные решили, что она агрессивный манипулятор, и принялись активно защищаться. Эдвине же почудилась агрессия с их стороны. Она, в свою очередь, стала считать себя жертвой и дошла до того, что начала фиксировать все проявления агрессии в свой адрес.

В условиях токсичности на рабочем месте очень трудно сохранить трезвость мышления. Разговоры бывают излишне наступательными, порой от нас чересчур настойчиво требуют немедленной реакции. В таких случаях лучше говорить, что вам нужно обдумать вопрос и что вы сообщите свой ответ позже. Ваша цель состоит в том, чтобы подойти к решению проблемы аутентично.

- Попытайтесь отнестись к окружающим с симпатией. Поставьте себя на их место.

- Подумайте, что можно сделать, чтобы удовлетворить потребности окружающих.

- Сообщите им, как они могут удовлетворить ваши потребности.

- В общении проявляйте настойчивость, но не агрессию.

- Четко обозначьте свои границы, знайте, что входит в ваши обязанности.

Станьте катализатором перемен. Они вполне могут произойти, и тогда тот стресс, которому вы подвергаетесь на работе, ослабнет.

**Как развить аутентичное лидерство**

Некоторым из нас посчастливилось работать в организациях, для которых комфорт служащих превыше всего. Начальство в таких организациях осознает, что качественная работа подчиненных выгодна всем, но, чтобы ее обеспечить, нужно правильное руководство.

Преподаватели бизнес-школ давно задаются вопросом: какие качества необходимы для того, чтобы стать хорошим руководителем? У каждого из нас свой ответ на этот вопрос. Многие исследования, проведенные в последние десятилетия, показали, что единого стиля руководства не существует, как и единого набора идеальных качеств для того, чтобы стать лидером.

Интерес психологов к аутентичному руководству берет начало в ранних работах Карла Роджерса и других психологов-гуманистов, а впоследствии и позитивных психологов. Аутентичность подразумевает, что наши поступки совпадают с нашими мыслями и убеждениями, поэтому мы сохраняем верность себе. Аутентичные руководители могут рассматривать проблему с разных сторон, чтобы получить исчерпывающие сведения, свободно высказываться о своих чувствах и ценностях, и при этом не выглядеть как манипуляторы. Нам всем следует поучиться такому самовыражению, обрести навыки слушать других, интересоваться, что происходит у них в жизни, и честно делиться своим опытом, живя при этом сегодняшним днем. Благодаря этому лидер сможет раскрыться, показать свою аутентичность и установить связь с окружающими, и тогда члены его команды начнут перенимать его взгляды и ценности.

**Поощряйте в других ответственность**

Важно помочь людям понять, кто они такие, чтобы они научились принимать решения и развивать в себе лучшие качества. На первый взгляд кажется, что никакое это не руководство, поскольку очень многие из тех, кто называет себя лидером,в действительности поступают ровно наоборот, как, например, в рассмотренном нами случае с Эдвиной. Эдвина считает себя руководителем. Она как представитель среднего звена управления не только указывала, что делать, но и уточняла, как именно. Подчиненные считали, что она их недооценивает и не поддерживает, однако руководители компании полагали, что она хорошо справляется с работой: по их мнению, лидерство и есть указывание людям, что делать.

Парадокс, однако, заключался в том, что сотрудники, работавшие под началом Эдвины, трудились неэффективно: часто брали больничный, не проявляли особого интереса к тому, что делают, утратили командный дух — и все из-за авторитарного руководства. Поэтому, как ни смешно, и пришлось решать проблему за счет усиления микроменеджмента.

Аутентичность в руководстве должна быть направлена на то, чтобы поощрять людей в их личностном развитии и укреплять их мотивацию. Аутентичное лидерство, которое может положительно сказаться на производительности труда, состоит из четырех элементов.

**Первый элемент — влияние, отражающее идеалы**. Оно осуществляется, когда лидером руководит моральное обязательство поступать правильно по отношению к подчиненным, к самому себе и к другим заинтересованным сторонам.

**Второй элемент — вдохновляющая мотивация.**Ее можно наблюдать, когда руководители вдохновляют своих подчиненных, так что те используют в работе максимум своих возможностей и достигают высот, о которых и не мечтали раньше, а также повышают свою эффективность.

**Третий элемент — интеллектуальная стимуляция.**Она наблюдается, когда лидер периодически отходит на задний план, не давая конкретных указаний и вынуждая подчиненных самостоятельно разрабатывать решения, а также помогает им увидеть мир в ином свете.

**Четвертый элемент — индивидуальное внимание.**Лидер проявляет сочувствие к окружающим, заботу о них, умеет слушать, бережет развивающиеся отношения.

Однако, как это ни парадоксально, пока вы ищете в лидере конкретные стереотипные качества, вы не заметите его аутентичность. Аутентичный лидер не вписывается в стереотипы.

Как правило, те, кто не в состоянии руководить аутентично, изо всех сил стараются казаться лидерами. Вместо того чтобы влиять на подчиненных в соответствии со своими идеалами, они стремятся впечатлить начальство, даже если ради этого приходится делать неправильный выбор. Вместо того чтобы вдохновлять других, они стремятся выпятить собственные успехи, даже если ради этого приходится приуменьшать роль всех остальных. Вместо интеллектуальной стимуляции они демонстрируют, что у них есть ответы на все вопросы, даже если это лишает окружающих возможности найти ответ самостоятельно. Вместо индивидуального внимания они создают одну только видимость заботы.

Таким образом, эмоциональное благополучие, продуктивность и боевой дух подчиненных идут на убыль по причине того, что вредоносный стиль руководства применяется для решения проблем, которые он сам же и создал.

Если в организации существуют проблемы, связанные с руководством, они всегда возникают «наверху». Очень важно, чтобы начальство понимало, что такое аутентичное руководство. Если поймет оно, поймут и подчиненные.

**Ваша роль как лидера укрепляется вашими личностными проявлениями**

В аутентичном лидере важно не то, что он *говорит*о себе, а то, *какой*он на самом деле. Чтобы быть аутентичным лидером, нужно знать себя, отвечать за себя и быть собой. Трудно состояться как успешный лидер без аутентичности. Вообще говоря, лучшие руководители всегда аутентичны, однако наличие аутентичности вовсе не гарантирует, что из вас получится хороший руководитель. Но можно научиться руководить лучше.

У успешных руководителей часто есть консультанты и коучи, которые следят за эффективностью их работы. Так называемый коучинг руководителей за последние десятилетия приобрел широкую популярность в США и Великобритании. Эта сфера начала развиваться двадцать лет назад, и теперь коучи присутствуют во многих организациях, а основы коучинга преподаются в бизнес-школах.

Задача коуча состоит в том, чтобы содействовать топ-менеджерам в расширении репертуара их действий, позиций и точек зрения. Коучинг не подразумевает раздачи советов или указаний о том, что люди делают не так. Скорее, он направлен на то, чтобы помочь руководителям осознать скрытые в них таланты, умения и сильные стороны и стать теми, кто они есть на самом деле. Для этого можно провести разовую консультацию по определенной теме, несколько встреч, на которых будут обсуждаться конкретные вопросы, связанные с улучшением качества работы, а можно заключить контракты с открытым сроком действия, с тем чтобы специалисты помогли организации осуществить ряд внутренних реформ.

Такой коучинг невероятно полезен. Как ни странно, он помогает руководителям справляться с требованиями бизнес-жизни — агрессивными, токсичными и порой практически невыполнимыми. Для того чтобы вернуться в состояние равновесия, нужна возможность поразмыслить и дать выход негативным эмоциям.

**Как сделать отношения с другими людьми аутентичными**

Отношения, наполненные безусловной любовью, искренностью и эмпатией, помогают нам раскрыться с лучшей стороны. Благодаря им мы достигаем благополучия. Когда нас ценят и принимают такими, какие мы есть, нам хочется стать еще лучше. Поэтому неудивительно, что психологи ратуют за то, чтобы человек развивал и укреплял отношения с окружающими, — это один из способов стать счастливым. Но о чем говорят редко, так это о том, что сформировать отношения, которые пойдут нам на пользу, довольно трудно. В большинстве случаев в повседневности наше взаимодействие с другими приобретает контролирующий или неискренний характер, а взаимопонимания остро не хватает.

Нам требуются безусловные, открытые и эмпатические отношения. И их можно сделать такими.

**Научитесь лучше** **прислушиваться к другим**

Начните задавать ближним больше вопросов: «Как прошел день?», «Что ты чувствовал в тот момент?». Но самое важное в вопросе — выслушать ответ. Всем нам доводилось встречать людей, которые спрашивают о чем-нибудь, а потом скользят по нам взглядом, и кажется, что они нас совсем не слушают, а попросту ждут своей очереди высказаться. На деле многие даже не ждут, а просто перебивают. Однако каждый может научиться слушать лучше.

Умение слушать очень важно для тех, кто хочет добиться аутентичности в отношениях с окружающими. Очень часто мы слушаем людей с мыслью о том, что нужно изменить их мнение и показать им ситуацию с нашей стороны. Поэтому мы спорим с ними, упрашиваем их, ругаем, нахваливаем, шантажируем, оскорбляем и т. д. — предпринимаем все, чтобы собеседник увидел ситуацию такой, какой ее видим мы сами. Мы поступаем так, потому что расхождение во мнениях часто вызывает стресс. Но это происходит в том случае, если мы не аутентичны.

Аутентичный человек не стремится никого изменить. Чем мы аутентичнее, тем проще нам смириться с отличием чужого мнения от нашего, с конфликтами и спорами — мы даже радуемся им как проверке себя и своих взглядов.

Аутентичные люди, сталкиваясь со сложностями, не чувствуют угрозы, страха и необходимости себя защитить. Однако такое можно мало о ком сказать. В глазах человека, живущего в разладе с собой, даже небольшое разногласие с кем-либо становится серьезной угрозой, и такой человек быстро переключается в защитный режим. А как нам известно, одна из лучших форм защиты — нападение.

***Джилл.***Я просила тебя позвонить в банк вчера — и ты до сих пор этого не сделал!

***Джек***. Я только вошел в дом после трудного рабочего дня, а ты уже на меня нападаешь. Ты сама-то чем весь день занималась?

Думаю, нетрудно себе представить, как продолжился вечер в этой семье.

По мере того как вы станете аутентичнее, улучшатся и ваши отношения с окружающими, поскольку с вами станет проще общаться. Аутентичные люди умеют слушать других. Они не притворяются, что внимательно слушают, с нетерпением ожидая своей очереди высказаться. Они в самом деле умеют слушать, потому что слова собеседника не влияют на их внутреннее состояние.

Они прекрасно осознают то, что происходит у них внутри. Они будут задавать вам вопросы, чтобы лучше понять вашу точку зрения и ваше настроение, и возьмут на себя ответственность за собственные поступки.

***Джилл.*** Я просила тебя позвонить в банк вчера — и ты до сих пор этого не сделал!

***Джек***. Да, ты права. Совсем вылетело из головы. Ты мне напомнила — и теперь я сержусь на себя. Ты на меня тоже сердишься?

Пообещайте себе, что в следующий раз, когда во время разговора с кем-то вы начнете мысленно репетировать, что скажете дальше, вы прерветесь и просто прислушаетесь к собеседнику. Внимательно понаблюдайте за ним, обдумывая каждое его слово. Постарайтесь понять, что он имеет в виду. Чтобы научиться «аутентичному слушанию», нужно учесть три аспекта.

**Во-первых, надо понимать, что происходит внутри вас.**Дело в том, что наши мысли порой бьют ключом и окрашивают наше восприятие слов собеседника. Например, однажды ко мне на консультацию пришла Шиван. Она стала рассказывать мне о трагической гибели брата. Слушая ее, я начал злиться на водителя машины, из-за которого брат и погиб. Эта злость так меня захватила, что я упустил из внимания существенный момент: на самом деле Шиван рассказывала мне о своем пути к прощению. В этой ситуации мне нужно было понять, что происходит внутри меня, отключить свои мысли и прислушаться к тому, что мне говорят. Отвлекитесь от собственных мыслей и сосредоточьте внимание на собеседнике и его словах.

**Во-вторых, поставьте себя на место собеседника.**Для этого нужно подстроиться под него и попытаться увидеть ситуацию его глазами. Если мы перестанем думать о собственных проблемах, зацикливаться на себе, мы сможем наконец обратить все свое внимание на собеседника. Но думать надо не только

о сказанном, но и о том, что происходит внутри у говорящего в данный момент: что он чувствует, что имеет в виду. Попытайтесь представить себя на месте собеседника. Обратите внимание на его позу, прислушайтесь к тону. Попытайтесь понять не только слова, но и то, что испытывает человек, когда их произносит.

**В-третьих, слушая человека, не стремитесь его изменить.**Если нам удается представить себе мир другого человека и его взгляды, нам порой хочется слегка их поменять, но для того, чтобы слушать собеседника аутентично, нужно отказаться от этого желания. Слушать — не то же самое, что раздавать советы. Слушайте, не пытаясь решать проблемы, о которых вам рассказывают, и ничего не советуя. Пусть вами руководит лишь стремление понять. Не перебивайте собеседника. Если вам уж очень хочется это сделать, спросите себя почему. Если дело не в том, что вы хотите что-то уточнить или прояснить, не перебивайте.

**Что можно и что нельзя, если мы хотим научиться «аутентичному слушанию»**

Когда приходит ваш черед говорить, удостоверьтесь, что вы верно поняли все, что услышали. Покажите собеседнику, что внимательно его слушали: перефразируйте его рассказ таким образом, чтобы при необходимости ваши слова можно было поправить или уточнить. Скорее всего, вы верно поняли лишь часть его истории, а остальное или не расслышали, или трактовали неправильно. Готовность признать, что вы что-то не так поняли, и стремление резюмировать услышанное и есть искусство «аутентичного слушания».

**Чего ждут от дружбы**

От ближних мы требуем искреннего и доброго отношения — это важный компонент нашего благополучия. Подумайте, чего вы ждете от дружбы?

**Жду ли я, что окружающие будут со мной искренни?**Приходилось ли вам сталкиваться с ложью и лукавством со стороны друзей? Нет ли у вас ощущения, что вы для них не более чем «запасной вариант»? Силы стоит тратить лишь на те отношения, в которых к вам относятся искренне и с уважением.

**Жду ли я, что друзья будут принимать меня таким, какой я есть?**Бывает ли у вас ощущение, что друзья любят вас толькотогда, когда вы ведете себя так, как хочется им? Друзей любяттакими, какие они есть, и радуются, когда в жизни друга происходит что-то хорошее.

**Жду ли я, что друзья проявят ко мне интерес и заботу?**Ощущаете ли вы, что друзья пытаются взглянуть на ситуациювашими глазами? Или же они вынуждают вас принять их точкузрения? Друзья должны уважать вас и ценить ваше мнение.

Отношения, в которых отсутствуют перечисленные выше особенности, можно назвать «контролирующие». В таких условиях мы зачастую подвергаемся давлению и в итоге принимаем решения, к которым на самом деле не готовы, или делаем то, чего не хотим делать. Аутентичные отношения обеспечивают нам свободу и поддержку, что помогает во всем разобраться.

**Укрепляйте отношения любви**

Наиболее аутентичными являются, как правило, отношения с самыми близкими людьми. Большинство из нас стремится к близости и любви, к отношениям, в которых мы будем ощущать, что о нас заботятся и нас ценят, и сможем и сами заботиться и ценить партнера. Но почему же этого так сложно достичь?

Начнем с того, что ожидания большинства из нас при вступлении в близкие отношения совершенно нереалистичны, основаны на фантазии. Зачастую люди сближаются в первую очередь из-за собственной уязвимости и рассчитывают обрести счастье в союзе с партнером. Мы окружены образами идеальных мужчин и женщин из журналов, телевизора и интернета, в сравнении с которыми реальные люди зачастую сильно проигрывают. Еще нас занимают фантазии о совместной жизни. Многие люди мечтают о ней, но финишной чертой становится день, когда влюбленным удается съехаться.

На следующее утро они уже спрашивают себя, что же дальше, поскольку еще не успели тщательно продумать свою жизнь. Пока мы не повзрослеем и не познакомимся с реальностью, пока не узнаем себя получше и не поймем, чего же мы на самом деле хотим от жизни и партнера, наши отношения обречены заканчиваться расставанием, разводом и страданиями. Бoльшую часть времени люди общаются друг с другом неаутентично. В нас работают защитные механизмы. Любовь же требует взаимной открытости, прозрачности и честности. Отношения между партнерами должны быть основаны на уважении. Нужно, чтобы они принимали друг друга такими, какие они есть…

**Заключение**

Ранее я предложил вам формулу аутентичности, состоящую из трех компонентов: «знать себя», «отвечать за себя» и «быть собой». Комбинация трех этих элементов и делает жизнь аутентичной.

Познакомьтесь с собой, поймите, кто вы есть и каковы ваши глубинные представления о самом себе, а затем научитесь прислушиваться к голосу интуиции, брать на себя ответственность за свои решения и действия и станьте собой. Аутентичность наиболее полно проявляется в отношениях, в которых нас поддерживают и принимают и в которых главенствует принцип «Поступай с другим так, как хочешь, чтобы поступили с тобой». Нужно научиться принимать окружающих такими, какие они есть. Человек способен меняться, но невозможно достичь желаемого за один вечер. Большинству из нас на важнейшие жизненные перемены понадобится некоторое время. Возможно, пройдет год или больше, прежде чем вы заметите, что ваша жизнь наконец стала развиваться по совсем иному сценарию. Но пусть вас это не расстраивает. Можно начать жить аутентичнее уже сейчас, пусть и в малом. Подобно тому как легкое движение штурвала помогает кораблю взять новый курс, аутентичность выведет вас на совершенно новый жизненный путь.

**Манифест аутентичной жизни**

Ниже приведены основные идеи этой книги. С их помощью можно привнести в свою жизнь аутентичность.

**С собой**

1. Знайте свои границы и дайте окружающим понять, что для вас приемлемо, а что — нет.

2. Начните видеть во всех жизненных трудностях возможность узнать себя получше.

3. Осознавайте свои чувства в каждый конкретный момент и спрашивайте себя, какова их причина.

4. Внимательно прислушивайтесь к своим внутренним реакциям и ко всему тому, что говорите сами себе. Постарайтесь услышать голос интуиции.

5. Научитесь принимать себя со всеми достоинствами и недостатками.

**С окружающими**

1. Не надо зацикливаться на недостатках ближнего — лучше помогите ему развить в себе те таланты и сильные стороны, которые у него есть.

2. Не принижайте таланты окружающих, вместо этого обратите их внимание на их собственный внутренний потенциал — это поможет им достичь новых высот.

3. Не надо переделывать людей так, чтобы они были больше похожи на вас. Помогите им стать больше похожими на самих себя.

4. Не стоит строго контролировать окружающих. Лучше всегда думайте о том, как помочь им раскрыться.

5. Постарайтесь понять, как окружающие смотрят на жизнь. Внимательно слушайте их. Поймите, что у всех есть право на свое мнение, даже если оно не совпадает с вашим.

Эта книга вполне может стать вашим учебником, однако только от вас зависит, сколько старания вы приложите, чтобы достичь аутентичности. Знакомство с феноменом аутентичности и его особенностями — это лишь первый шаг. Чтобы стать аутентичным, нужна смелость, без которой у вас не получится быть честным ни с собой, ни с другими. В этом есть определенный риск: совсем не обязательно, что окружающие обрадуются переменам в нас, особенно если из-за этих перемен они начнут терять над нами власть, которая, как мы уже выяснили, является одним из барьеров, мешающих нам быть собой.

# Стресс вокруг: как помочь испытывающему трудности коллеге

Лайан Дэви

Стресс на рабочем месте — серьезная проблема как минимум для четверти всего трудоспособного населения в США. Особую обеспокоенность вызывает то, что среди белых воротничков этот процент выше почти вдвое. Если верить [статистике](http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2011002/article/11562-eng.htm), один из ваших коллег, сидящих напротив вас, вероятнее всего, испытывает сильный стресс. И в какой-то момент это обязательно коснется вас — прямо или косвенно. Что же делать?

Можно не обращать внимания на настроение своего коллеги, но это не лучшая стратегия поведения. Если вы не против помочь, вот несколько способов, которые позволят вам занять активную позицию в этом вопросе.

Для начала хочу предупредить: в прямом смысле слова стресс не заразен, но он способен распространяться. Это обусловлено устройством нашего мозга: он подхватывает эмоциональное состояние окружающих. Например, если вы сидите напротив беспокойного человека, вам, скорее всего, тоже будет некомфортно — так работает наша нервная система. Поэтому прежде, чем пытаться вникнуть в проблему коллеги, скажите себе, что это чужой, а не ваш стресс. Это позволит вам защитить себя.

Вы можете использовать три способа, чтобы помочь вашему коллеге, испытывающему стресс.

**1. Выслушайте и проявите эмпатию**

Иными словами, проявите самую обыкновенную доброту. Разговаривая с человеком, испытывающим сильный стресс, постарайтесь найти спокойный, располагающий к вам тон и сосредоточиться на слушании и подтверждении слов собеседника. Во-первых, просто покажите ему, что вы заметили его состояние: «В последнее время из-за твоей перегородки доносится много вздохов. Что случилось? Чем я могу помочь?» Для некоторых людей бывает достаточно того, чтобы кто-то открыл им глаза на их эмоциональное состояние — это помогает им собраться и прийти в себя. Если человек говорит, что он переполнен чувствами, обеспокоен или растерян, для начала просто повторите то, что вы от него услышали: «Теперь-то я понимаю, что случилось. Тебе сейчас действительно нелегко». Цель тут не в том, чтобы согласиться и назвать стресс оправданным, а в том, чтобы другой человек почувствовал, что его услышали и поняли. Без этого шага любые попытки снизить уровень стресса будут иметь оттенок снисхождения или даже осуждения.

**2.** **Найдите причину проблемы**

Теперь, когда вы поняли, где кроется источник стресса, побудьте «резонатором» или коучем и помогите своему коллеге прояснить все вызвавшие его причины. Разумеется, необходимая ему помощь напрямую зависит от конкретной ситуации, но здесь можно отметить три основных раздражающих фактора: **слишком много работы**, **неуверенность в выборе правильного решения** для той или иной задачи или же **межличностный конфликт**. Обнаружив причину, вы сможете предложить практические способы решения проблемы.

**3. Предложите стратегию минимизации влияния негативного фактора**

**Слишком много работы**. Если ваш коллега перегружен заданиями, помогите ему определиться с приоритетами и прояснить, что в его списке дел должно стоять на первом и втором местах. Начните с фразы: «Хорошо, я вижу, что работы очень много. Но за что стоит взяться в первую очередь?» Затем помогите выбрать самое важное дело, задавая такие вопросы: «Когда срок сдачи? С каким заданием тебе кто-то может помочь? Чем логичнее заняться в первую очередь?» Возьмите блокнот и запишите для наглядности все пункты. Вполне возможно, что одного этого будет достаточно, чтобы коллега нашел выход из трудной ситуации.

**Неуверенность в правильном решении задачи**. Если человек не уверен в себе, обсудите с ним задачу и условия, при которых ее можно будет успешно решить. Поддержите его хорошие идеи и помогите продумать альтернативные способы для тех вариантов, где мысли коллеги не столь удачны. Спросите: «Кто бы мог обладать знаниями в этой области?» и «Какой из наших старых проектов был похож на этот?» И снова вашей целью будет создание списка из конкретных шагов.

**Межличностный конфликт**. Если источник стресса кроется в отношениях, ваш взгляд со стороны может оказаться весьма полезным. Вы можете расспросить коллегу о его переживаниях, а затем попробовать убедить, что его оппонент, возможно, вовсе не хотел обидеть его. Если источник стресса кроется в негативных поступках третьего лица, помогите коллеге увидеть ситуацию по-другому. Например, спросите: «А что, если ее небрежное отношение к тебе во время совещания было обусловлено всего лишь ее опозданием?» Вы даже можете предложить ролевую игру: «Давай я побуду Карлой. Как бы ты поделился со мной тем, что тебя беспокоит?»

Независимо от природы и источника стресса ваша стратегия должна состоять из трех пунктов: **детально обсудить ситуацию**, чтобы подойти к ней более конструктивно; **разделить ее на части**; а затем **визуализировать план действий**.

Иногда нейтрализовать источник стресса попросту невозможно. В таких случаях попытайтесь уменьшить его влияние. Здесь большую роль могут сыграть даже незначительные проявления добрых намерений с вашей стороны. Например, следите за тем, чтобы коллеге хватало сил. Если вы заметите, что он не ходит на обед, принесите ему что-нибудь — лучше всего что-то с протеином или фрукты, если все совсем плохо — угостите коллегу чем-нибудь сладким. Еще один действенный подход — обсудить список дел сотрудника во время прогулки за кофе (физическая активность, особенно на свежем воздухе часто помогает вывести человека из оцепенения). Еще один способ снять напряжение соседа — показать ему карикатуру или видеоролик (можно вдохновляющую беседу TED, а можно и 15-секундное видео с кошкой, решайте сами). Ничто из этого перечня не уменьшит уровень стресса, но в то же время повысит стрессоустойчивость вашего коллеги и поможет сделать ситуацию более управляемой.

Мой любимый комикс изображает команду из трех строителей, которые несут бревно, передвигаясь по стальной балке. В балке есть разрыв, слишком широкий для человеческого шага. На первой картинке первый рабочий болтает ногами над пропастью, крепко держась за бревно, лежащее у него на плече. Лишь благодаря помощи других членов команды он удачно переходит на другую сторону. На следующем рисунке болтаются ноги второго строителя, затем подходит очередь третьего. Бывают дни, когда вы крепко стоите на ногах, а ваш сосед находится в подвешенном состоянии. Но в следующий раз все будет наоборот. В нужный момент будьте опорой, столь необходимой вашим коллегам. Когда придет ваш черед, вам тоже обязательно помогут.

**Об авторе.** Лайан Дэви, вице-президент отдела решения проблем в Knightsbridge Human Capital, автор книги «Your Team to Grow Up, Get Along, and Get Stuff Done».

# Хамить правильно: как добиться своего и не настроить коллег против себя

**ДЖЕФРИ ДЖЕЙМС,** редактор Inc.com

Перебивать собеседника — все равно что ступать по минному полю. Если никогда не делать этого, с вами не будут считаться, а будете часто перебивать — вас начнут избегать. Перебивая собеседников, вам не стать душой компании, но это не так уж и важно. Если хотите добиться своего, пасовать нельзя. К счастью, этому легко научиться — особенно если дело происходит на работе. Вот как правильно перебивать коллег и партнеров.

Когда можно перебивать коллег

При разговоре один на один если собеседник впустую тратит ваше время, отвлекая от дел,

если собеседник говорит о темах, которые вам неинтересны.

Во время встреч и переговоров когда говорящий впустую тратит время собравшихся, отвлекаясь от повестки дня;если вы должны продемонстрировать собравшимся, что в деловой иерархии стоите выше, чем спикер.

Сама по себе не слишком этичная, демонстрация статуса может быть тактически необходима в мире реальных деловых отношений. Конфликта можно избежать, правильно выбирая формулировки.

Чтобы добиться успеха, мало остановить собеседника, — важно, чтобы итоговый эмоциональный «осадок» был в вашу пользу. Поэтому к каждой ситуации нужен особый подход.

Вы слишком заняты, чтобы слушать

Ваша цель — прекратить или отложить разговор, не испортив отношения с коллегой. Дождитесь паузы в разговоре, затем извинитесь и кратко объясните ситуацию. Не грубите и не обвиняйте; покажите собеседнику, что вам жаль прерывать беседу.

Пример: «Очень интересно, что было дальше, но сейчас слушатель из меня не очень — срочно надо сделать то-то и то-то. Может, поговорим позже?» Коллега скорее всего согласится, хотя бы из вежливости, — и вы сможете без обид прервать разговор и вернуться к своим делам. Если вопрос не важный, коллега едва ли к нему вернется.

Тема разговора вам абсолютно неинтересна

В этом случае вы можете завершить разговор или сменить тему на более интересную. Главное — чтоб у коллеги не создалось впечатление, будто вы считаете его занудой.

Для этого хватит одной фразы. Дождавшись паузы, переводите тему: «Запомни, на чем мы остановились, я хотел тебе сказать кое-что». И переходите к другой теме. Если повезет, неинтересный разговор не возобновится.

Участники встречи отклоняются от повестки дня

Злейшие враги эффективного делового общения: светская болтовня. Освоиться и собраться с мыслями поможет короткая неформальная беседа, но потом необходимо перейти к актуальным вопросам.обсуждение нерелевантных тем. «Больные», заведомо нерешаемые вопросы всегда бурно дискутируются. Так, на собрании по вопросам бюджета менеджеры среднего звена спорят о корпоративной стратегии, хотя их дело — не разработка, а реализация. Необходимо вернуть обсуждению продуктивность. Хорошо бы иметь письменную повестку дня, но в любом случае у деловых встреч всегда есть цель, известная участникам, и можно напомнить о ней тактично — чтобы не прослыть сухарем, для которого регламент важнее, чем эмоции коллег.

Неформальные разговоры на отвлеченные темы — даже сплетни — несут важную социальную функцию: помогают сотрудникам ощутить себя частью команды, но никуда не ведут.

Покажите, что и вы цените возможность поговорить на отвлеченные темы.

ПРИМЕР

«Это очень интересно! Но нам нужно вернуться к [повестке дня]».

Не упрекайте в невнимательности, покажите, что цените общение, а затем переходите к актуальным задачам.

Как перебить, чтобы продемонстрировать статус

Попытка резко прервать собеседника почти всегда выглядит как самоутверждение.

Более того, подлинная, подсознательная мотивация может быть именно такой. Согласно [New York Times](https://www.nytimes.com/2017/06/14/business/women-sexism-work-huffington-kamala-harris.html), на деловых переговорах мужчины «повсеместно» перебивают женщин, что справедливо интерпретируется как неуважение и попытка доминирования.

Мужчины перебивают и других мужчин — не так часто, как женщин, но по той же причине, разве что вполне осознанной.

Не проявляйте агрессию и доминирование, если не ставите такую цель намеренно.

Но если это необходимо, перебейте собеседника на полуслове, повысьте голос, чтобы заглушить оппонента. Возможно, какое-то время вам придется говорить одновременно, попробуйте воспринимать это как разновидность игры в гляделки.

# «Вы – продукт пяти человек, с которыми проводите большую часть времени»

12.02.2018

Для того, чтобы изменить свою жизнь, нужно в первую очередь осмотреть окружение и избавиться от тех, кто тянет назад. Да, люди разозлятся, но вы рождены не для того, чтобы делать счастливыми других.

Блогер Джесси Керема в своей колонке на Medium.com рассказал, как ему далось избавиться от вредных привычек и начать движение к целям. Для рывка вперед оказалось достаточно сменить окружение.

— Признаюсь, 2017 год был для меня плохим. Однако именно в этом году я понял, что пора менять многое. Раньше я много пил, прожигал время на вечеринках, ни к чему не стремился, общался с теми, с кем мне не следовало бы общаться.

Депрессия, пессимизм, отсутствие мотивации, алкоголизм. Этими качествами обладали люди, с которыми я проводил время, вскоре я и сам стал таким. Общаться было легко: у людей не было целей и амбиций, мне тоже не нужно было ни к чему стремиться. Однако в один момент у меня в голове что-то переключилось, я начал полностью менять свое окружение. Мою жизнь изменила именно замена людей, которые были вокруг.

Люди

Если хотите поменять свою жизнь, перестаньте общаться с неправильными людьми.

Вы – продукт пяти человек, с которыми вы проводите большую часть своего времени.

Все об этом знают, но кто действительно следует этому правилу? Присмотритесь к людям, которые вас окружают, и ответьте на вопросы:

Хотите ли вы быть таким, как они?

Стремятся ли они к достижению своих целей?

Есть ли для них место в вашем плане будущего?

Если вы ответили «нет» на каждый из трех вопросов, пора избавляться от таких друзей.

Это ситуация, когда вы понимаете, что вам нужно двигаться дальше, но не хотите кого-то при этом обидеть. Вот что я скажу: вы не были рождены для того, чтобы делать других счастливыми. Сделайте так, как будет лучше для вас.

Поверьте: через пару месяцев вы скажете себе «спасибо», когда начнете общаться с теми, кто будет толкать вас вперед.

Осторожно

Конечно, будет обратная реакция. Люди разозлятся, но это не должно изменить вашего решения. Добиваться целей — это правильно.

Порядок и привычки

Как выглядит ваша спальня? В ней чисто, постель прибрана, a на видном месте висит список целей? Эти вопросы я задал себе тогда, и вы тоже должны это сделать.

Многое в жизни сводится к привычкам. Если вы хотите выработать позитивные привычки, вас должен окружать порядок. Сделайте следующее:

Выберите привычки, которые вы хотите выработать.

Работайте над ними каждый день.

Очень важно, как вы ведете себя, когда никто не видит. Например, вы не можете говорить, что вы организованный человек, если не заправляете постель каждое утро. Даже маленькие вещи значат много.

Первое, чему я научился, — заправлять постель каждое утро. Да, это мелочь, тем не менее, это достижение. Чему еще я научился:

Убирать комнату каждое воскресенье: вытирать пыль, пылесосить. Не просто складывать вещи в шкаф и говорить «все, я убрался».

Не есть в постели.

Мыть машину.

Делать зарядку: по понедельникам, средам и пятницам.

Читать.

Конечно, это не все мои привычки, но именно они определяют многое.

Образ мышления

Это самый сложный шаг, но как только вы избавитесь от ненужных людей и выработаете хорошие привычки, будет намного легче. Очень важно выработать позитивный образ мышления. Ваш разум будет убеждать вас, что все хорошо, когда на самом деле это не так. Так было со мной в 2017 году. Я думал, что все было хорошо, пока не понял, что надо что-то менять.

Стойкость

В 2015 году я попробовал заправлять постель каждое утро, но спустя три дня я сдался. Не потому, что это было тяжело, а потому, что тогда я мыслил по-другому. В 2017 году у меня все получилось с первого же дня.

Всегда помните о своих целях

Это очень просто. Постоянно напоминайте себе о них. На самом деле, я должен был написать об этом в самом начале. Если вы будете постоянно думать о своих целях, вы сможете понять, с кем вам стоит общаться, какие привычки вырабатывать и что делать.

Вот что я делаю, чтобы напоминать себе о своих целях:

Я записываю их на бумаге и ношу с собой в бумажнике.

Я записываю их на доске, которая находится над моим столом.

Они висят над моей кроватью.

Я читаю их вслух дважды в день.

Попробуйте сделать то же самое, тогда вы сможете выработать позитивный образ мышления.

Если вы хотите изменить свою жизнь, обратите внимание на ваше окружение, внутреннее и внешнее. Вы должны быть готовыми к переменам. У меня ушло несколько лет на то, чтобы понять, что нужно делать со своей жизнью.

# Извиняйтесь правильно

Энди Молински

В детстве моим любимым телешоу были «Счастливые дни», а любимым героем — Артур Герберт Фонзарелли (или Фонз) — классический «крутой парень». Он мог постучать по автомату с газировкой и получить ее бесплатно. Он умел менять песню в музыкальном автомате простым щелчком пальцев.

Казалось, что он мог все что угодно, кроме одного. Он не мог признаться в том, что был неправ. Он начинал заикаться, сжимать кулаки. «Я непр-р-р-р-р», — говорил он, буквально не в силах произнести нужные слова. В сериале такой эпизод выглядит очень смешно, но когда человек не умеет извиняться в реальной жизни, это может привести к настоящему конфликту, особенно на работе.

Признавать свои ошибки — посмотреть другому в глаза и принести искренние извинения — нелегко. Но, чтобы улаживать конфликты на рабочем месте, умение просить прощения — необходимое качество. Принося извинения, мы тем самым показываем, что отношения с этим человеком и его мнение — большая ценность для нас.

Однако, исследуя этот вопрос, я узнал, что извиняться ох как непросто, и многие люди просят прощения неискренне или не просят вообще. И поэтому упускают возможность укрепить трещащие по швам отношения. Помня об этом, рассмотрим четыре распространенных способа неправильно извиняться, которые я наблюдал в процессе работы. Может быть, вам на ум придут подобные случаи из вашей собственной практики.

**1.** **Пустые извинения**. «Я извиняюсь. Я же сказал — простите меня». Пустые извинения — это форма без всякого содержания. Вы знаете, что обязаны извиниться, но настолько раздражены или разочарованы, что не можете выжать из себя даже толику настоящего чувства. Поэтому вы извиняетесь чисто формально, не вкладывая в слова никакого смысла. И это совершенно ясно тому, кому это извинение предназначается.

**2.** **Излишне многословное извинение**. «Простите меня! Мне так неловко. Я очень сожалею. Как я могу исправить ситуацию? Я чувствую себя ужасно…». Теоретически извинения призваны исправить ошибку и наладить испорченные отношения. Но когда вы просите прощения многократно, то не только не добиваетесь этой цели, но и достигаете противоположного эффекта — привлекаете слишком много внимания к себе, а не к тому, что вы сделали по отношению к другому человеку.

Для принимающей извинения стороны излишне многословные извинения могут выглядеть по-разному. Один вариант — когда вы вкладываете настолько много эмоций, что это не соответствует ситуации. Вы забыли раздать копии повестки дня перед собранием и теперь готовы просить прощения чуть ли не на коленях. Еще один вариант — когда вы слишком много раз извиняетесь за одно прегрешение. Вы не падаете ниц, но просите прощения четыре, пять, шесть раз — тем самым принуждая другого человека сказать, что все в порядке. В любом случае вы больше сосредоточены на себе, чем на том человеке, которому вы нанесли обиду и с которым испортили отношения, — а это идет вразрез с истинной целью извинений.

**3.** **Неполное извинение**. «Мне жаль, что так произошло». Иногда ваши слова почти достигают нужной цели, но не до конца. Те, кто исследует вопрос, как правильно выражать сожаление, считают, что извинение содержит три основных компонента: признание своей вины в ситуации или событии и искреннее раскаяние; просьбу о прощении; обещание, что больше этого не повторится (или по крайней мере вы постараетесь предотвратить подобную ошибку в будущем). Неполное извинение затрагивает несколько элементов, но не все. Например, вы можете лишь частично взять на себя ответственность за ситуацию, но не выразить сожаления или не попросить прощения. Или, возможно, вы высказали некоторое сожаление по поводу положения, в которое попал другой человек, но не признали свое участие (например, «Мне жаль, что вы себя так чувствуете»). В любом случае, извинение неполное — и эффект от него будет соответствующий.

**4.** **Отрицание**. «Я в этом не виноват — и все тут». Наконец, иногда ваше эго берет верх, и вы просто не хотите просить прощения. Возможно, вас настолько переполняет злоба, что вместо извинений вы занимаете оборонительную позицию или все отрицаете. Вы скрежещете зубами, закрываетесь от чужого мнения и отметаете какую-либо вину. Признать себя виноватым очень трудно, некоторые из нас никогда не смогут научиться этому. Но, насколько бы сильной ни казалась ваша позиция отрицания, в конце концов она не «починит» разладившихся отношений, а скорее всего, наоборот, только ухудшит положение.

Чтобы правильно извиниться, вам нужно развить у себе способность контролировать свои чувства и проявлять смирение, входя в положение другого человека, даже когда внутри у вас все клокочет или вы охвачены чувством вины. Это непросто, особенно когда вас переполняют эмоции. Если вы чувствуете, что не справитесь со своими чувствами, лучше возьмите тайм-аут. У вас есть только один шанс извиниться правильно, поэтому сделайте это хорошо.

Если вы все еще не можете успокоиться, постарайтесь не зацикливаться на себе и посмотреть на ситуацию глазами другого человека. Поработайте над тем, чтобы понять его, и, возможно, это в конце концов поможет вам искренне попросить прощения. Важно не забывать, почему эти усилия так необходимы: очевидно, потому, что вам небезразличен другой человек и отношения с ним.

Наконец, извинения обычно требуют с вашей стороны некоего обещания измениться. Если вы действительно сожалеете о содеянном, вам придется совершенствоваться и выйти из зоны собственного комфорта. Если вы не обеспечили своих подчиненных необходимыми ресурсами для выполнения работы, предпримите конкретные шаги для исправления ситуации. Пусть это будет для вас приоритетом. Сделайте так, чтобы новое поведение стало частью вашего повседневного расписания. Можно даже пообещать измениться прилюдно, чтобы окружающие могли потом спросить с вас. Таким образом, извинения не просто восстановят отношения, но и станут мощным катализатором вашего личного роста.

До самого конца Фонза так и не научился говорить «простите» — но вам это вполне под силу. Берегитесь распространенных ошибок, отложите в сторону эгоизм и помните о конечной цели: выстраивании и поддержании добрых взаимоотношений.

**Об авторе:** Энди Молински — преподаватель организационного поведения в международной бизнес-школе Брандейского университета, автор книги «Global Dexterity: How to Adapt Your Behavior across Cultures without Losing Yourself in the Process».

# Лучших сотрудников унижают

**Стресс-служба: почему боссы унижают лучших сотрудников**

Шери Мосс

Множество исследований посвящено феномену оскорбляющих руководителей. Такие начальники (назовем их агрессивными боссами) допускают различные формы нефизической агрессии: высмеивают подчиненных, прилюдно их критикуют, упрекают в некомпетентности, валят на них вину, лгут, никогда не отдают должного за их вклад в работу.

Эти формы агрессии вызывают целый ряд негативных последствий у подчиненных, в том числе психологические расстройства, недовольство работой, эмоциональное истощение. Данный феномен тесно связан с контрпродуктивным поведением на всех уровнях, от общеорганизационного до межличностного. Например, в компаниях, где господствует такое отношение к подчиненным, сотрудники часто опаздывают, тормозят работу, не слушают указаний начальства. Агрессия сверху зачастую превращает и самих сотрудников в агрессоров, они унижают коллег и грубят друг другу. Неудивительно, что кадровая текучка из-за этого увеличивается.

Что же побуждает боссов превращаться в тирана? Может быть, они сами испытывают постоянный стресс, на них давит их собственное начальство или конфликт с их коллегами выплескивается на подчиненных? Порой причина вовсе не в работе: некоторые агрессивные боссы переживали насилие в детстве, а другие просто не владеют своими эмоциями. Но недавно нам удалось установить, что определенный тип подчиненных чаще подвергается агрессии начальства: негативная или враждебная реакция подчиненного будит в начальнике зверя. Подчиненные с низкой самооценкой, если им не удается скрыть свою уязвимость, также могут пострадать от агрессии начальства. Хотя мы нисколько не оправдываем поведение руководителей-тиранов, нетрудно понять, почему некоторые типы подчиненных становятся жертвами, провоцирующими свое начальство на агрессию.

В одном из первых совместных исследований с Беном Теппером и Мишель Даффи мы выяснили, что чаще всего от начальства достается слабым работникам. С такими сотрудниками трудно иметь дело, часто они вызывают у начальника разочарование, тревогу – и в результате становятся порой жертвами агрессии.

Логичным кажется вывод, что хорошие работники по этой причине находятся в полной безопасности и сами же начальники должны постараться уберечь своих звезд, предоставив им все условия для дальнейшего процветания. Но мое недавнее исследование, проведенное совместно с Абдулом Каримом Каном, Саминой Куртатулейн и Имраном Хамидом обнаружило, что такой вывод был бы ошибочным. Звезды тоже нередко попадают под раздачу.

Понять это поможет теория социального доминирования, с помощью которой психологи объясняют властные различия между группами людей. Согласно этой теории, некоторые люди проявляют большую склонность к «ориентации на социальное доминирование» (ОСД), чем другие. Люди с высоким уровнем ОСД воспринимают мир «как конкурентную среду, где все против всех, а ты либо победитель, либо проигравший». Эти люди выбирают такие профессии и организации, которые подчеркивают социальную иерархию и имеют склонность к дискриминации представителей групп с более низким статусом. То есть люди с высокой ОСД склонны усиливать неравенство между группами, чтобы обеспечить себе доступ к таким ресурсам, как власть, статус и деньги. И наоборот, люди с низкой ОСД придают больше значения сотрудничеству, равенству в , гуманизму.

Итак, если первые наши исследования показали, что слабые работники с большой вероятностью становятся жертвами боссов-тиранов, то новое исследование обнаружило, что агрессия обрушивается и на лучших работников, если их начальники имеют высокий уровень ОСД. Такие работники воспринимаются начальником как опасность, потому что он слишком высоко ценит свою позицию в иерархии. Этот начальник видит в активном, превосходящем ожидания подчиненном угрозу. Вдруг тот займет его место, обойдет и захватит ресурсы, которые босс приберегает исключительно для себя: статус, благосклонность вышестоящих менеджеров и возможность продвинуться вверх по карьерной лестнице?

Рассмотрим пример Кэтрин, молодого физиотерапевта, работающего в престижной университетской больнице. Когда ее стали хвалить за помощь в установке новой ИТ-системы и обучение сотрудников работе с этой системой, непосредственная начальница вздумала цепляться к Кэтрин, принижать ее достижения и называть подлизой. Чем больше комплиментов получала Кэтрин за свою работу, тем страшнее казалась начальнице эта угроза и тем сильнее она старалась испортить девушке жизнь. А ведь до той поры начальница давала Кэтрин только положительные отзывы – и вдруг она сделалась мишенью для всевозможных нападок. Эту историю можно объяснить ориентацией на социальное доминирование. Начальница Кэтрин с высоким уровнем ОСД увидела, что ее подчиненная усердно работает и заслужила своей работой внимание и благоволение вышестоящего начальства – сама же начальница никакой выгоды от этого не получила и контролировать ситуацию тоже не могла. В итоге Кэтрин превратилась для начальницы в угрозу, и, чтобы «поставить Кэтрин на место» и восстановить иерархию, она принялась ее терроризировать.

Что же делать хорошему работнику, оказавшемуся в положении Кэтрин? Судя по тому, что нам известно о личностях с высоким уровнем ОСД, хорошему работнику стоит апеллировать именно к иерархическому статусу такого начальника, выражать уважение к его рангу. Это можно сделать, например, «разделив славу» с боссом, то есть публично и с глазу на глаз упоминать важную роль босса в любых достижениях. Можно также разделить с боссом и дополнительные ресурсы, полученные в награду за хорошую работу. В таком случае начальник с высоким ОСД не почувствует особой угрозы, а значит шансы на то, что хороший работник подвергнется агрессии со стороны босса уменьшатся.

Поскольку агрессивные боссы становятся причиной повышенной текучести кадров, руководителям высшего звена следует особенно оберегать от таких начальников звездных сотрудников. Разумеется, агрессия в отношении любого сотрудника недопустима, но уход самых талантливых работников угрожает благополучию всей компании. Чтобы справиться с этой проблемой, можно выбрать один из следующих методов.

**1**. Компании могут проводить тестирование начальников на уровень ОСД. Сейчас тестирование личности при отборе кандидатов распространено повсеместно, поэтому нетрудно добавить и еще один тест.

**2**. Чтобы сформировать культуру, где социальное доминирование не приветствуется, компаниям следует продумать системы поощрения, награждающие начальников за продвижение хороших работников, а не за умение их подавлять. Руководители с высоким ОСД не должны воспринимать лучших работников как угрозу, они должны всячески их защищать, поддерживать и продвигать. Успехи отличного работника должны играть на руку и ему самому, и начальнику. Это вроде бы очевидное решение, но во многих компаниях при оценке руководителей до сих пор не учитываются их заслуги по развитию и продвижению талантов.

**3**. И наконец, ясный сигнал сверху о том, какое отношение требуется к хорошим работникам, вполне может подействовать. Для людей с высоким ОСД чрезвычайно важна иерархия, они заинтересованы в сохранении собственного статуса и не в меньшей степени уважают вышестоящих и готовы следовать их указаниям. И если сверху прозвучит внятное указание беречь лучших сотрудников, у начальников с высоким ОСД может пропасть желание притеснять своих подчиненных, которым удается чего-то достичь.

**Об авторе**. Шерри Мосс — профессор организационных исследований школы бизнеса при университете Уэйк Форест.

# У вас испорчена репутация?

Эмма Сеппала

Кэролин переехала в другой город ради работы в «компании своей мечты». Но через некоторое время она с удивлением обнаружила, что ей никак не удается наладить отношения со своими новыми коллегами. Спустя несколько месяцев она узнала — почему. Оказывается, некий «доброжелатель» с прошлого места работы рассказал одному из ее нынешних сослуживцев, что она якобы любит сваливать работу на других.

Слухи такого рода могут иметь самые разрушительные последствия. Дело в том, что люди склонны уделять больше внимания негативной информации, чем позитивной (подробнее см. [здесь](https://www.msudenver.edu/media/content/sri-taskforce/documents/Baumeister-2001.pdf)). Например, вспомните, как вы в последний раз писали в Facebook и среди потока положительных комментариев встречали всего лишь одно критическое замечание. Не на нем ли сразу же сосредотачивались все ваши мысли?

Подобным же образом мы реагируем и на информацию о других людях. [Исследование](http://media.wix.com/ugd/2f07d4_6d707cd083cf4194b64d6dc5eaa958e8.pdf), проведенное профессором Стэнфордского университета Робом Уиллером, показывает, что мы весьма серьезно относимся к слухам, касающимся других людей. Мы воспринимаем их как полезные сведения, которые могут нас защитить. В результате, если кто-то начинает распространять лживые сплетни о вас, бывает очень непросто восстановить свое доброе имя. И это обстоятельство может не просто нанести ущерб вашей профессиональной карьере, но и вызвать сильный стресс.

Какие же шаги следует предпринять тому, кто оказался в такой неприятной ситуации? Некоторые полагают, что достаточно быть дружелюбным и внимательным к своим коллегам, и это сможет вас оградить от любых слухов и россказней. И в большинстве случаев это действительно так (согласно [исследованиям](https://hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive), уважительное и доброе отношение к коллегам прекрасно сказывается на профессиональной деятельности — как вашей лично, так и компании в целом). Однако это не панацея — каким бы замечательным человеком вы ни были, никто не застрахован от зависти и ревности.

Если вы столкнулись с тем, что на работе о вас начинают ходить недобрые слухи, то вам нужно воспользоваться силой своего эмоционального интеллекта и постараться не допустить, чтобы ситуация ухудшилась. Конечно, в идеале надо постараться изменить ее к лучшему.

**1. Контролируйте свои негативные эмоции.** Увы, не так уж много можно сделать по поводу самих сплетен, зато ваше отношение к ним — полностью в ваших руках. Большинство людей сразу же захлестывает буря эмоций, среди которых страх, гнев, тревога и даже чувство беззащитности перед всем тем негативом, который приписывает им людская молва. Они чувствуют себя заложниками обрушившейся на них несправедливости, особенно когда эти слухи имеют мало общего с действительностью, как, например, в случае Кэролин. В результате такие сотрудники полностью теряют мотивацию и поддаются пагубному влиянию стресса или гнева. «Отвлекитесь от ситуации и попробуйте взглянуть на себя со стороны и просто определить те эмоции, которые вы испытываете. Очень может быть, что одно это поможет вам установить над ними контроль», — советует Марк Брекетт, директор Йельского центра эмоционального интеллекта. Воспользуйтесь теми методиками релаксации, которые наиболее эффективны для вас: дыхательными упражнениями, медитацией, выключением из рабочего процесса, физическими упражнениями, прогулками. Другими словами, дайте себе время остыть — и, скорее всего, как только эмоции утихнут, вы найдете куда более конструктивное решение проблемы.

**2. Взгляните на ситуацию шире.**Почему так важно снизить эмоциональный накал? Это позволит вам почувствовать пропорции. Йоханн Берлин, гендиректор TLEX Institute, объясняет: «Так как подобные ситуации представляются нам верхом несправедливости, мы чувствуем себя беспомощными и теряем способность объективно оценивать картину происходящего. Мы или полны решимости сражаться до последнего, или просто замыкаемся в себе. Другими словами, нами управляют либо слепой гнев, либо уныние и стыд. Но именно в этот момент нужно отвлечься от переживаний и задать себе вопрос: каким мы видим успешный выход из этой ситуации? В чем он заключается: в победе или во вновь обретенном чувстве уверенности и контроле над своей жизнью?». Проведенные исследования доказывают, что такие отрицательные эмоции, как стресс и подавленность, сужают наше восприятие действительности и заставляют нас сосредотачиваться на себе и своих чувствах. Иначе говоря, мы перестаем трезво оценивать происходящее. Все мы хорошо понимаем, что мы не в лучшей форме, когда расстроены, поэтому, чтобы найти конструктивное решение, первым делом необходимо выбраться из этой ловушки негативных мыслей.

**3. Научитесь сочувствовать — и прощать.** «В эти непростые моменты вам может показаться, что ваша жизнь погрузилась в беспросветный мрак, однако, как бы странно это ни звучало, вы можете себе помочь, развивая сострадание и способность прощать», — утверждает Берлин. И действительно, как показывают исследования, прощение приносит наибольшую пользу именно тому, кто прощает. Оно помогает забыть об обиде, поднимает настроение, улучшает самочувствие и даже в буквальном смысле облегчает походку.

Кэролин смогла найти в себе силы простить зачинщика лживой сплетни, и это действительно помогло ей освободиться от собственных отрицательных эмоций. В результате она почувствовала прилив энергии и стремление доказать свою правоту, вопреки всем наговорам злых языков. Она подключила свое воображение и придумала новые необычные способы, как ей найти с коллегами общий язык и проявить свое истинное отношение к рабочей этике. «Разумеется, когда вы сильно расстроены, сложно заставить себя испытывать положительные чувства. Вот почему такие методы снятия стресса, как занятия йогой, дыхательные упражнения и медитация, помогут вам сориентироваться и собраться с новыми силами», — отмечает Берлин.

**4. Перестаньте отождествлять себя с происходящим.** Вы должны понять, что эта ситуация может быть никак не связана с вами. Майкл Краус, доцент Школы менеджмента при Йельском университете, подчеркивает, насколько важно перестать идентифицировать себя с ситуацией: «Люди, которые сталкиваются с подобным поведением, должны отчетливо осознавать, что проблема вовсе не в них, а в тех, кто боится потерять свое место в организации. Такие сотрудники обвиняют других, распространяют о них слухи и стараются навредить, чтобы защитить свое хрупкое положение. Лжецы хотят вас унизить в надежде, что это позволит им выглядеть чуточку лучше на вашем фоне».

В то же время нужно быть честными с самими собой. Как замечает Уиллер: «Иногда люди говорят о вас нелицеприятную правду, но вы не в состоянии себе в этом признаться». Важно понять, есть ли рациональное зерно в том, что о вас говорят.

**5. Продумайте свои ответные действия.**Если вы знаете, кто стоит за этими слухами, то, как бы неприятно и неловко вам это ни казалось, Уиллер рекомендует обратиться напрямую к их главному разносчику и высказать ему свою точку зрения на происходящее. Если вы честно ему расскажете о той боли, которую вам причиняют наговоры, возможно, вам удастся изменить его отношение. При этом, как и в других случаях, важно уметь отстраниться от ситуации и держать свои эмоции под контролем. Уиллер советует: «Прежде всего вам нужно сохранять в этом разговоре мирный настрой, чтобы завоевать его сочувствие». Вы должны быть абсолютно спокойны и собранны.

Кэролин обратилась к своим бывшим коллегам в надежде выяснить, откуда пошли эти слухи, однако ей так и не удалось найти их источник. В подобных случаях Уиллер рекомендует «воспользоваться помощью своих друзей и знакомых, честно поведав им свою историю, чтобы они в какой-то мере противодействовали сплетням».

**6. Время на вашей стороне.** Помните, что время на вашей стороне. Краус советует: «Оказавшись в роли жертвы, вы должны готовиться к длительной борьбе. Репутация — это основной капитал, приобретенный в результате долгой работы с многочисленными коллегами. Одна сплетня может навредить вам на короткий срок, но в долгосрочной перспективе мнение о вас должно измениться к лучшему». Уиллер также рекомендует быть максимально порядочными в работе и поведении, предоставив говорить за вас вашим действиям.

**7. Думайте о хорошем.** Мы знаем, что человеческий разум склонен сосредотачиваться на негативе. В то же время исследования показывают, что в течение дня мы в три раза чаще сталкиваемся с положительными событиями, чем с отрицательными. В любой отрезок времени в нашей жизни происходит много хорошего. Возможно, вам нравится то, чем вы занимаетесь на работе — или вы довольны своей зарплатой, или разделяете ценности своей организации. Быть может, это радость, которую доставляет вам семья, хобби, спорт или работа на общественных началах. Когда мы сосредотачиваемся на этих счастливых моментах и по-настоящему ими дорожим, это приносит нам больше удовольствия и удовлетворения. Мы чувствуем благодарность за все хорошее в нашей жизни, что помогает нам преодолевать все остальное. Кэролин посвящала много времени общественной работе. В ней она черпала радость и энергию, которые позволяли ей справляться с жизненными трудностями.

**8. Помните, что вы не одни.** Пожалуй, самое трудное в этом деле — это чувство одиночества. Однако Краус напоминает, что «подобное поведение, вероятно, в порядке вещей в организации, а значит, вы не единственный, кому приходится иметь с ним дело. Наверняка есть и другие люди, которые с этим сталкиваются, и этот факт может послужить основой для налаживания новых знакомств и альянсов с коллегами». Кэролин позже узнала, что корпоративная культура и атмосфера в ее новой организации действительно оставляют желать лучшего. Проведенный опрос показал, что большинство сотрудников были крайне недовольны руководством и в целом чувствовали себя несчастными. Другими словами, негативное поведение, с которым она столкнулась, отражало наличие куда более серьезных проблем.

Да, если вы оказались объектом офисных сплетен, то эта ситуация кажется вам невыносимой, особенно когда эти слухи не имеют под собой никаких оснований. Увы, мы не всегда можем контролировать то, что говорят о нас другие, но наше отношение к этому и наша реакция — полностью в наших руках.

**Об авторе:**Эмма Сеппала — психолог-исследователь из Стэнфордского университета, вице-президент Центра по исследованию альтруизма и эмпатии.

# Вы не мерзкий тип?

[Дори Кларк](http://hbr-russia.ru/blogs/730/) 20.01.2015

Многие люди испытывают неловкость при одной только мысли о саморекламе. Например, это можно с уверенностью сказать о зарубежных специалистах, работающих в США, которым приходится быстро ориентироваться в традициях страны, известной самым агрессивным самопродвижением в мире. Но даже для многих американцев найти нужное равновесие бывает весьма и весьма непросто. В самом деле как обеспечить признание своего таланта, сохранив добрые отношения с коллегами и не выглядя при этом как самодовольный выскочка?

Первый шаг — понять истинную ценность саморекламы. Конечно, если вас воспринимают как звезду, у вас больше шансов получить хорошую работу или интересные задания. Но речь не идет только о вашем личном интересе, и это важно напомнить всем тем людям, которым отвратительно создание «персонального бренда» по причине его наглой эгоистичности. В реальности же, если вы рекламируете себя правильным образом, это выгодно не только вам, но и остальным. Вашим коллегам и руководству, вполне возможно, недосуг разбираться в ваших интересах, талантах и уникальном наборе навыков. Если вы сами сможете четко им объяснить, в какой сфере вы способны принести максимум пользы, этим вы только облегчите им жизнь и поможете общему делу.

Следующий шаг — сосредоточиться на фактах, а не на их толковании. Если вы скажете, что обожаете социальные медиа, или что уже более десяти лет ведете собственный блог, или что у вас Х читателей в Twitter, с вами трудно поспорить. А вот если вы назовете себя «эспертом по соцсетям» (или, чего доброго, «гуру» или «гением»), тут вам как раз вполне могут возразить. В какой бы области вы ни преуспели, гораздо лучше, если экспертом вас окрестят другие. В своем собственном блоге я с удовольствием цитирую несколько журналов, которые удостоили меня такой характеристики. Но называть так самого себя — это дерзость и нахальство, и вы рискуете навлечь на себя неприятные последствия. (Небезызвестный Гари Вайнерчук произнес в интервьюTechCrunch знаменитую фразу: «99,5 процента экспертов по соцсетям — просто клоуны»).

Читайте материал по теме: [Желание испытать себя везде и сразу — это нормально](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14365/)

Чтобы не быть голословным, очень важно подтвердить свой положительный опыт случаями из жизни. Фраза «Я прекрасно знаю, как заинтересовать инвесторов» звучит как самолюбование. Но если вы расскажете убедительную историю о том, как вам удалось найти первоначальный капитал для стартапа, вы позволите другим самим прийти к выводу о ваших навыках — вам даже не надо выставлять их напоказ. А еще исследования показывают, что истории активизируют в нашем мозгу гораздо больше зон: слушатели буквальным образом погружаются в события вместе с вами, и впечатления становятся намного глубже. Если вы скажете о том, какой вы превосходный специалист, они всего лишь услышат эти слова. А если вы расскажете случай из жизни, вы позволите им прямо-таки почувствовать это на собственной шкуре.

Конечно, эти истории обязательно нужно рассказывать к месту. Если вы пришли на праздничный ужин и разговор зашел о стартапах, рассказать о вашем опыте в запуске оного будет вполне логично. Но если вы явным образом пытаетесь направить беседу в нужное вам русло («Кстати о баскетболе, я уже рассказывал вам о своей новой фирме, предоставляющей услуги облачных сервисов?»), ваши неуклюжие маневры отобьют у людей всякий интерес к вам. Лучшая самореклама естественна и ненавязчива; вы просто вносите свою лепту в беседу, а не всецело завладеваете вниманием. (Как я пишу в книге «Персональный ребрендинг», еще лучше, чтобы для этой цели у вас был товарищ и единомышленник, который вовремя вставит несколько хвалебных реплик, упомянув ваши соответствующие достижения.)

Читайте материал по теме: [Медитация по расписанию](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/navyki/p13442/)

И, наконец, даже занимаясь саморекламой, нужно обязательно проявлять скромность. Это ни в коем случае не значит, что нужно скрывать свои способности. Однако следует учитывать, что некоторые ваши достижения могут вызвать у людей чувство зависти и собственной неадекватности. Старайтесь не выглядеть слишком самонадеянным. Говоря о себе, у вас есть прекрасная возможность отдать должное тем, кто помог вам на вашем пути. Если вы работали в Китае, люди, скорее всего, спросят вас о знании языка. Разумеется, вы можете просто сказать «Я бегло говорю по-китайски» и все тут. Но гораздо благороднее показать ваши знания в широком контексте. «Мне повезло: в старших классах школы нам преподавали китайский, поэтому за несколько лет я неплохо его выучил». Ваши результаты не стали менее впечатляющими, но вы подчеркнули свои навыки, не вызывая у других комплекс неполноценности. А еще важно помнить, что скромность не значит самоуничижение. Да, в некоторых странах, особенно в Азии, преуменьшение достижений может быть неплохой стратегией продвижения самого себя. Но в США вы рискуете показаться некомпетентным («раз он говорит, что знает китайский так себе, значит, так оно и есть») или неестественным и надменным. Будьте скромным, но оставайтесь самим собой.

Часто люди избегают саморекламы, боясь вбить клин между собой и коллегами и прослыть хвастуном. Но этого вполне можно избежать. Наоборот, персональный брендинг может быть полезен не только вам, но и вашей компании. Помогите организации понять, в чем вы сильны, чтобы вашим талантам нашли наилучшее применение.

**ДОРИ КЛАРК**

*Стратегический консультант, среди ее клиентов – компания Google, Йельский университет и Служба Национальных Парков.*

# Вы коммуникабельны?

Умение общаться — ключ к успешной карьере и высокой зарплате. В этом мало кто сомневается, не зря ведь во многих вакансиях и резюме встречается слово «коммуникабельность». Но как довести искусство общения до совершенства, чтобы вам покорялись все карьерные высоты, а доходы росли? Читайте рекомендации [Superjob](http://www.superjob.ru/), и на первом же собеседовании вам не придется лезть за словом в карман.  
**Улыбайтесь!**  
Как выглядит по-настоящему коммуникабельный человек? Прежде всего – доброжелательным, уверенным в себе и открытым для контакта. Он обычно умеет склонить партнера или клиента на свою сторону, но при этом не «давит» на него. Неудивительно, что порой именно коммуникабельность помогала людям сделать головокружительную карьеру: им удавалось обеспечить себе общие симпатии и поддержку.  
Самый простой способ показать собеседнику свое расположение – улыбка. Искренняя и естественная. Забудьте о рассуждениях вроде «постоянно улыбаются только американцы, у нас так не принято, да и человек я серьезный и солидный, к чему мне это?» Хорошо, если в привычку у вас войдет дружелюбно улыбаться как минимум при встрече, знакомстве и прощании, а также при любом намеке на юмор со стороны собеседника (да и с вашей тоже). Не стоит думать, что интервью — встреча сугубо деловая, во время которой нельзя проявлять человеческие эмоции. Кто захочет брать на работу угрюмых и мрачных сотрудников? Гораздо больше шансов у людей, которые искрятся оптимизмом и всем своим видом демонстрируют нацеленность на успех.   
**По имени-отчеству**  
Считается, что «самым приятным словом в любом языке для человека является его собственное имя». Да, здесь психологи правы. Обращение по имени-отчеству диктует и элементарная вежливость. Поэтому есть смысл почаще обращаться к рекрутеру или будущему начальнику так, как он вам представился (но неизменно на «вы»). Это помогает установить более прочный контакт с собеседником и придать ответам на его вопросы более доверительную и уважительную окраску.  
**Главное — логика**  
Разумеется, для успешной коммуникации одной улыбки недостаточно. Следите за своей речью — она должна быть связной и последовательной, четко структурированной. На собеседовании не надо растекаться мыслью по древу. Лучше всего излагать свои мысли стройно и последовательно, употребляя слова «во-первых», «во-вторых» и т.п., выделяя главную мысль и не отвлекаясь на второстепенные детали.   
Так, на вопрос рекрутера «почему вы считаете, что нам следует принять вас на работу?» можно ответить, например, так: «Во-первых, работа в вашей компании интересна для меня: это возможность проявить себя в более масштабных проектах, чем раньше. Во-вторых, я уверен, что смогу показать отличные результаты - у меня есть аналогичный опыт работы и профильное образование. В-третьих, мне свойственно выкладываться полностью ради дела — если понадобится, я готов пожертвовать личным временем ради общей цели».   
В любом случае избегайте слов-паразитов «ну», «на самом деле», и уж тем более – «как бы», «типа» и т.п. Они сразу сведут на нет все положительное впечатление, которое успеет о вас сложиться.   
**Слушать и слышать**  
Еще один секрет эффективной коммуникации — в умении слушать собеседника. На собеседовании HR-менеджер, как правило, сообщает немало информации о компании. Не пропускайте ее мимо ушей. Сразу постарайтесь извлечь из нее рациональное зерно и сделать нужные выводы. Если, к примеру, вам сразу объяснили, что в организации принято жестко следовать корпоративным уставам, правилам и регламентам, стоит ли бравировать своей неприязнью к дресс-коду или терпимостью к опозданиям? Вряд ли нужно в этом случае сообщать рекрутеру: «Я считаю, что главное — это профессиональные качества, а не внешний вид. Например, на прежнюю работу я часто приходил летом в шортах»; «Какая разница, во сколько я появлюсь в офисе – важно, как человек работает!» Ваши шансы получить желанное место после таких реплик стремятся к нулю.   
Не стоит и воспринимать в штыки вопросы рекрутера, если вы не понимаете, чего от вас хотят. Лучше вежливо переспросить: «Правильно ли я понимаю, что вы хотите узнать больше о моих успешных сделках?»; «Вас интересуют причины моего ухода с предыдущей работы, не так ли?» Кроме того, вы должны быть точно уверены, что ваш собеседник отлично понимает вас, а вы — его. В разговоре с HR-менеджером не злоупотребляйте узкоспециальными терминами: это стоит делать уже в беседе с непосредственным будущим руководителем-профессионалом в вашем общем деле.   
**Играем в открытую**  
Очень важно на собеседовании не выглядеть излишне напряженным и оттого закрытым. Скрещенные перед собой руки, нога на ногу — считается, что подобные позы могут свидетельствовать о неискренности собеседника, показывают, что он о чем-то умалчивает. Сидите свободно, смотрите собеседнику в глаза, улыбайтесь... Если все это для вас слишком сложно и вам мешает естественное волнение — возьмите в руки блокнот и ручку, делайте простые записи, когда собеседник что-то вам говорит. Вас это, скорее всего, успокоит, а ему вы покажетесь человеком достаточно серьезным, внимательным и основательным.   
Впрочем, эксперты предупреждают: слишком явное стремление понравиться работодателю на собеседовании и подстроиться под него тоже способно сыграть с соискателем злую шутку. Умение отстаивать свою точку зрения и при этом не выглядеть излишне упрямым и неконструктивным дается непросто. Иногда такое умение вырабатывается долгими годами опыта. Но научиться не поздно никогда.  
Как вежливо возразить, если вы не согласны с мнением собеседника? «В отделе, которым я руковожу сейчас, работает совершенно другая схема продаж, и она очень успешна по ряду причин (на причинах при необходимости можно остановиться подробнее). Однако я не исключаю, что в условиях вашей компании эффективными могут оказаться и другие методы», — подобные слова продемонстрируют, что вы умеете отстаивать свою позицию и при этом проявляете гибкость, открыты для перемен.  
Умение общаться — это талант. Однако навыкам коммуникации вполне можно научиться, было бы желание. [Superjob](http://www.superjob.ru/) желает вам достичь на этом пути успеха и как можно быстрее найти работу вашей мечты.

# Завоюйте любовь коллег

О том, какие сотрудники пользуются популярностью и признанием и чего не стоит делать на рабочем месте, рассказывает писатель и колумнист журнала Inc Джефф Хейден   
10 октября 2014 На работе нас окружают разные люди. Одни вызывают у нас раздражение. Основная масса — вполне адекватные личности. И все же время от времени нам попадаются те, с кем работать — одно удовольствие.   
Вот девять причин почему:   
1. Заставьте других почувствовать себя умнее, чем они есть на самом деле   
Вы знаете этот тип людей. Сотрудник, коллега, поставщик… кто-то подал мысль. Это хорошая идея. Это отличная идея. И вы выдаете ее за свою.   
Сделайте это один раз, и люди косо посмотрят на вас. Сделайте это дважды — и вызовете возмущение и обиду. Трижды — и это будет последний раз, когда кто-либо делился с вами своими мыслями.   
Люди, с которыми нам приятно работать, ловко делают все с точностью до наоборот: они сами генерируют идеи и заставляют нас почувствовать, будто они принадлежат нам. Когда такое происходит, мы начинаем усердней работать. Мы выполняем задачи с большим пониманием цели. Мы все чувствуем себя окрыленными, будто мы являемся частичкой чего-то большего.   
И у нас у всех появляется больше шансов на успех.   
2. Всегда думайте не только о себе   
Один французский дилетант как-то сказал: «Я такой эгоист, что, если бы мне пришлось писать о стуле, я бы нашел способ написать о себе».   
Коллеги, которые вызывают у нас негатив, считают себя центром вселенной, главным героем всех своих историй — и жертвой любых неприятных или негативных событий.   
Сотрудник не вышел на работу, потому что получил серьезную травму? Забудьте о нем — вы лучше скажите, что мне теперь делать со штатным расписанием! Поставщик из-за ребенка вынужден перенести встречу? Забудь о ней — она вообще подумала, как мне теперь утрясать свой график?   
Для этих людей, что бы с кем ни произошло — независимо от того, несчастный ли это случай или настоящая трагедия — все это пустяки; самое главное — как это отразится на них.   
Единственная вещь, которую воспринимают на свой счет люди, с которыми нам нравится работать, — это что лично они могут сделать, чтобы улучшить жизнь других людей — потому что они считают своей обязанностью менять жизнь других к лучшему.   
3. Научитесь находить положительные моменты даже в плохом   
Вы заполучили крупного клиента… но все, о чем вы можете думать: как трудно будет выполнить эти новые заказы. Вы нанимаете гениального программиста… но все, чем заняты ваши мысли, сводится к тому, сколько вы должны будете ему заплатить. Вы объединились с удивительным партнером… но все мысли, которые сейчас крутятся в вашей голове, — о том, не потеряете ли вы управленческий контроль.   
Победы в бизнесе и в жизни часто немногочисленны и редки. Достижение грандиозных результатов (или даже неплохих) требует времени и усилий, так что причины для радости возникают не так часто.   
Люди, с которыми мы любим работать, понимают, что каждая огромная цель достигается малыми шагами и каждое продвижение вперед — это повод для праздника. У них есть способность находить у каждой темной тучи серебряную полоску, потому что они знают, что нет худа без добра — и вы просто должны уметь искать.   
И, разглядев положительную сторону в казалось бы безнадежном деле, они сеют чувство оптимизма и энтузиазма — то, что часто бывает в дефиците.   
4. Всегда отдавайте должное заслугам других   
Люди, с которыми нам неприятно работать, как правило, чрезвычайно хитры и расчетливы: они обманывают, маневрируют, строят заговоры и всегда пытаются сделать так, чтобы выглядеть лучше в чужих глазах — особенно за счет других людей. (В конце концов, если я выгляжу таким хорошим, а вы плохим, я продвинусь гораздо дальше, не так ли?)   
Люди, с которыми мы любим вместе работать, знают, что лучшее признание — это когда тебя прославили другие. Они не стремятся к всеобщему вниманию. Они позволяют другим получать заслуженную похвалу за успешно проделанную работу.   
Они испытывают чувство глубокого удовлетворения, видя, как другие получают общественное признание — потому что при такой ситуации в выигрыше все.   
5. Перед тем как сказать или сделать, обязательно подумайте   
Вы когда-нибудь видели человека, бросающегося стульями, потому что он думал, что его указания не были соблюдены? А я видел. Или наблюдали картину, как начальник разносит в пух и прах своего подчиненного за ошибки, которые последний на самом деле не совершал? А я наблюдал.   
Вы когда-нибудь сталкивались с человеком, который говорит или действует, не задумываясь — и навсегда изменяли свое мнение о нем? Мне приходилось.   
Люди, с которыми нам комфортно работать, мгновенно реагируют на хорошие новости. Они сразу выражают свое признание, спешат нас поздравить, не скупятся на похвалы.   
Но им требуется время, чтобы подумать, поразмышлять и решить, как поговорить с сотрудником и как лучше действовать, когда возникают проблемы или совершаются ошибки. Они знают, что их слова и действия окажут большое влияние, поэтому они делают все возможное, чтобы правильно оценить ситуацию и принять взвешенное решение.   
Даже когда кажется, что все вокруг идет не так.   
6. Слушайте в 10 раз больше, чем говорите   
Перебивать собеседника — это не просто грубо. Когда вы кого-то прерываете подобным образом, это на самом деле означает следующее: «Я не слушаю вас, мне и так понятно, о чем вы там говорите. Я просто ищу удобный момент, чтобы включиться в разговор и сказать, что я хочу сказать».   
Люди, с которыми мы любим работать, больше слушают, чем говорят. Они сосредоточены на том, что говорят другие. Они задают вопросы не чтобы показаться умным, а чтобы лучше понять собеседника.   
Они позволяют нам чувствовать себя компетентными и уважаемыми.   
И мы любим их за это.   
7. Не стремитесь повысить самооценку   
Все любят похвалу.   
Но одни нуждаются в признании своих заслуг. Другим необходимо постоянное внимание. Кому-то нужно постоянное подтверждение того, что они умны, способны, ответственны, успешны. На самом деле им важно знать, что они умнее, способнее и более успешны, чем все остальные.   
Люди, с которыми нам нравится работать, не заботятся о внешних оценках. Им важно чувствовать, что они сами довольны собой. Единственный судья — человек, которого они видят в зеркале.   
Оценивая свои действия и поступки самостоятельно, они тем самым направляют свою энергию на то, чтобы обнадеживать, признавать и оценивать других людей — это делает их просто фантастическими коллегами.   
И потрясающими друзьями.   
8. Никогда не выносите сор из избы   
Каждому из нас бывает трудно воздержаться от сплетен с коллегами. Раскрыть причины, лежащие в основе чьих-то решений, мотивацию, скрывающуюся за чьими-то действиями, подробности чьей-то тайны — не говоря уже о том, действительно ли Марси из отдела доставки встречается с Хуаном из бухгалтерии — этим разговорам трудно противостоять.   
К сожалению, те, кто сплетничает о других людях, также распространяет слухи и о нас… И сразу же идея сплетен кажется нам не такой зажигательной.   
Люди, с которыми мы любим работать, стараются держаться подальше от сплетен. Они не боятся лишиться уважения сплетников и болтунов, они знают, что любой, кто не прочь почесать языком на пикантные темы, в любом случае никого не уважает.   
Если они решат поделиться секретом, они открыто говорят о своих мыслях и чувствах. Это сплетнями никак не назовешь.   
Они просто настоящие — и мы все любим окружать себя такими людьми.   
9. Никогда не разводите демагогию   
Чем выше вы поднимаетесь по служебной лестнице и чем больших успехов вы достигаете, тем больше вероятность, что вы начнете считать себя всезнайкой… и укоренитесь в мысли, что вы теперь должны постоянно высказывать другим свое авторитетное мнение.   
В высказываниях одних больше категоричности, чем обоснования. Другие думают, что положение или «статус» автоматически даруют им мудрость. А это значит, другие люди должны слушать… не слушайте.   
Люди, с которыми нам приятно работать, делятся своими мыслями скромным и незатейливым способом. Они заботятся о том, что мы знаем.   
Ведь они уже знают, что они знают.   
Автор — Джефф Хейден (Jeff Haden), писатель, колумнист журнала Inc.

# Что не нужно говорить на работе

В последнее время в деловых кругах модно употреблять заумные слова, чтобы казаться более «продвинутым». Но они действуют ровно наоборот. Самые частые примеры собрал Бернард Марр   
23 октября 2014   
Бросает ли вас от этих фраз и словечек в дрожь? Как и большинство нормальных людей, каждый раз, когда в офисе или на встрече кто-то произносит одно из этих псевдоумных и многозначительных словечек, вы чувствуете себя так, будто кто-то проткнул вам руку иглой.   
Мы можем смолчать раз, перетерпеть другой, но постоянная бомбардировка жаргоном, затеянная с целью произвести впечатление на непосвященных, может довести до белого каления.   
Один раз я был в организации, в которой представители высшего руководства раздавали участникам ежегодного собрания карточки «Буллшит Бинго». Каждый раз, когда в речи очередного спикера звучали соответствующие слова, презентацию прерывал громкий возглас: «Бинго!»   
Это была попытка привлечь внимание к проблеме делового жаргона, внедряющегося в наш мозг и насыщающего все наши разговоры. Недавно я написал пост о 30 фразах, которые мы должны прекратить использовать на работе, и попросил вас добавить ваши самые любимые (или самые нелюбимые) в этот список. Более 7500 человек откликнулись на мою просьбу!   
Конечно, эти слова и фразы нельзя назвать ужасными. Но ими не надо злоупотреблять. Чрезмерное их использование заставляет речь звучать напыщенно или даже глупо. Люди хотят слышать в деловой обстановке нормальный человеческий язык. Ясность речи — это ключ к успеху.   
Посмотрите, есть ли слова и фразы из этого списка в вашей деловой лексике, а затем попытайтесь найти более простые способы сказать то же самое.   
1. Сконнектимся — лучше скажите «я вам позвоню», «мы с вами еще поговорим», «я пришлю вам письмо на e-mail».   
2. Давайте переведем это в режим офлайн — поговорим об этом позже.   
3. Меняем правила игры — это всего лишь спортивная метафора, которая говорит, что ваша цель недосягаема.   
4. Юзать — использовать.   
5. Слон в гостиной — если речь не идет о настоящем животном, это избитое клише.   
6. Признанный во всем мире — это выражение практически не имеет какого-то реального значения.   
7. Давайте пустим пробный шар — получим обратную связь.   
8. Социализация документов — вы собираетесь взять их с собой на коктейльную вечеринку?   
9. Бесшовный — это уместно, если только вы делаете одежду.   
10. Давайте разберемся с нашими баранами — приведем дела в порядок.   
11. Монетизировать — честно говоря, в бизнесе все «монетизируется», так почему мы должны об этом говорить?   
12. Рабочее решение — в отличие от нерабочего, так?   
13. Привлекать — используйте более конкретные определения: показать, обратить внимание, комментировать, нравиться и т.д.   
14. Добавленная ценность — все, что вы делаете, должно иметь ценность.   
15. Качественно новые изменения — а разве бывают какие-то другие изменения?   
16. Держать на контроле — контролировать.   
17. Леверидж — делать большие деньги меньшими затратами.   
18. По правде говоря — обычно указывает на обратное.   
19. Давайте перегруппируем свои силы — начнем по-новому.   
20. OMG (Oh my God! — невероятно! трудно поверить!), LOL (Laughing out Loud! — «ржунимагу», «пацталом») — выражения, недопустимые в бизнесе.   
21. Что есть, то есть, тут ничего не попишешь — но зачем тогда об этом говорить?   
22. Аврал — в том случае, если вы работаете на судне.   
23. Сравнивать яблоки с яблоками — прямое сравнение.   
24. Рабочий вариант — избыточная информация; разве мы будем говорить о нерабочем варианте?   
25. Плохой парень — обычно речь идет о начальнике, который на самом деле является плохим парнем.   
26. Революционный продукт — на самом деле почти всегда это не так.   
27. Путь наименьшего сопротивления — что не требует особых усилий; можно сказать «простой путь».   
28. Форсировать — торопить.   
29. Обобщать — делать более понятным.   
30. Спектр ресурсов — время, обслуживание.   
31. Гранить мостовую — бездействовать; если вы придумали еще пару прозвищ для Уолл-стрит, то нам с вами не о чем говорить.   
32. Передовые практики, новаторские идеи — если вы один в этом бизнесе, вы не должны об этом говорить.   
33. Внести свою лепту — сделать свой вклад.   
34. Массированное усилие — а если его нет, то работа идет кое-как, спустя рукава?   
35. Синергия — ох, как некоторые CEO обожают этот термин…   
36. Взять быка за рога — это имеет отношение только к ковбоям.   
37. Довести до логического конца — завершить.   
38. Рационально функционирующий — это часто ничего не значит.   
39. Профессиональная квалификация — то, чем мы занимаемся.   
40. Клиентоориентированность — если вы на самом деле ориентированы на клиента, не надо слишком много говорить об этом.   
41. Уменьшим размеры предприятия в целях экономии — это значит «давайте сэкономим немного денег, выкинув половину персонала и заставив оставшихся работать вдвое больше»; лучше называть вещи своими именами.   
42. «Речь в лифте» (лаконичный текст, служащий для представления компании потенциальному клиенту или партнеру, блиц-резюме компании) — мне просто любопытно, произносили ли вы когда-нибудь речь в лифте?   
43. Фейстайм (личная встреча) — это технология компании Apple, а не стратегия управления.   
44. Стимулировать — если вы должны стимулировать интерес к чему-либо, это должно быть невероятно скучным и неприятным.   
45. Ниндзя (бойцы) — пока у вас нет меча или другого подобного оружия, не причисляйте себя к ним.   
46. Обычное дело — это выражение ассоциируется у меня с людьми в смешных шапочках для гольфа.   
47. Смена парадигмы, переворот в сознании — изменение.   
48. Стратегический партнер — хотелось бы надеяться, что все ваши партнеры являются стратегическими; вы же не выбираете себе партнеров поневоле?   
49. Инициативный, продуктивный — тот, кто привык действовать, принимать меры.   
50. Креативный — выбросьте это слово из вашего лексикона.   
Автор — Бернард Марр (Bernard Marr), основатель и СЕО Advanced Performance Institute, автор бестселлеров о повышении эффективности бизнеса.

Ваши жесты работают против вас

Американский психолог Трэвис Брэдбери научит вас следить за языком телодвижений, чтобы не навредить карьере   
У нашего тела есть свой собственный язык (его еще называют языком мимики и жестов), и его «слова» не всегда приятны собеседнику. Ваш язык телодвижений, скорее всего, уже стал неотъемлемой частью вашей личности и может многое рассказать о том, кто вы есть на самом деле, что вы думаете и чувствуете. При отсутствии к нему должного внимания вы можете серьезно навредить вашей карьере.   
Пришло время с этим разобраться.   
Люди, занимающие высокие звания и руководящие посты и обладающие высоким уровнем эмоционального интеллекта, знают силу воздействия невербальных сигналов при коммуникации с другими людьми и контролируют свой язык тела. И вы тоже сможете.   
Привожу вам 15 наиболее распространенных ошибок, которые совершают люди, не следящие за своим языком телодвижений. Остерегайтесь их!   
1. Сидеть сгорбившись на кресле или стуле является свидетельством глубокого неуважения. Это говорит о том, что вам скучно и у вас нет никакого желания быть там, где вы сейчас находитесь. Вы никогда не скажете своему начальнику: «Я не понимаю, почему я должен вас слушать», но, если вы сидите согнувшись, вам и не нужно этого делать — ваше тело само за вас скажет, четко и ясно.   
Мозг запрограммирован так, что он автоматически ставит знак равенства между силой, властью и тем объемом пространства, который занимает человек. Стоя прямо, расправив плечи, вы демонстрируете свои лидерские задатки. В таком положении вы заполняете собой больше пространства. Когда вы горбитесь, вы сжимаетесь, таким образом занимая меньше места и демонстрируя меньше силы и энергии.   
Человек с хорошей осанкой вызывает уважение и настраивает на продуктивный двусторонний диалог.   
2. Гипертрофированные, преувеличенные жесты могут означать, что вы приукрашиваете правду, прибавляя то, чего не было на самом деле. Сдержанные контролируемые жесты демонстрируют ваши лидерские качества и уверенность в себе, а открытые жесты, такие как разведенные в стороны руки или раскрытые ладони, сообщают, что вам нечего скрывать.   
3. Если вы постоянно смотрите на часы во время разговора с тем или иным человеком, это явный признак неуважения, нетерпеливости, раздражительности и завышенной самооценки. Вы таким образом говорите, что у вас есть дела поважнее, чем общение с собеседником, и что вам не терпится от него отделаться.   
4. Отвернуться от своих собеседников и смотреть совсем в другую сторону во время диалога — значит демонстрировать свое полное безучастие к происходящему. Вам совсем неинтересно, о чем там идет речь, вы испытываете дискомфорт и, возможно, с недоверием относитесь к собеседникам.   
Попробуйте наклониться в сторону говорящего человека, подайте голову немного вперед, чтобы показать, что вы слушаете. Так ваш собеседник будет понимать, что полностью завладел вашим вниманием.   
5. Скрещенные руки и скрещенные ноги в какой-то степени физические барьеры, которые создают впечатление, что вы не открыты той информации, которую пытается до вас донести другой человек. Даже если вы улыбаетесь или ведете приятную беседу, у вашего собеседника может создаться ощущение, что вы пытаетесь от него закрыться.   
Даже если вы чувствуете себя комфортно со скрещенными руками, не поддавайтесь искушению занять закрытую позу, если хотите, чтобы люди считали вас открытым и заинтересованным в том, что они должны сказать.   
6. Несоответствие между вашими словами и выражением лица заставляет людей чувствовать, что здесь что-то не так. Их начинают мучить подозрения, что вы пытаетесь их обмануть, даже если они не знают точно, как, зачем и почему.   
Например, нервная улыбка, сопровождающая отказ от предложения во время переговоров, не поможет вам добиться того, что вы хотите; это просто заставит другого человека сомневаться, стоит ли вообще с вами продолжать работать, потому что он может предположить, что вы замышляете что-то недоброе.   
7. Слишком сильное кивание головой означает тревогу и беспокойство. Люди могут воспринять ваши тяжелые кивки как попытку показать, что вы согласны с тем, с чем вы на самом деле не согласны, или понимаете то, чего на самом деле не понимаете.   
8. Если вы играете с волосами, нервно перебирая их руками, или постоянно приводите прическу в порядок, это сигнализирует о том, что вас что-то тревожит, вы скованны, находитесь в постоянном напряжении и не можете сосредоточиться. Люди будут считать, что вы слишком озабочены своей внешностью, задвигая карьеру на второй план.   
9. Пытаясь избегать зрительного контакта, вы тем самым показываете, что вам есть что скрывать, и это вызывает подозрение. Отсутствие зрительного контакта может также указывать на отсутствие доверия и интереса, что практически является приговором, если речь идет о деловом общении.   
Если вы постоянно смотрите себе под ноги во время разговора, это говорит о том, что вам не хватает уверенности в себе или вы слишком застенчивы, в любом случае при этом ваши слова теряют свою силу. Особенно важно поддерживать зрительный контакт с собеседником, когда вы обсуждаете сложные и важные моменты.   
Постарайтесь наладить устойчивый зрительный контакт. Таким образом вы сообщите собеседнику о своей уверенности, лидерских качествах, силе и интеллекте. Если вашу заинтересованность в общем деле можно продемонстрировать и без прямого устойчивого визуального контакта, полное невнимание может вылиться в негативные последствия для ваших профессиональных отношений.   
10. Если устойчивый зрительный контакт перерастает в пристальный взгляд, это может быть воспринято вашим визави как агрессия или попытка доминировать. Американцы в среднем держат зрительный контакт в течение семи-десяти секунд. Он может продолжаться и дольше, чаще когда мы слушаем, чем говорим сами. То, как мы отводим взгляд от собеседника, тоже важно. Если мы скользим глазами вниз — это означает уступчивость и покорность, если отводим глаза в сторону — уверенность в своих силах.   
11. Закатывать глаза — самый верный способ сообщить человеку, что вы его не уважаете. Этот жест может быть просто вашей вредной привычкой, в любом случае вам нужно научиться его контролировать. Поверьте, это стоит потраченных усилий.   
12. Если вы хмуритесь или сидите с вечно кислой миной на лице, вы тем самым говорите, что вам не нравятся действия или поведение окружающих вас людей, даже если они не имеют никакого отношения к вашему настроению. Своим мрачным видом вы только отталкиваете людей, так как они чувствуют недовольство и осуждение с вашей стороны.   
Если человек улыбается и источает доброжелательность, это наводит на мысль о его открытости, надежности, уверенности в себе и дружелюбии. Исследования, проведенные научно-исследовательским медицинским институтом, показали, что человеческий мозг благоприятно реагирует на улыбающихся людей, и это оставляет длительное положительное впечатление.   
13. Слабое, вялое рукопожатие сигнализирует о том, что вам не хватает авторитета и уверенности в себе, в то время как слишком сильное рукопожатие может быть воспринято как агрессивная попытка к доминированию, которая ничем не лучше. Регулируйте силу вашего рукопожатия в зависимости от человека и ситуации, но будьте уверены в том, что оно всегда крепкое.   
14. Сжатые кулаки, так же как скрещенные руки и ноги, могут означать, что вы не воспринимаете должным образом позиции и идеи других людей. Данный жест может заставить вас выглядеть человеком конфликтным, любящим спорить и занимать оборонительную позицию. Людей может сильно напрячь перспектива взаимодействия с вами.   
15. Нарушение личного пространства. Если вы подходите к человеку слишком близко (ближе чем на полметра), это говорит о том, что у вас нет никакого уважения к его личному пространству. Когда нарушают личные границы человека, ему становится неудобно и неловко и весь этот негатив направляется на вас.   
Избегая этих ошибок, вы сможете наладить прочные отношения как в профессиональной, так и в личной сфере.   
Автор — Трэвис Брэдбери (Travis Bradberry), американский психолог, управляющий партнер компании TalentSmart, специализирующейся на измерении эмоционального интеллекта, соавтор книги «Эмоциональный интеллект 2.0».

# Помогайте коллегам

Сандра Робинсон, Кира Скабрам

Дивани (имя изменено) работает старшим аналитиком в крупной телекоммуникационной компании. Она с гордостью называет себя «утешительной жилеткой» своего отдела: «Я всегда была человеком, к которому все обращаются за поддержкой... Я умею и люблю слушать людей, мне нравится им помогать». Но за год до нашего разговора в ее компании начались серьезные перемены. «Тогда столько всего навалилось, — признается она, — и в то же время люди продолжали приходить ко мне за советом, пониманием, сочувствием. Пришлось нелегко: я была завалена работой, но понимала, что не могу оставить в беде сослуживцев. Я погрузилась с головой в стресс и уже была близка к выгоранию». Дивани вспоминает, как тоскливо ей было воскресными вечерами, как она становилась все раздражительней и циничней, как она мучилась бессонницей, пытаясь отогнать тревожные мысли. Она вновь начала курить после четырехлетнего перерыва и стала пропускать занятия по фитнесу.

Дивани относится к тому типу людей, которых Питер Фрост и одна из нас (Сандра) называют «специалистами по токсичности». Эти самоотверженные личности добровольно взваливают на свои плечи печаль, раздражение, горечь и гнев окружающих, пожалуй, в не меньшей степени, чем радость и успех. Таких людей можно найти на всех уровнях организации, нередко на должностях, охватывающих широкий круг людей из разных команд. Стоит отметить, что при этом они далеко не всегда занимают руководящие должности. Но роль «специалиста по токсичности» не менее трудна и значима, даже если его усилия часто остаются незамеченными. Они помогают сохранять позитивную атмосферу и поддерживать продуктивность в компаниях, несмотря на все разногласия и конфликты, неизбежно возникающие в коллективах. В зависимости от обстоятельств эти сотрудники могут выступать хранителями чужих тайн и советниками в межличностных отношениях, находясь за кулисами, стараясь предотвратить душевную боль и направляя в конструктивное русло отрицательные суждения. Таким образом они разряжают негативную атмосферу в организации, что позволяет сотрудникам сосредотачиваться на своей основной работе.

Это нелегкое дело, и, как показало исследование Питера Фроста и Сандры Робинсон, в котором приняли участие более 70 таких специалистов (или их менеджеров), люди, которые этим занимаются, как правило, подвергают себя чрезмерному стрессу и напряжению. Это, в свою очередь, не может не сказываться на их здоровье и карьере и, главное, часто приводит к тому, что они постепенно утрачивают способность помогать людям, о чем впоследствии сильно переживают.

Но если такие сотрудники в полной мере осознают всю значимость и тяжесть своей роли, они смогут увидеть свои эмоциональные навыки в совершенно новом свете. Это позволит им уловить признаки нарастающего переутомления, которое можно предотвратить.

Чтобы узнать, относитесь ли вы к числу таких людей, ответьте на следующие вопросы:

**1.** Можно ли назвать перемены, нестабильность и подковерную борьбу характерными чертами вашей компании?

**2.** Подразумевает ли ваша должность взаимодействие с людьми из разных частей организации, находящимися на разных ее уровнях?

**3.** Часто ли вы даете советы коллегам по работе?

**4.** Рассказывают ли вам сотрудники о своих переживаниях, секретах и проблемах?

**5.** Сложно ли вам отказать коллеге, особенно если он нуждается в вашей помощи?

**6.** Участвуете ли вы в процессе принятия решений, стараясь защитить людей, используя свое влияние и авторитет в организации?

**7.** Часто ли вы выступаете посредником между лицами, создающими негативную атмосферу в коллективе, и всеми остальными сотрудниками?

**8.** Считаете ли вы себя человеком, готовым постоять за тех, кому нужна ваша поддержка?

**9.** Относите ли вы себя к тем, кто дает советы, посредникам или примирителям?

Если вы положительно ответили хотя бы на четыре вопроса, то, судя по всему, вы действительно достойны звания «специалиста по токсичности». Прежде, чем вы начнете паниковать, попробуем разобраться во всех плюсах и минусах этой роли. К ее несомненным достоинствам можно отнести то, что вы обладаете весьма ценными эмоциональными качествами, например, вы умеете слушать людей и сопереживать им. Они приходят к вам за советом, не боясь, что вы нагрузите их новыми проблемами. Они ценят вашу заботу и поддержку. Кроме того, ваше положение имеет стратегическую значимость с точки зрения самой организации, ведь именно вашими стараниями снижается накал страстей и сохраняется рабочий настрой в коллективе.

Если же говорить о негативной стороне этого вопроса, то нужно признать, что вы наверняка взваливаете на себя гораздо больше работы, чем вам предписано по должности. Более того, будучи в некотором роде безвестным героем, за все свои труды вы едва ли удостоитесь хоть какого-то вознаграждения. Итак, вы выслушиваете людей, вникаете в суть их проблем и порой, стараясь их защитить, дергаете за нужные ниточки за кулисами офисной жизни. Все это, несомненно, отнимает кучу времени и отвлекает вас от вашей основной работы. Но дело даже не в этом. Главное в том, что роль утешителя и советчика требует огромных эмоциональных затрат. К тому же, не являясь профессиональным психологом, вы непроизвольно пропускаете весь негатив через себя, и это постепенно начинает сказываться на вашем собственном состоянии. Результаты проведенного Сандрой исследования свидетельствуют о том, что специалисты по токсичности действительно склонны перенимать чужие эмоции, но при этом они не имеют возможности от них избавиться. Если вы привыкли помогать другим людям, то маловероятно, что вы сами обратитесь к кому-либо за психологической поддержкой. И, наконец, эта роль может стать неотъемлемой частью вашей самоидентификации — той стороной вашей личности, которая приносит вам удовлетворение и вызывает вашу гордость. В этом случае вам будет очень нелегко от нее отступиться.

В качестве примера рассмотрим случай Шенг Ли (имя изменено). Его начальник имел безупречную репутацию, считался звездой компании, но при этом создавал в коллективе нервозную обстановку. Руководитель не тратил время на налаживание отношений с членами команды, а младших сотрудников и вовсе игнорировал. Вдобавок он был одержим высокими показателями и ставил перед людьми недостижимые цели. «Я изо всех сил старался защитить участников своей команды, как-то их подбодрить, помочь им сфокусироваться на выполнении поставленных целей и отвлечь их от того напряжения, которое постоянно создавал наш руководитель. По сути, это стало моей основной задачей, — рассказывает Шенг Ли. — Я тратил уйму времени, изобретая различные формулировки в попытках убедить босса пересмотреть свои решения и избежать тех последствий, к которым они неизбежно приводили. Когда мы в очередной раз не выполняли поставленных целей, я выступал своего рода переговорщиком между ним и нашей командой. Меня не покидало чувство, что все мои усилия были напрасны. Я даже не был уверен, что хоть как-то защищаю коллег от того негатива, который он вызывал. Я плохо спал, потерял в весе, меня одолевали постоянные болезни. Не знаю уж, была ли причиной эта ситуация, в которой мы оказались, знаю одно — мне было очень тяжело. Я просто не мог ни о чем другом думать».

Если истории Дивани и Шенг Ли вам до боли знакомы, скорее всего, у вас возникнет вопрос —как продолжить помогать своим коллегам (и организации в целом), но при этом уберечь себя от отрицательных последствий?

Первым делом следует определить, действительно ли эта роль оказывает негативное влияние на вашу жизнь. Некоторые спокойно переносят трудности, которые подкашивают других. Вы должны понять, где проходит эта черта в вашем конкретном случае. Следите за признаками перенапряжения и стресса — такими, как бессонница, головная боль, учащенное сердцебиение, частые болезни. Не стали ли вы чаще обычного раздражаться или терять концентрацию? Иногда эти симптомы проявляются постепенно, поэтому имеет смысл поинтересоваться мнением окружающих — возможно, они заметили изменения, на которые вы не обратили внимания. Разумеется, если вы не чувствуете стресса, то и менять ничего не надо, но все же стоит помнить о том, что подобный риск существует. Проблемы «борьбы с токсичностью» требуют решения только в том случае, когда они действительно наносят вам вред.

**Постарайтесь снизить проявления стресса.** Вспомните старые проверенные методы снятия стресса: медитацию, физические упражнения, здоровый сон и правильное питание. В связи с тем, что гасители токсичности редко думают о своем здоровье, следует чаще напоминать себе, что от вашего состояния зависит ваша способность оказывать помощь другим. Пусть ваши коллеги станут основной мотивацией для занятий йогой или медитацией.

**Выбирайте битвы с умом.** Когда каждая проблема вызывает у вас глубокий эмоциональный отклик, тяжело заставить себя ограничиваться только теми из них, на которые вы можете существенно повлиять. Тем не менее это упражнение научит вас оказывать помощь именно там, где от вас действительно будет польза. Подумайте, возможно, кто-то может справиться и без вашей поддержки? Возможно, в каких-то ситуациях все ваши усилия заканчивались ничем? Старайтесь впредь не вмешиваться в подобные вопросы.

**Научитесь говорить «нет».** Непросто отказаться от тех дел, за которые вы искренне хотели бы взяться, однако порой это просто необходимо. Но как это сделать, не отвергая человека и не поворачиваясь к нему спиной? Вот несколько советов для таких случаев:

**1.** Выразите сочувствие. Дайте коллеге понять, что вы полностью на его стороне, чувствуете его боль и ни в коем случае не отрицаете, что те эмоции, которые он испытывает, вполне оправданны.

**2.** Скажите, что вы сейчас просто не в состоянии оказать помощь в необходимом объеме. Подробно объясните причины.

**3.** Предложите альтернативные пути: направьте коллегу к тому, кто готов прийти на выручку, или к тому, кто испытывает схожие проблемы (чтобы они могли друг друга поддерживать). Посоветуйте статью, книгу или другую публикацию на эту тему. Или же, если вы по опыту знаете, что он и сам в состоянии найти верное решение, можно просто побудить его это сделать.

**Избавьтесь от чувства вины.**Если вы чувствуете себя виноватым, поскольку не смогли протянуть руку помощи одному из своих коллег, стоит иметь в виду следующее:

**1.** Часто конфликты лучше удается разрешить тем людям, которые в них напрямую участвуют. Если вы постоянно вмешиваетесь в события, вы не даете людям приобретать навыки, необходимые им для успеха.

**2.** Спросите себя, действительно ли вы единственный человек, который в состоянии помочь в этой ситуации. Обратитесь к своим коллегам и вместе продумайте, что здесь можно предпринять. Быть может, вы найдете способ разделить эти заботы между собой.

**3.** Помните, что ваши силы и возможности не безграничны. Соглашаясь помочь еще одному человеку, вы лишаете поддержки тех людей, которые уже на вас рассчитывают.

**Организуйте сообщество.** Найдите других людей, к которым можно обратиться за помощью. Это могут быть сотрудники вашей компании, занимающие схожие должности, или члены вашей команды, которым также приходится разгребать последствия действий того же руководителя. Кроме того, попробуйте найти приятеля, которому вы могли бы откровенно рассказывать о наболевшем. Можно также организовать рабочую группу для регулярных встреч и обмена опытом. Этот вариант будет особенно актуален, если ваша команда или организация преодолевает период нестабильности и вы наверняка знаете, что есть и другие люди, сталкивающиеся с теми же трудностями. Главное — не допустить, чтобы эти встречи превратились в нескончаемый плач друг другу в жилетку. Сосредоточьтесь на советах и поиске творческих решений ваших проблем.

**Не пренебрегайте отдыхом.** Делайте перерывы той длительности, которую сами считаете достаточной. В какой-то момент Дивани стала закрывать дверь в свой кабинет, чего раньше никогда не делала. «Мне было жутко стыдно. Казалось, я отворачиваюсь от коллег, которые во мне нуждаются. Но что делать: какой от меня будет толк, если я потеряю работу?» — объясняет она. Быть может, вам стоит взять выходной для восстановления душевного равновесия или даже подумать об отпуске. Если же обстановка накалилась до предела, возможно, стоит попробовать добиться временного переназначения и заняться другими задачами. Дело в том, что должности, которые требуют от вас посреднического участия во взаимодействиях различных команд, всегда находятся в зоне особенного давления. Если вы имеете возможность на некоторое время отстраниться от этой роли, скорее всего, вы быстро восстановитесь и снова будете готовы ринуться в бой.

Впрочем, эти перерывы не должны продолжаться до бесконечности. «С тех пор ситуация на работе улучшилась, — говорит Дивани, — и я постепенно вернулась к своей прежней роли — человека, к которому люди тянутся за поддержкой. Разница только в том, что сейчас меня это совершенно не напрягает».

**Обратитесь к психологу.** Пусть кому-то это покажется чрезмерным, однако рекомендация Шенг Ли поговорить с психологом может оказаться дельной. Опытный специалист сможет диагностировать переутомление, поможет справиться со стрессом, научит вас говорить «нет» и бороться с чувством вины. Он не только подготовит вас к эмоциональным особенностям жизни специалиста по токсичности, но и посодействует вам в этой нелегкой роли. Психологи сами обучены слушать своих клиентов, сопереживая, но ни в коем случае не заражаясь чужими эмоциями. Они помогут вам выработать навыки, которые необходимы тем, кто стремится поддерживать других людей, но не желает страдать под тяжким гнетом негативных эмоций.

**И напоследок несколько вещей, которые мы не рекомендуем делать.** Хотя на первый взгляд они могут показаться верными решениями, чаще всего польза от них довольно сомнительна.

**Выплеснуть эмоции (или поплакаться в жилетку).** Несмотря на то, что иногда бывает полезно излить свою душу другому человеку (поскольку катарсис снижает агрессию), злоупотребление этим процессом может усилить стресс. Нужно двигаться вперед, а не зацикливаться на своих проблемах. И это одинаково справедливо не только для людей, ищущих вашего сочувствия, но и для вас самих. Когда к вам приходят лишь для того, чтобы поплакаться о наболевшем, попробуйте ответить примерно в таком духе: «Слушай, я тебя прекрасно понимаю! Давай теперь подумаем, как нам исправить эту ситуацию».

**Обращаться к начальнику или в отдел кадров.** К сожалению, роль «примирителей» часто недооценивается и игнорируется в организациях, несмотря на всю приносимую ими пользу. Это значит, что, даже если ваш босс искренне желает вам помочь, во многих корпоративных культурах это может оказаться для него слишком рискованным. Точно так же многие компании не хотят вмешиваться в конфликтные ситуации на стороне тех, кто примиряет враждующие стороны.

И все же сотрудники, проявляющие эмпатию, крайне важны для эмоционального благополучия как организаций в целом, так и работающих в них сотрудников. Если вы относите себя к этой категории, вам нужно научиться выявлять в себе признаки эмоционального и физического перенапряжения и знать, как при необходимости выйти из игры, чтобы затем опять в нее вернуться и продолжить делать то, что вам удается лучше других.

**Об авторах:** Сандра Робинсон — профессор организационного поведения в Школе бизнеса при Университете Британской Колумбии; Кира Скабрам — доцент кафедры организационного поведения в Школе бизнеса Фостера при Вашингтонском университете.

# О вас гуляют сплетни?

Эмма Сеппала

Кэролин переехала в другой город ради работы в «компании своей мечты». Но через некоторое время она с удивлением обнаружила, что ей никак не удается наладить отношения со своими новыми коллегами. Спустя несколько месяцев она узнала — почему. Оказывается, некий «доброжелатель» с прошлого места работы рассказал одному из ее нынешних сослуживцев, что она якобы любит сваливать работу на других.

Слухи такого рода могут иметь самые разрушительные последствия. Дело в том, что люди склонны уделять больше внимания негативной информации, чем позитивной (подробнее см. [здесь](https://www.msudenver.edu/media/content/sri-taskforce/documents/Baumeister-2001.pdf)). Например, вспомните, как вы в последний раз писали в Facebook и среди потока положительных комментариев встречали всего лишь одно критическое замечание. Не на нем ли сразу же сосредотачивались все ваши мысли?

Подобным же образом мы реагируем и на информацию о других людях. [Исследование](http://media.wix.com/ugd/2f07d4_6d707cd083cf4194b64d6dc5eaa958e8.pdf), проведенное профессором Стэнфордского университета Робом Уиллером, показывает, что мы весьма серьезно относимся к слухам, касающимся других людей. Мы воспринимаем их как полезные сведения, которые могут нас защитить. В результате, если кто-то начинает распространять лживые сплетни о вас, бывает очень непросто восстановить свое доброе имя. И это обстоятельство может не просто нанести ущерб вашей профессиональной карьере, но и вызвать сильный стресс.

Какие же шаги следует предпринять тому, кто оказался в такой неприятной ситуации? Некоторые полагают, что достаточно быть дружелюбным и внимательным к своим коллегам, и это сможет вас оградить от любых слухов и россказней. И в большинстве случаев это действительно так (согласно [исследованиям](https://hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive), уважительное и доброе отношение к коллегам прекрасно сказывается на профессиональной деятельности — как вашей лично, так и компании в целом). Однако это не панацея — каким бы замечательным человеком вы ни были, никто не застрахован от зависти и ревности.

Если вы столкнулись с тем, что на работе о вас начинают ходить недобрые слухи, то вам нужно воспользоваться силой своего эмоционального интеллекта и постараться не допустить, чтобы ситуация ухудшилась. Конечно, в идеале надо постараться изменить ее к лучшему.

**1. Контролируйте свои негативные эмоции.** Увы, не так уж много можно сделать по поводу самих сплетен, зато ваше отношение к ним — полностью в ваших руках. Большинство людей сразу же захлестывает буря эмоций, среди которых страх, гнев, тревога и даже чувство беззащитности перед всем тем негативом, который приписывает им людская молва. Они чувствуют себя заложниками обрушившейся на них несправедливости, особенно когда эти слухи имеют мало общего с действительностью, как, например, в случае Кэролин. В результате такие сотрудники полностью теряют мотивацию и поддаются пагубному влиянию стресса или гнева. «Отвлекитесь от ситуации и попробуйте взглянуть на себя со стороны и просто определить те эмоции, которые вы испытываете. Очень может быть, что одно это поможет вам установить над ними контроль», — советует Марк Брекетт, директор Йельского центра эмоционального интеллекта. Воспользуйтесь теми методиками релаксации, которые наиболее эффективны для вас: дыхательными упражнениями, медитацией, выключением из рабочего процесса, физическими упражнениями, прогулками. Другими словами, дайте себе время остыть — и, скорее всего, как только эмоции утихнут, вы найдете куда более конструктивное решение проблемы.

**2. Взгляните на ситуацию шире.**Почему так важно снизить эмоциональный накал? Это позволит вам почувствовать пропорции. Йоханн Берлин, гендиректор TLEX Institute, объясняет: «Так как подобные ситуации представляются нам верхом несправедливости, мы чувствуем себя беспомощными и теряем способность объективно оценивать картину происходящего. Мы или полны решимости сражаться до последнего, или просто замыкаемся в себе. Другими словами, нами управляют либо слепой гнев, либо уныние и стыд. Но именно в этот момент нужно отвлечься от переживаний и задать себе вопрос: каким мы видим успешный выход из этой ситуации? В чем он заключается: в победе или во вновь обретенном чувстве уверенности и контроле над своей жизнью?». Проведенные исследования доказывают, что такие отрицательные эмоции, как стресс и подавленность, сужают наше восприятие действительности и заставляют нас сосредотачиваться на себе и своих чувствах. Иначе говоря, мы перестаем трезво оценивать происходящее. Все мы хорошо понимаем, что мы не в лучшей форме, когда расстроены, поэтому, чтобы найти конструктивное решение, первым делом необходимо выбраться из этой ловушки негативных мыслей.

**3. Научитесь сочувствовать — и прощать.** «В эти непростые моменты вам может показаться, что ваша жизнь погрузилась в беспросветный мрак, однако, как бы странно это ни звучало, вы можете себе помочь, развивая сострадание и способность прощать», — утверждает Берлин. И действительно, как показывают исследования, прощение приносит наибольшую пользу именно тому, кто прощает. Оно помогает забыть об обиде, поднимает настроение, улучшает самочувствие и даже в буквальном смысле облегчает походку.

Кэролин смогла найти в себе силы простить зачинщика лживой сплетни, и это действительно помогло ей освободиться от собственных отрицательных эмоций. В результате она почувствовала прилив энергии и стремление доказать свою правоту, вопреки всем наговорам злых языков. Она подключила свое воображение и придумала новые необычные способы, как ей найти с коллегами общий язык и проявить свое истинное отношение к рабочей этике. «Разумеется, когда вы сильно расстроены, сложно заставить себя испытывать положительные чувства. Вот почему такие методы снятия стресса, как занятия йогой, дыхательные упражнения и медитация, помогут вам сориентироваться и собраться с новыми силами», — отмечает Берлин.

**4. Перестаньте отождествлять себя с происходящим.** Вы должны понять, что эта ситуация может быть никак не связана с вами. Майкл Краус, доцент Школы менеджмента при Йельском университете, подчеркивает, насколько важно перестать идентифицировать себя с ситуацией: «Люди, которые сталкиваются с подобным поведением, должны отчетливо осознавать, что проблема вовсе не в них, а в тех, кто боится потерять свое место в организации. Такие сотрудники обвиняют других, распространяют о них слухи и стараются навредить, чтобы защитить свое хрупкое положение. Лжецы хотят вас унизить в надежде, что это позволит им выглядеть чуточку лучше на вашем фоне».

В то же время нужно быть честными с самими собой. Как замечает Уиллер: «Иногда люди говорят о вас нелицеприятную правду, но вы не в состоянии себе в этом признаться». Важно понять, есть ли рациональное зерно в том, что о вас говорят.

**5. Продумайте свои ответные действия.**Если вы знаете, кто стоит за этими слухами, то, как бы неприятно и неловко вам это ни казалось, Уиллер рекомендует обратиться напрямую к их главному разносчику и высказать ему свою точку зрения на происходящее. Если вы честно ему расскажете о той боли, которую вам причиняют наговоры, возможно, вам удастся изменить его отношение. При этом, как и в других случаях, важно уметь отстраниться от ситуации и держать свои эмоции под контролем. Уиллер советует: «Прежде всего вам нужно сохранять в этом разговоре мирный настрой, чтобы завоевать его сочувствие». Вы должны быть абсолютно спокойны и собранны.

Кэролин обратилась к своим бывшим коллегам в надежде выяснить, откуда пошли эти слухи, однако ей так и не удалось найти их источник. В подобных случаях Уиллер рекомендует «воспользоваться помощью своих друзей и знакомых, честно поведав им свою историю, чтобы они в какой-то мере противодействовали сплетням».

**6. Время на вашей стороне.** Помните, что время на вашей стороне. Краус советует: «Оказавшись в роли жертвы, вы должны готовиться к длительной борьбе. Репутация — это основной капитал, приобретенный в результате долгой работы с многочисленными коллегами. Одна сплетня может навредить вам на короткий срок, но в долгосрочной перспективе мнение о вас должно измениться к лучшему». Уиллер также рекомендует быть максимально порядочными в работе и поведении, предоставив говорить за вас вашим действиям.

**7. Думайте о хорошем.** Мы знаем, что человеческий разум склонен сосредотачиваться на негативе. В то же время исследования показывают, что в течение дня мы в три раза чаще сталкиваемся с положительными событиями, чем с отрицательными. В любой отрезок времени в нашей жизни происходит много хорошего. Возможно, вам нравится то, чем вы занимаетесь на работе — или вы довольны своей зарплатой, или разделяете ценности своей организации. Быть может, это радость, которую доставляет вам семья, хобби, спорт или работа на общественных началах. Когда мы сосредотачиваемся на этих счастливых моментах и по-настоящему ими дорожим, это приносит нам больше удовольствия и удовлетворения. Мы чувствуем благодарность за все хорошее в нашей жизни, что помогает нам преодолевать все остальное. Кэролин посвящала много времени общественной работе. В ней она черпала радость и энергию, которые позволяли ей справляться с жизненными трудностями.

**8. Помните, что вы не одни.** Пожалуй, самое трудное в этом деле — это чувство одиночества. Однако Краус напоминает, что «подобное поведение, вероятно, в порядке вещей в организации, а значит, вы не единственный, кому приходится иметь с ним дело. Наверняка есть и другие люди, которые с этим сталкиваются, и этот факт может послужить основой для налаживания новых знакомств и альянсов с коллегами». Кэролин позже узнала, что корпоративная культура и атмосфера в ее новой организации действительно оставляют желать лучшего. Проведенный опрос показал, что большинство сотрудников были крайне недовольны руководством и в целом чувствовали себя несчастными. Другими словами, негативное поведение, с которым она столкнулась, отражало наличие куда более серьезных проблем.

Да, если вы оказались объектом офисных сплетен, то эта ситуация кажется вам невыносимой, особенно когда эти слухи не имеют под собой никаких оснований. Увы, мы не всегда можем контролировать то, что говорят о нас другие, но наше отношение к этому и наша реакция — полностью в наших руках.

**Об авторе:**Эмма Сеппала — психолог-исследователь из Стэнфордского университета, вице-президент Центра по исследованию альтруизма и эмпатии.

# Ваше время и «нужные люди»

[Дори Кларк](http://hbr-russia.ru/blogs/730/) 23.03.2015

Закон жизни: чем выше поднимаешься, тем больше людей покушаются на твое время. Некоторые преследуют собственный интерес: расскажи им о карьерных возможностях, посоветуй, помоги со связями, дай рекомендацию, а то и инвестора найди. Другие и сами готовы помочь: предлагают выступить за деньги, дать интервью в популярной газете или бизнес-передаче, приглашают на престижную конференцию. Можно пренебречь всеми обращениями, стирать письма, не читая, в крайнем случае — объявить себя банкротом по части электронной почты. Но так отпугнешь и лучших своих приверженцев и помощников.

Я искренне посочувствовала одной руководительнице, с которой мне довелось задушевно побеседовать на конференции несколько лет назад. Эта женщина была погребена под завалами непрерывно обрушивавшейся на нее корреспонденции, она буквально задыхалась. Как она решала проблему? Попросту отмахивалась от большинства обращений, в том числе от моих: сначала я просила ее дать интервью для популярного журнала, а потом — отзыв на мою книгу. Я понимала, что у топ-менеджера дел по горло и у нас с ней вроде бы сложились отношения, но такое глухое молчание — отнюдь не способ поддержать дружбу или хотя бы хорошее знакомство. Так как же защитить свое время и выполнить приоритетные задачи, не отпугнув при этом потенциальных союзников? Вот три возможные стратегии.

**Масштабируйте.** Я могу назвать себя счастливым человеком: множество людей хочет встретиться со мной за ланчем или ужином или вместе выпить кофе. Если это и проблема, то приятная. Но беда в том, что времени откликнуться на каждое приглашение попросту не хватит. Вчера я получила письмо от студента Уортона, который побывал у меня на лекции полтора года тому назад. Он отменно вежливо благодарил меня за эту лекцию, рассказал, как ему удалось применить на практике некоторые идеи из нее, и спросил, не могу ли я «уделить минут 20—30 на телефонный разговор и помочь разобраться», как ему извлечь максимум пользы из представившейся новой возможности. Парень умеет подступиться, и я бы рада помочь, но было бы расточительно тратить по полчаса на каждого обратившего ко мне студента. Я предпочту воспользоваться советом, полученным от специалиста по программному обеспечению Роберта Скобла — он подсказал мне этот вариант, когда я брала у него интервью для книги «Stand Out». Скобл попросил всех, кто к нему обращается, не теребить его письмами, а размешать вопросы на Quora, где все могут видеть и вопрос, и ответ, и тем самым он обращается сразу ко многим. Я этим ресурсом не пользуюсь, но того студента попрошу задать мне вопросы не по телефону, а в письме, отвечу письмом же, а потом размещу переписку в блоге. И вместо кофепития вдвоем я часто организую обед для целой группы людей, которым имеет смысл заодно и перезнакомиться друг с другом.

**Не преувеличивайте собственную значимость.** Я побывала на множестве мероприятий в Нью-Йорке, знакомила друг с другом писателей, налаживала связи, проводила беседы о книжном маркетинге и так далее. Обнаружив, что с неким мыслителем, которым я восхищаюсь, у меня есть общий друг, я попросила ее познакомить нас и пригласила этого человека на очередное наше собрание. Мне и раньше доводилось приглашать известных людей, и все охотно откликались: интересно же провести вечер в кругу умных коллег. Но этот мой гость проявил крайнюю осторожность. «У меня, возможно, этот вечер будет занят, — написал он в ответ. — Не могли бы вы сообщить, кто собирается присутствовать, и я посмотрю, найдется ли у меня такая возможность». Иными словами, он хотел знать, будут ли там достаточно важные персоны, чтобы потратить на них свое время. Я отправила ему список, и он вроде бы согласился — но в последний момент испортилась погода. Тут он взволнованно написал мне: «Мероприятие не отменяется? Никто не отказался?» Требовать заранее список гостей — все равно что заглядывать в щелочку гостиной: что за компания собралась на коктейль, появился ли важный гость. Разумеется, свое время нужно беречь и не на все мероприятия ходить, но желательно все же сохранить в себе достаточно самообладания и доверия, тем более когда к вам обращаются через общего знакомого. Определитесь, где имеет смысл поприсутствовать, и не меняйте свои планы каждую минуту.

**Решите, в чем вы можете себе позволить не быть перфекционистом.** В прошлом году наступил тот момент, когда я уже не справлялась со всеми своими контактами. Я понимала, что отношения нужно поддерживать, но их накопилось слишком много, и я не знала, как их организовать. Я подписалась на Contactually — эта программа отслеживает все взаимодействия в сети и присылает тебе напоминание, если ты долго не общаешься с ключевыми персонами. Несколько недель назад мне предложили провести анализ моей переписки за последний год, выявить основные схемы и изъяны. Я только и мечтала, что получить подсказку, заказала эту бесплатную услугу… и получила двойку с плюсом, худшую оценку в моей жизни (если не считать двоек по чистописанию). Печальная истина предстала передо мной в виде графиков и таблиц: я вечно тяну с ответом на письма. Но своя стратегия у меня имеется: на все письма, кроме спама, я непременно отвечу — рано или поздно. Не идеальная политика, но что-то вроде компромисса, и я чувствую себя вправе так поступать благодаря замечательной книге Франсез Фрей и Анны Моррисс «Uncommon Service», в которой они доказывают: чтобы предложить клиентам какую-то необычную услугу (например, банк, работающий сверхурочно), приходится в чем-то другом оставаться хуже других (например, начислять низкие проценты по депозитам). Тот же принцип работает и на индивидуальном уровне. Я предпочту задерживаться с ответами на письма, потому что для меня это не столь важно, как успевать обслужить клиентов или написать текст вроде этой заметки. Но я никогда не допущу, чтобы письмо осталось вовсе без ответа. (Мой герой и образец для подражания — профессор Уортона Адам Грант, который нанял секретаршу только затем, чтобы она отвечала на каждое письмо, адресованное ему, автору популярной колонки в The New York Times Magazine. И хотя у меня есть виртуальные секретари, я тоже подумываю нанять постоянного помощника).

Тайм-менеджмент — хрупкий баланс между свободой и контролем. Упустишь — и тебя понесет в тысячу разных, самых непродуктивных направлений. Возьмешься все жестко отслеживать — исключишь счастливые неожиданности и будешь выглядеть в глазах людей капризной примадонной. Каждый должен подобрать процедуры, которые помогут ему нормально жить и укладываться в график, но при этом не отпугивать нужных людей.

**ДОРИ КЛАРК**

*Стратегический консультант, среди ее клиентов – компания Google, Йельский университет и Служба Национальных Парков.*

# Самокритика

[Питер Брегман](http://hbr-russia.ru/blogs/618/) 06.07.2015

В 8.20 моя двенадцатилетняя дочь Изабелла убежала на встречу со своей командой лыжников. Она опаздывала на 20 минут, паниковала: к лыжам она относится очень серьезно, это была ответственная тренировка, впереди — гонка.

Возле спортивного центра она столкнулась с тренером по имени Джой. Тот глянул на девочку, затем на часы: «Будь сегодня соревнования, я бы тебя домой отправил», — сердито заметил он.

Его слова больно задели Изабеллу, она расплакалась. Тут подоспела ее тренер Викки, увидела, в каком она состоянии:

«Не переживай, дорогая, — сказала она. — Сегодня же просто тренировка. Ничего страшного, что ты опоздала. Нагонишь команду на вершине».

Два тренера, два принципиально разных подхода к делу. Кто был прав? Думаю, у вас есть ответ.

Но дело не в этом.

Знаете, что я сказал Изабелле? В жизни ты встретишь немало и таких, как Джой, и таких, как Викки — среди учителей, начальников, коллег и знакомых.

И потом, хорошо бы привыкнуть к разному типу реакций, а не плакать. Невозможно контролировать эмоции других людей, но ты можешь контролировать свою реакцию на них.

И стоит заглянуть глубже: дело в том, что в каждом из нас живут Викки и Джой, и оба они полезны. Джой кажется порой слишком суровым, но высокие требования и нетерпимость к провалам помогает нам выжать из себя все самое лучшее. С другой стороны, нам требуется сочувствие и поддержка. Кому-то Викки покажется размазней, но ее подбадривающие, утешительные слова так нужны, особенно в пору стресса.

Вот ключ: внимательно, стратегически отбирайте, к кому прислушиваться и когда, в том числе выбирайте и среди внутренних голосов — особенно среди внутренних, они самые коварные. Проще всего назвать Джоя идиотом и игнорировать, но от такого же голоса в своей голове не отмахнешься, ведь это и есть ты сам.

Полезная тактика: дайте этим голосам имя и лица. Пусть по одну сторону у вас будет Джой, а по другую Викки.

1. **Выделяйте их в качестве особых голосов**. Мы чаще всего просто принимаем услышанное на веру: как то, что говорят сторонние люди, так и то, что сами говорим себе. Когда внутренний голос попрекает вас ленью, трудно не счесть себя лентяем. Лучше помнить, что лентяем вас называет Джой.
2. **Постарайтесь устоять перед искушением разделить голоса в голове на справедливые и заблуждающиеся** — все равно не разобрать, да и никакого значения это не имеет. В самом ли деле вы лентяй? Вероятно, да — иногда и в некотором смысле. А в других случаях — вовсе нет. Но сам вопрос сформулирован неверно.
3. **Лучше подумайте, к какому результату вы стремитесь и спросите себя так: полезен ли мне этот голос и его слова здесь и сейчас?** Именно этот вопрос следует задавать себе, общаясь с реальными Джоем и Викки. Полезен ли мне в данном случае этот голос? Если полезен, если мотивирует — прислушайтесь. Если деморализует — заткните уши.

Важно выработать умение игнорировать критические голоса в те моменты, когда они становятся деструктивными, но не сбрасывать их вовсе со счета. В другой раз они же могут и пригодиться.

Наша цель — достичь гибкости. Подберите себе многофункциональную команду критиков и коучей, как внутренних, так и внешних. И всякий раз уточняйте, кто говорит, и когда стоит слушать, а когда нет.

Читайте материал по теме: [Любознательность не менее важна, чем интеллект](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14476/)

Умение обращаться со многими голосами особенно ценно для менеджера. Вам самому предстоит выступать, в зависимости от ситуации, в роли и Джоя, и Викки. Порой нужно дать людям почувствовать, сколь многого вы от них ждали, как сильно разочарованы. В других ситуациях нужно проявить мягкость и сочувствие. Нельзя автоматически включать тот или иной регистр: сделайте паузу, уточните, что именно требуется, потом уже выбирайте «голос».

«Это трудно, — призналась Изабелла, когда мы обсудили различные голоса и их речи. — Я буду либо думать, что Джой — идиот, либо буду винить себя за опоздание».

«Он слишком груб, а тебе не следовало опаздывать, — ответил я, — но задай себе вопрос: завтра ты придешь вовремя? Его слова свое действие оказали?».

«Да, — признала она, — но все-таки это было ужасно».

«А когда ты в следующий раз почувствуешь себя «ужасно», ты услышишь и голос Викки тоже?».

«Да», — наконец-то улыбнулась она.

«Вот почему хорошо иметь двух тренеров», — подытожил я.

Потому что порой два спорящих голоса — идеальная комбинация.

**ПИТЕР БРЕГМАН**

*Консультант по вопросам управления*

# Притворяйтесь, что вы много работаете

**1. Никогда не выходи из кабинета без бумаг в руках.** Люди с бумагами производят впечатление трудолюбивых работников. Люди с пустыми руками выглядят так, как будто они идут в столовую или покурить. Человек, у которого в руках газета, скорее всего, направляется в туалет. Кроме этого, постарайтесь брать побольше каких-нибудь бумаг домой, чтобы создать впечатление, что вы работаете и там.

**2. Завал на столе.** Только высшее начальство может иметь чистый стол. Для всех остальных это признак того, что они ничего не делают. Разложите пачки документов потолще по всему столу. Со стороны прошлогодние документы выглядят так же, как и текущие — важен именно объем.   
**3. Автоответчик**. Никогда не берите трубку, если у вас есть автоответчик. Люди не звонятспросить про ваше здоровье — они звонят, чтобы заставить вас что-то СДЕЛАТЬ.Так не пойдет. Прослушивайте сообщенияна автоответчике время от времени, и есликто-то оставил вам сообщениес потенциальным прибавлением работы —перезвоните ему во время перерыва, когда его точно нет на месте и оставьте сообщениена автоответчике.

**4. Выглядите раздраженно.** Всегда старайтесь выглядеть раздраженно — это создает впечатление, что у вас запарка.

**5. Уходите с работы поздно.** Всегда старайтесь уйти с работы попозже, особенно, когда босс еще не ушел. Направляясь домой, обязательно пройдите мимо кабинета босса. Посылайте ему важные электронные сообщения в нерабочее время (22:10, 7:05) а также в выходныеи праздничные дни.

**6. Пополните словарный запас.** Почитайте новые компьютерные журналы и выберитенеизвестные слова. Свободно употребляйте их в речи при разговоре с начальством.Запомните: Ему не обязательно вас понимать, но звучать это будет внушительно.

**7. Имейте 2 пиджака.** Если вы работаете в большом офисе, всегда оставляйте запасной пиджак на спинке стула. Это производит впечатление того, что вы где-то здесь и отошлина минутку. Второй пиджак надевайте, когда вы гуляете или решаете личные проблемыв рабочее время.

# «Везде подвох»: что делать, если вы всего опасаетесь

**28 мая 2019**|**Элис Бойес**

Мой разум склонен к тревожности. Услышав о новой идее, я первым делом инстинктивно начинаю думать, что может пойти не так, и представлять себе худший вариант развития событий. Если во время общения возникает двусмысленность, я сразу же делаю отрицательные выводы.

Если вы замечаете за собой те же склонности, изменить их будет достаточно трудно, и, возможно, в этом даже нет необходимости. Вероятно, такая реакция свойственна вам и приносит некоторые положительные результаты, например, именно благодаря ей вы проявляете старательность и внимание к другим. Однако можно научиться распознавать случаи, когда вы воспринимаете происходящее с излишней тревожностью, и адаптировать мышление так, чтобы оно не ограничивало вас. Ниже я перечислила несколько распространенных проблем, причиной которых становится тревожность, и советы по их решению.

**Вы неправильно оцениваете то, как другие смотрят на вас**

Тревожных людей беспокоит то, что они могут не нравиться другим или что их могут считать недостаточно талантливыми. Например, если коллега не приветствует вас так же тепло, как других, и всегда куда-то спешит при общении с вами, вы можете решить, что не нравитесь ему. Но если посмотреть на ситуацию реалистично, то можно найти и другие объяснения: возможно, он тепло общается с теми, кого знает лучше, или привык со всеми шутить, а вы производите впечатление серьезного человека. Вам кажется, что вы не нравитесь коллеге, и вы начинаете избегать его. Но он может посмотреть на ситуацию с другой стороны и решить, что это им пренебрегают и что это он не нравится вам.

Важно распознавать случаи, когда вы интерпретируете межличностное общение без убедительных доказательств. Не менее, а, возможно, и более важно понимать, что даже если ваш коллега не испытывает к вам симпатии, отношения между вами могут быть плодотворными.

**Вы занимаете оборонительную позицию, получая обратную связь**

Тревожные люди часто хотят добиться успеха, поэтому они ищут обратную связь, которая должна помочь им совершенствоваться. Проблема в том, что эту обратную связь они воспринимают как катастрофу и показатель того, что они обречены на провал. Если это ваш случай, задумайтесь о том, что поможет вам стать более открытым для критики. Мне легче воспринимать критику, если я получаю ее от человека, чьим советам доверяю, от того, кто верит в мой профессионализм и талант в целом и разбавляет критику позитивными комментариями. Для меня оптимальный способ получения обратной связи – по моему запросу (так я чувствую, что контролирую ситуацию) и по электронной почте (так я могу ее обдумать без спешки).

Если вы знаете, в какой форме предпочитаете получать обратную связь, то знаете и то, какая форма вам не подходит. Подумайте, как чувствовать себя при таких сценариях более комфортно. Например, мне тяжело выслушивать критику от новых для меня людей, но я также считаю свежий взгляд очень ценным, поэтому готова мириться с дискомфортом. Также полезно иметь заготовленные ответы на случаи, когда обратная связь вызвала сильную тревогу и вам нужно время, чтобы справиться со своей реакцией. Скажите, например: «Это ценные замечания. Позвольте мне обдумать их и составить план, который поможет реализовать ваши предложения».

**Вы избегаете ситуаций, которые кажутся вам сложными**

Мы часто стараемся избегать ситуаций, вызывающих у нас тревогу. А после стыдимся этого, что приводит к неясности в коммуникациях. Эта проблема может проявляться в больших и малых вещах. Возможно, вам неловко ответить на какое-то письмо, и вы откладываете его на потом, производя впечатление ненадежного, неорганизованного или вводящего в заблуждение человека. Или, может быть, ваш патологический страх полетов заставляет вас отказываться от командировок.

Во многих случаях лучше честно признаться, что вызывает у вас неуверенность. Вы не всегда встретите понимание, на которое надеетесь, но прозрачность ваших действий уменьшает стресс, повышает доверие и часто воспринимается как смелость и искренность.

**Вы отрицательно реагируете на неожиданные идеи**

Если, познакомившись с новой идеей, вы первым делом рассматриваете риски, недостатки и причины, по которым из этой затеи ничего не получится, люди, скорее всего, замечают эту вашу привычку и заранее ждут от вас негативной реакции на все новое. Даже если со временем ваше отношение к идеям меняется, ваша первоначальная реакция может деморализовывать и раздражать других.

В этом случае стоит научиться давать обратную связь так, чтобы в ней упоминались не только минусы, но и плюсы рассматриваемой идеи. И в вашей первой реакции на новую идею вы обязательно должны постараться отметить ее положительные стороны. Так вы поможете себе мыслить более сбалансированно, и выиграют от этого все. Сказать о том, что вас беспокоит, разумеется, можно, но закончить лучше тоже на позитивной ноте. Еще одна стратегия, которой можно воспользоваться давая обратную связь, — отложить реакцию хотя бы на несколько часов, чтобы высказать обдуманное мнение.

Тревожность способна мотивировать людей самым положительным образом. Например, страх неприятия может заставлять вас работать усерднее и глубоко ценить отношения, а чувствительность, осторожность и внимательность — повышать производительность при выполнении сложных задач. Чем лучше вы понимаете, как действует на вас тревожность, тем лучше можете использовать ее положительные аспекты и минимизировать отрицательные. Принимайте себя такими, какие вы есть. Это поможет лучше справляться со сложностями, возникающими на работе.

**Об авторе. Элис Бойес (Alice Boyes)** работала клиническим психологом, автор книг «Набор инструментов здорового разума» и «Набор инструментов тревожности».

# Как не цепенеть от страха в важные моменты вашей жизни

**1 июля 2019**|**Сиан Бейлок**

Когда я училась в старших классах, футбол был моей жизнью. Я была одним из голкиперов команды штата Калифорния, которая также участвовала в национальной Олимпийской программе, и я осознавала всю значимость своей роли. Моя способность остановить летящий в ворота мяч могла обернуться для команды победой или поражением. И даже несмотря на то, что я была достаточно уверена в своих силах, присутствия тренера национальной сборной на одной из моих игр хватило, чтобы я потеряла над собой контроль. Я видела, как он наблюдает за мной. Я перенапряглась из-за этого и пропустила мяч, от которого зависела судьба матча.

Я облажалась.

Моя история не уникальна. Бессчетное количество талантливых мужчин и женщин заваливают собеседования на работе, проводят неудачные презентации, не могут забить (или отразить) решающий удар, когда находятся под давлением. После каждого такого случая всегда найдутся люди, которые скажут что-то вроде «этот человек был слишком занят своими мыслями». И хоть в этом и есть правда, но что же это все-таки на самом деле означает?

Префронтальная кора мозга находится прямо над вашими глазами: именно здесь сосредоточены ваши познавательные способности, которые дают возможность фокусироваться на задачах. Когда мы день ото дня делаем что-то однотипное, мы часто, хоть это и звучит контринтуитивно, не обращаем внимания на детали этого процесса. В основном наша префронтальная кора работает на автопилоте. Но в ситуации сильного стресса, как в случае с играми на этапе плей-офф, важной презентацией или собеседованием, ваша префронтальная кора может оказаться в состояние перегрузки. Когда включается фактор давления, мы часто начинаем фокусироваться на каждой детали каждого шага нашей деятельности, чтобы удостовериться в том, что идем к оптимальному результату. В результате этого нарушается плавность и естественность наших действий.

В ситуации давления мы часто паникуем, страшась самой ситуации, ее последствий и того, что о нас подумают другие, и в итоге в процессе выполнения задачи слишком сильно жмем на нашу «когнитивную педаль». Мы начинаем ломать голову над тем, что обычно выходит у нас естественно (в моем случае над защитой ворот моей команды).

Итак, **что же делать**, если ваша префронтальная кора вошла в состояние штопора?

**1.**Если вы оказались в стрессовой ситуации, в рамках которой вам предстоит выполнять хорошо знакомую задачу, и вы овладели ее выполнением до совершенства, не думайте слишком долго над тем, что будет дальше. Не нужно перебирать в голове каждую маленькую деталь того, что вы собираетесь делать, за пять минут до важного события. Это неподходящее время. Вместо этого позвольте себе сфокусироваться на чем-то еще. Разгадайте кроссворд. Подумайте об отпуске, который возьмете через месяц. Я, например, если предоставляется случай, люблю тайком посмотреть последний выпуск People Magazine в интернете. В общем, займитесь чем угодно, что отвлечет вас от опасности погрузиться слишком глубоко в детали предстоящей работы.

**2.** Если вы заметите, как начинаете погружаться в ненужные размышления, попробуйте напевать какую-нибудь песню, начните повторять какую-нибудь короткую мантру или сфокусируйтесь на трех ключевых аспектах того, что собираетесь сообщить своей аудитории. Эти подходы помогут вам перенаправить ваши когнитивные силы так, чтобы они не обернулись против вас. Приведу пример. В рамках моего [исследования](https://www.apa.org/pubs/journals/releases/xge-1304701.pdf) мне удалось понаблюдать за тем, как высококлассные гольфисты выдают хорошие серии ударов, активно используя вышеописанные приемы.

**Предположим, вы готовитесь к собеседованию.** Вы знаете свое резюме вдоль и поперек и при нормальных обстоятельствах легко сможете перечислить ваши сильные стороны и ваши достижения. Но стоит вам сесть в кресло во время интервью — **и вы цепенеете**. Если вы заблаговременно сумеете перенаправить часть усилий вашей префронтальной коры на что-то отвлеченное, то шансы на то, что вы эффективно сумеете сообщить необходимую информацию, ощутимо увеличатся.

**3.** Вы также можете напомнить себе о том, что физические реакции, которые вы наблюдаете у себя перед важными событиями (например, пот на ладонях или учащенное сердцебиение) — это, в сущности, хорошие сигналы. Они означают, что вы готовы к предстоящему вызову. Исследования [показывают](https://hbr.org/2015/09/stress-can-be-a-good-thing-if-you-know-how-to-use-it), что переосмысление подобных физиологических реакций в позитивном ключе может помочь людям проявить себя с лучшей стороны в случае, когда это необходимо.

**Безусловно, во всем нужна мера**: лучше не устраивать песенное соло посреди собеседования. А если вы сидите напротив вашего начальника во время важной встречи или презентации, лучше воздержаться от предложений соединиться в совместном чтении мантры. В те моменты, когда стоит избежать лишнего внимания к себе, займите вашу префронтальную кору следующими действиями.

Сфокусируйтесь на самых важных моментах того, что вы собираетесь сообщить. Но как только вы поймете, что начинаете внезапно анализировать каждое произносимое вами слово, подумайте вместо этого о вашем мизинце на ноге. Этой техникой, как поведал мне один спортивный психолог, пользовался на поле известный гольфист Джек Никлаус, она помогала ему во время простых ударов.

Разумеется, все эти приемы пригодятся вам только в том случае, если вы хорошо подготовлены. Если у вас на руках нет готовой презентации, это не поможет. Важно практиковаться и повторять эти техники в похожих условиях. К примеру, если вам предстоит сдать экзамен на повышение квалификации, подготовительные тесты — лучший способ воспроизвести подобную обстановку. Схожим образом вы можете замерять дома время, которое вы тратите, отвечая на вопросы, чтобы воспроизвести условия тестирования. При сценариях, которые не предполагают, что вы будете только наедине с собой (например, в случае с презентацией или собеседованием), вы можете попросить небольшую группу коллег помочь вам с генеральной репетицией. Если у вас нет аудитории, запишите на видеокамеру, как вы оттачиваете ваши ответы, или же повторяйте их перед зеркалом. Устроив репетицию, вы сможете уменьшить стресс.

**И наконец,** если все-таки у вас что-то не выйдет, помните: это не конец света. Вы можете быть разочарованы, вам даже может быть стыдно, но, как и большинство вещей в жизни, это полезный опыт. Воспользуйтесь им, чтобы подумать, как лучше справиться со стрессом в следующий раз.

**Об авторе. Сиан Бейлок (Sian Beilock)** — президент Барнард-колледжа, ученый-когнитивист, автор книг «Choke: What the Secrets of the Brain Reveal about Getting It Right When You Have To» (2010 г.) и «How the Body Knows Its Mind: The Surprising Power of the Physical Environment to Influence How You Think and Feel» (2015 г.).

# Не бойтесь похвалы: как стать еще лучше, замечая свои лучшие качества

**17 июня 2019**|**Лора Морган РобертсЭмили ХифиБрианна Каза**

Около пятнадцати лет назад — в 2005 году — мы с коллегами опубликовали в Harvard Business Review [статью](https://hbr.org/2005/01/how-to-play-to-your-strengths), в которой был представлен новый подход к личному и профессиональному развитию. Идея заключалась в том, что одобрение — важный фактор личностного роста, особенно когда дело касается истории нашего успеха. В статье мы представили набор упражнений для осмысления человеком своих лучших качеств. Метод, базирующийся на наших научных исследованиях, в настоящее время используют тысячи людей по всему миру для тимбилдингов, корпоративных тренингов и программ для руководителей. Также он применяется на курсах для студентов и аспирантов различных специальностей.

Согласно исследованиям, основанным на практическом применении метода, всем нам идут на пользу положительные отзывы о наших сильных сторонах и результатах работы. Это стимулирует позитивные эмоции и формирование собственного «я», помогает развить находчивость и улучшить качество отношений с коллегами, друзьями и членами семьи. Обмен информацией о наших лучших качествах с коллегами во время адаптации на новом рабочем месте также повышает удовлетворенность работой и снижает текучесть кадров.

Само по себе выполнение упражнений на осмысление своих лучших качеств, если не прибегать к ним слишком часто, гарантирует получение положительной обратной связи. Но есть и другие методы рефлексии и осмысления своих положительных сторон, которые могут органично вписаться в ваш ежедневный рабочий график. Такой непрерывный процесс помогает людям найти новые подходы к выполнению работы, развить те стороны личности, о которых обычно забывают под гнетом ежедневных рабочих обязанностей, и двигаться к поставленным задачам. Вот пять способов, которые позволят замечать и извлекать выгоду из ежедневных возможностей для развития, исходя из ваших лучших качеств.

**Обращайте внимание на позитивную обратную связь**

Большинство людей привыкли к критической обратной связи: она обычно связана с чувством ужаса, страха и взрывом эмоций, и поэтому особенно хорошо откладывается в памяти. По сравнению с этим позитивные отзывы о наших действиях часто остаются незамеченными. Но если вы слишком долго наслаждаетесь похвалами, вас вскоре могут упрекнуть в излишней нескромности. А значит нужно практиковаться в том, чтобы не слишком быстро забывать о таких позитивных моментах.

Чтобы запечатлеть эти моменты, создайте пространство — цифровое или физическое, где вы можете сохранять все полученные положительные отзывы. Это могут быть благодарственные письма, комментарии из ваших официальных аттестаций или упоминание результатов вашей работы в электронной переписке. И пусть ваша коллекция не ограничивается рамками вашей профессиональной жизни: отзывы из сферы личной жизни могут быть столь же действенными.

Когда вы получаете смешанную обратную связь, отделите друг от друга положительные и отрицательные комментарии. Это поможет вам на некоторое время сосредоточиться исключительно на положительных отзывах и выяснить, что продолжать делать, а что нет. Например, профессора, курсы которых оценивают сотни студентов, могут использовать взаимный коучинг с коллегами, которым доверяют. В этом случае они помогут друг другу выбрать позитивные комментарии из итоговых оценок, которые стоит сохранить в личной истории.

Как только вы создадите для себя «копилку» с положительными отзывами, сделайте напоминание в календаре, чтобы регулярно к ним возвращаться — ведь каждый раз вы сможете увидеть что-то новое. Спросите себя: можно ли выделить определенные тенденции или повторяющиеся моменты в этой обратной связи? Какие возможности показать себя с лучшей стороны стоит искать? Что еще можно узнать о своих сильных сторонах, и кто может в этом помочь? Хотя многие предпочитают отвечать на такие вопросы самостоятельно, полезным может быть и обмен мнениями с верным другом или коучем. Например, профессорам из предыдущего примера можно было бы назначать встречи доверенным лицам два раза в год, чтобы обмениваться положительными отзывами, помогать друг другу их интерпретировать и подумать о том, как их применить на практике в аудитории.

**Задавайте вопросы**

Не стоит расслабляться, получив положительные отзывы. Постарайтесь расспросить о них подробнее, чтобы узнать, какие именно шаги были наиболее действенными. Главное — задавать вопросы так, чтобы они не показались проявлением эгоизма, а дали понять, что вы не только готовы открыто выслушать мнение окружающих о себе, но и благодарны им за такую возможность.

Прислушивайтесь, к примеру, к похвалам. Мы часто стараемся не замечать комплименты, потому что нам неудобно их получать. Но на самом деле они помогают развиваться — правда, только если были донесены до нас в конкретной форме. Попробуйте понять, что кроется за клише и размытыми комментариями. Постарайтесь выяснить, что хорошо сработало — как для вас, так и для других — в конкретных ситуациях. Вы можете сказать: «Спасибо, что вы отметили это. Благодаря вашему отзыву мой день удался! Не могли бы вы уточнить, что конкретно в моих действиях впечатлило вас больше всего? Я пытаюсь понять свои сильные стороны, чтобы использовать их потенциал на работе».

Попросите вашего менеджера дать вам несколько развернутых примеров описания ваших сильных сторон по результатам официальной процедуры оценки эффективности. Узнайте у него, как и где эти качества применить на практике. Например, одна знакомая нам сотрудница, узнав, что обсуждения в команде проходят более гладко в ее присутствии, предложила своему руководству приходить и на другие встречи, где ее спокойствие и навыки фасилитатора могли бы быть использованы для улучшения групповых обсуждений. Начальник понял, что ее навыки могут пригодиться и на предстоящем форуме для клиентов, и, таким образом, у нее появилась новая возможность показать свои сильные стороны.

Исследования показывают, что менеджеры избегают давать конкретные и имеющие практическую ценность похвалы, поэтому вы можете сами сделать первый шаг. Спросите о том, что начальству нравится в вашей работе, и попытайтесь получить как можно более конкретный ответ. Например, при встрече один на один с вашим менеджером скажите: «Я пытаюсь больше узнать о том, какой вклад я вношу в деятельность компании, чтобы и дальше повышать эффективность своей работы. Как мой менеджер, вы, вероятно, лучше меня представляете, когда, где и как мои навыки могут пригодиться. Не могли бы вы привести конкретный пример, когда я, по вашему мнению, сумел(а) проявить себя лучшим образом и принести пользу вашей команде?»

Рассмотрите возможность встречи с наставником или коучем исключительно для обсуждения ваших сильных сторон и того, как вы можете развить их и использовать для большей эффективности в своей организации. Отдельно обсудите возможности развития недостающих вам качеств. Так как негативная обратная связь запоминается лучше, чем положительная, почти невозможно сосредоточиться на сильных и слабых сторонах в рамках одной и той же встречи. Если же вы сами даете обратную связь, задумайтесь об использовании этого метода, чтобы помочь вашим сотрудникам расти и добиваться успехов.

**Анализируйте свои успехи**

Анализируйте постфактум свою работу, чтобы установить для себя контрольные показатели и определить, какой опыт может пригодиться в будущем. Используйте метод, который применяют в спорте: просмотрите свою «запись» событий, чтобы определить, что прошло хорошо, и на основе этого разработайте тактику будущих «игр».

Если вы получили положительный отзыв при личной встрече, уделите время тому, чтобы осмыслить и записать свои впечатления об этом: составьте краткий рассказ о ваших действиях и их влиянии на работу организации. Ведение дневников — отличный инструмент, который поможет вам понять, как проявить себя как можно лучше. Например, один наш знакомый — директор по интеллектуальной собственности — вел такие дневники, чтобы повысить уровень личного и профессионального развития. Анализируя свои заметки, он понял, что лучше всего справлялся со сложными клиентами, если за день до официальных встреч у них проходил неформальный ужин, во время которого клиенты часто косвенно упоминали о своих интересах и проблемах. Такое предварительное знакомство с клиентом давало ему уверенность и спокойствие и позволяло добиваться результатов на формальных встречах. Как только наш знакомый понял это, он начал регулярно проводить неформальные ужины, что позволило ему проявлять свои лучшие качества более последовательно. В итоге он не только улучшил отношения с клиентами, но и получил продвижение по службе.

Также уделяйте время тому, чтобы поразмышлять о своих сильных сторонах в целом. Как ваши сильные стороны могут дополнить слабые? Подумайте об обратной стороне ваших лучших качеств: могут ли слабые стороны перевесить их или заставить вас пользоваться ими неправильно и как вы можете этого избежать?

Как только вы начнете анализировать самого себя (замечать положительные отзывы, задавать вопросы и анализировать свои успехи), у вас выработается более целостное понимание не только ваших лучших качеств, но и того, при каких условиях их потенциал можно максимально эффективно использовать на работе. Следующие советы помогут вам подготовиться к тому, чтобы использовать эти лучшие качества в жизни двумя способами: практиковаться и обмениваться мнениями с коллегами.

**Ищите возможность практиковаться**

В особенно негативной рабочей обстановке вообще трудно получить какое-либо признание своих заслуг. Поиск способов проявить себя в таких неблагоприятных условиях придаст вам уверенности в себе — особенно если в рабочей жизни у вас наступила черная полоса. Вот несколько вариантов, которые стоит попробовать.

***Используйте ваши положительные качества, не связанные с профессией, на рабочем месте.*** Найдите способ получить подтверждение ценности вашего вклада в общее дело. Вам придется по-новому, более широко взглянуть на свои качества, выйти за рамки своего рабочего окружения и затем вернуться к своим обязанностям с пониманием того, что вам помогло преуспеть в прошлом.

Если вы, к примеру, состоите в религиозной общине, клубе выпускников, участвуете в работе общественной организации или помогаете организовывать совместные ужины с соседями, именно это может стать новым источником положительных отзывов о вашем вкладе и сильных сторонах, которые могут пригодиться на рабочем месте. Например, если в семье у вас репутация умельца, способного починить всевозможную технику, подумайте, как это качество может начать работать на вас. Одна из наших клиенток получила восторженные отзывы об организации нескольких крупных мероприятий, на которых множество приглашенных участников смогли пообщаться друг с другом. Она поняла, что этот же подход можно использовать для объединения всех сторон, задействованных в проведении крупномасштабного процесса изменений внутри ее компании.

***Найдите возможность проявить себя в своей должности.*** Если у вас сложная работа, выберите несколько заданий, при выполнении которых вы можете показать себя наилучшим образом, чтобы компенсировать более слабые стороны. Это поможет вам закрепиться на вашей должности. Мы часто чувствуем себя наиболее ценными на работе, когда видим, какое влияние оказываем на других. По этой причине поиск ролей и возможностей, которые позволят вам оказывать влияние на работе или в профессиональном сообществе, станет важным способом проявить себя.

***Когда вы получаете отрицательный отзыв, постарайтесь не забывать и о положительных.*** Напоминания о том, какой вклад вы вносите, не только сделают вашу реакцию на критику менее болезненной, но и обеспечат уверенность в себе и способность к действиям: они понадобятся вам, чтобы понять важность критики для дальнейшего роста. Определите, какие ваши лучшие качества помогут вам вынести полезный урок из критики и как вам развиваться дальше, не теряя ощущение собственного я.

**Сами давайте обратную связь**

Лучший способ не забывать о своих положительных сторонах — хорошо отзываться о положительных сторонах окружающих. Такой обмен мнениями по принципу взаимной полезности может укорениться и стать для вас привычным. Например, в конце проекта поделитесь своими мыслями о том, как каждый из членов вашей команды внес значительный вклад в работу. Завершающие торжества тоже просто созданы для обмена отзывами друг о друге. В любом случае, если позволяет время и график, для этого можно использовать электронную или обычную почту или общение один на один.

Дейл Карнеги и Джон Максвелл сравнили процесс развития людей с добычей золота: в процессе вам придется перекопать тонны грязи, но вы приступаете к этому с мыслью о том, что ищете золото. Точно так же люди, которые признают и подтверждают вклад других, могут более последовательно проявлять свои лучшие качества. Помните: становиться лучше самому и выявлять лучшее в других — это путешествие длиною в жизнь. С мужеством, любознательностью и целеустремленностью вы можете развивать свои качества, чтобы менять в лучшую сторону себя самого, свои отношения и даже свою организацию.

**Об авторах**

**Лора Морган Робертс (Laura Morgan Roberts)** — профессор менеджмента в Школе бизнеса Макдона при Джорджтаунском университете и соучредитель RPAQ Solutions, Inc., консалтинговой фирмы, занимающейся исследованиями в сфере лидерства.

**Эмили Хифи (Emily Heaphy)** — доцент кафедры менеджмента в Айзенбергской школе менеджмента при университете Массачусетса в Амхерсте.

**Брианна Баркер Каза (Brianna Barker Caza)** — степендиат программы Ричарда Моранца и Шери Уолдер Моранц, доцент кафедры деловой этики в Школе бизнеса Аспера при Университете Манитобы.

# 

# Показать себя в полном блеске

**31 августа 2015**|**Томас Чаморро-Премузик**

Если вы думаете, что в вашей жизни с тестами давно покончено, то вы ошибаетесь. Исследования показывают, что 76% организаций, в штате которых более 100 человек, набирают людей, предлагая им пройти тес­ты. Вскоре эта цифра, вероятно, вырастет до 88%. Тестирование проводят не только когда берут на работу неопытных новичков. Чем выше должность, тем чаще кандидатов выявляют именно таким образом: в 72% случаев — управленцев среднего звена и 80% — высшего, новых рядовых сотрудников — всего 59%. Так что, даже если вы еще никогда не сдавали тесты, наверняка вас попросят это сделать, когда вы будете искать новую работу.

Как же подготовиться к тес­там, чтобы продемонстрировать себя в полном блеске? Я могу сказать со знанием дела, что грамотно составленный тест обмануть не просто. Компании с их помощью ищут людей с определенными способностями и знаниями, и, если о вас сложится неверное впечатление, вас раскусят в первые же дни работы.

С другой стороны, если вы набили руку на тестах, значит, вам будет проще продемонстрировать свои лучшие качества. Кроме того, благодаря тестам ваши вероятные работодатели поймут, подходите ли вы им, а вы — подходят ли они вам. Итак, вот что вам стоит знать о самых популярных тестах и о том, зачем они компаниям.

**Что выявляют тесты**

Нынешняя популярность тестов объясняется просто: это самый быстрый и дешевый способ найти нужных людей. Он еще и вполне объективный: результаты теста не зависят от симпатий интервьюеров. А поскольку теперь можно отвечать на вопросы удаленно и обрабатывать данные автоматически, то круг потенциальных кандидатов на должности заметно расширяется.

Но главное, с помощью тестов в компаниях могут оценивать кандидата по трем параметрам: компетентность, трудовая этика, эмоциональный интеллект. Конечно, подтверждения того, что человек обладает ­нужными качествами, работодатели ищут прежде всего в резюме, для этого же они проверяют представленные им рекомендации и проводят собеседования, но для полной уверенности им нужна более детальная картина. Исследования доказывают, что ни годы стажа, ни образование по надежности не сравнятся с результатами тестов.

Рассмотрим все эти пункты.

**Компетентность.** Ее оценивают с помощью тестов на проф­пригодность. Они ­состоят из вопросов (с объективно правильными ­ответами), ­выявляющих способность человека логически мыслить. В целом все они, от вариаций теста на IQ до тестов на конкретные способности или знания, помогают понять, что вы знаете, умеете, насколько умны и обучаемы. Чаще всего с их помощью проверяют вербальное, матема­тическое, абстрактное или логическое мышление. Не стремитесь быть лучше всех, главное — вписаться в заданные рамки.

Последнее время компетентность оценивают и с помощью тестов на оценку ситуаций. Как и при тестах на профпригодность, человеку предлагается некая задача, но в данном случае у нее нет объективно верного решения. Затем представители компании выявляют самые удачные и самые нежелательные, с точки зрения интересов фирмы, ответы. Обычно оценивают не логику и интеллект кандидата, а его неформализованные знания и практические ноу-хау: эти тесты нацелены прежде всего на конкретную должность (ниже приведен пример задачи).

**Трудовая этика.** Как правило, компаниям нужны целеустремленные, надежные и порядочные люди. Они будут не только все делать как надо и усвоят корпоративную культуру, но и смогут находить общий язык с другими. Оценивают эти качества, выявляя характерные закономерности поведения: для этого кандидаты чаще всего выполняют тесты на личностные особенности. Ответы на вопросы, вроде приведенных выше, помогают понять, как человек будет достигать поставленных целей и выстраивать отношения с другими, — умение находить тут золотую середину приветствуют в большинстве компаний.

Я сказал «в большинстве», потому что в некоторых превыше всего ценят целеустремленность. Например, несколько лет назад я помогал Reckitt Benckiser, международной компании, производящей потребительские товары, разработать подробный тест на личностные особенности: там хотели находить людей с мощной мотивацией к работе, готовых идти напролом — и даже переходить социально приемлемые границы. Это лишний раз напоминает нам, что у каждой организации — и даже у каждого ее подразделения — свое ­представление о должном.

**Эмоциональный интеллект.** Компании уделяют этому качеству большое внимание с легкой руки психолога Дэниела Гоулмана — и правильно делают. Исследования показывают, что эмоциональный интеллект прямо связан с общей эффективностью работы, предпринимательским потенциалом и лидерскими качествами человека. И он необходим на всех должностях.

Эмоциональный интеллект тоже все чаще оценивают с помощью психологических тестов. Они выявляют прежде всего умение общаться и чувствовать других. Человека могут спросить, например, легко ли он поддается чужому настроению, например грусти, старается ли избегать того, что может лишить его душевного спокойствия. Ответы помогают понять, насколько человек обладает эмпатией.

Эмоциональный интеллект оценивают и с помощью тестов на оценку ситуации. ­Задачи могут быть разными: например, нужно принять решение в условиях аврала или соблюсти принятые правила поведения. Экстремальный вариант — тест компании Heineken: психологическую устойчивость, умение ладить с людьми и сотрудничать проверяют, ставя кандидатов на должность в неожиданную или неловкую ситуацию. Например, интервьюер может не выпускать руку человека после рукопожатия или сделать вид, что он теряет сознание.

Иногда эмоциональный интеллект проверяют с помощью «живых» заданий (приведенный здесь пример «теста на выражение глаз» основан на вопросах, разработанных Саймоном Барон-Коэном, директором Центра по исследованию аутизма Кембриджского университета). Как и при тестах на IQ и профпригодность, качество ответов оценивает интервьюер. Хотя выявление психологических особенностей человека и другие формы оценки эмоционального интеллекта могут показаться ненадежными, организации благодаря им имеют представление о том, насколько кандидат понимает чувства других и как он умеет общается. Это важно для многих должностей.

**Как пройти тест**

Теперь, когда вы знаете, какие бывают тесты и что о вас хотят знать работодатели, я расскажу в общих чертах, как их сдавать. Хорошо, причем для всех, когда тестирование корректно выявляет качества и способности кандидатов. Даже если человек мечтает получить работу в компании, он, добившись своего, пожалеет об этом, если она ему не подходит. Тем не менее всем хочется показать себя в вы­игрышном свете. Вот как готовиться к тестам, чтобы сдавать их наилучшим образом, но не погрешить против истины.

**Практика.** Так же, как обычно готовятся к выпускным экзаменам, выполняя типовые задания, нужно специально учиться сдавать тесты: это может дать вам преимущество при приеме на работу. По оценкам, так делают до половины кандидатов. И это правильно: попрактиковавшись, многим удается повысить результаты тестов на профпригодность примерно на 20%. В интернете легко найти типовые вопросы для самых разных тестов: на компетентность, личностные особенности, эмоциональный интеллект, оценку ситуации и т. д.

Практика улучшает итоги любых тестов по трем причинам. Во-первых, вы меньше волнуетесь. Естественно, что чем «труднее в учении» — чем больше попыток вы уже сделали, тем увереннее и спокойнее вы будете чувствовать себя «в бою», ведь все форматы и вопросы, а также сама обстановка будут вам уже знакомы. В процессе подготовки вы обнаружите свои слабые места и сможете «подтянуться». Во-вторых, вы освоите проверенные стратегии работы: научитесь правильно организовывать время — например, оставлять на потом самые трудные вопросы и возвращаться к ним, выполнив все остальные задания. Вы научитесь отсекать второстепенную информацию и более точно понимать суть теста. В-третьих, когда вы раз за разом выполняете опреде­ленного рода тесты, у вас развиваются качества, которые и интересуют работодателя. Нейробиологи считают, что прог­раммы тренировки мозга, в том числе с помощью специальных видеоигр, учат сосредоточиваться и выявлять закономерности — как раз эти навыки проверяются большинством тестов на профпригодность.

Конечно, хорошо заранее знать, тесты какого типа вам предложат в компании, и практиковаться целенаправленно. Расспросите об этом рекрутера или знакомых, которые уже работают в компании или пытались туда устроиться. Агентствам по трудоустройству платят, если предложенный ими человек устроит клиента, а сотрудникам иногда доплачивают, если они рекомендуют хороших кандидатов, так что вам ­наверняка помогут.

**Продумайте детали.** Исследования показывают, что на результатах теста могут сказаться ваши психологические особенности, биоритмы, стимулирующие вещества. Например, люди старательные и ответственные часто лучше показывают себя на утренних тестах. Им не стоит пить за завтраком кофе, чтобы не перевозбуждаться. У экстра­вертов и людей творческих обычно все наоборот: чтобы хорошо пройти тесты утром, им нужен кофе, а во второй половине дня, когда они чувствуют себя лучше всего, кофе, скорее, им помешает. Так что, если вы можете выбирать время теста, подойдите к этому осознанно. Подумайте, в какое время дня вы максимально собранны, и будьте осмотрительны в отношении еды и напитков.

**Будьте собой — в разумных пределах.** Этот совет относится в особенности к тестам на личностные и психологические особенности. Не лгите, чтобы не оказать себе медвежью услугу: получить работу, которая вам совсем не подходит. Качественные тесты безошибочно выявляют странные или неверные ответы, для этого там есть специальные подвохи. Опытные интервьюеры быстро выявят несоответствие результатов тестирования и реального поведения человека. Однако вы можете и должны показать себя таким, каким вас видят те, кто за вас болеет. Скажем, как правило, уместно представить себя человеком очень мотивированным — но и тут надо знать меру, чтобы не сложилось впечатление, будто вы готовы идти по головам или пренебрегать нормами морали. Опытные работодатели предпочитают людей с умеренным честолюбием, если уж оно зашкаливает, то чтобы его уравновешивал столь же высокий альтруизм. Правоту принципа «лучшее — враг хорошего» ­подтверждают исследования.

У большинства компаний есть свои «модели профпригодности», и тесты лишь дополняют их. Там знают, какими качествами и знаниями обладают их лучшие сотрудники, какие ценности разделяют, и с помощью тестов выявляют нужные черты у кандидатов. О том, что особенно ценится в организации (широта взглядов, разумность суждений, адаптивность и др.), обычно можно узнать на корпоративном сайте. Вы получите общее представление о культуре компании — и ее соответствии вашей «истинной» личности — до того, как отправлять резюме.

Поскольку компании полагаются на тесты, важно быть готовым к любому из них. Обычно кандидатам предлагают ответить на вопросы анкеты, но с развитием технологий появляются новые инструменты. Чтобы расширить круг кандидатов, некоторые компании предлагают тесты в виде онлайн-игр, оценивают соответствие человека компании или его потенциал, изучая его активность в соцсетях. Можно спорить о законности и разумности этих методов, но скоро они наверняка станут очень популярны.

Помните: собеседование и тес­ты нужны не только компании, но и вам. Вы многое узнаете об организации: как она работает, как понимает успех, что ценит в сотрудниках. Вы лучше поймете, чего вам ждать, а при устройстве на работу это бесценное знание.

**Об авторе. Томас Чаморро-Премузик (Tomas Chamorro-Premuzic)**— главный специалист по управлению талантами в ManpowerGroup, профессор психологии бизнеса в Лондонском университетском колледже и Колумбийском университете, участник Entrepreneurial Finance Lab Гарвардского университета.

# Может ли характер помешать карьере?

**13 ноября 2017**|**Томас Чаморро-Премузик**

Говоря о факторах карьеры, чаще всего упоминают сильные стороны: интеллект, обучаемость, амбициозность, умение строить отношения. Но достоинства всегда идут в комплекте с недостатками: порой безобидными, порой даже полезными, а порой опасными для человека и организации.

Два десятилетия назад психологи Роберт и Джойс Хоган составили список из 11 «сомнительных» качеств: от эмоциональности до исполнительности, в своих крайних проявлениях весьма похожих на распространенные расстройства личности (см. таблицу ниже). Компания, в которой я работаю, выработала систему оценки Hogan Development Survey (HDS) и лицензировала ее. В организационной психологии она стала популярным методом выявления проблемных качеств.

Результаты профайлинга нескольких миллионов сотрудников, руководителей и лидеров компаний показали, что у большинства из нас проявляются, по крайней мере, три сомнительных свойства из этого списка, а около 40% находятся в зоне риска по одному или двум — даже если пока они успешны и эффективны. Такие люди часто ведут себя некорректно.

Вызывает беспокойство, что руководители не замечают своих слабостей, когда их карьера на взлете. Некоторым кажется, что продвижение по службе — это индульгенция дурным привычкам. Однако, в конце концов, недостатки могут погубить их карьеру, а вместе с ней, возможно, и команду, и даже компанию. Например, для осторожного руководителя главное — безопасность, и он до такой степени избегает риска, что прогресс и инновации становятся невозможными. Эмоциональный руководитель зажигает своим энтузиазмом, но его поведение непредсказуемо, из-за чего окружающим трудно иметь с ним дело. Прилежный начальник сконцент­рирован на деталях и стремится все делать на отлично, но эта черта может обернуться прокрастинацией и навязчивым перфекционизмом.

Результаты многолетних исследований свидетельствуют, что после 30 лет изменить себя трудно. Но, практикуя осознанное поведение и ставя перед собой цели, можно контролировать поведение, чтобы неоднозначные черты характера меньше проявлялись в критических ситуациях.

**Понять свою «темную сторону»**

Качества можно условно разделить на три группы. В первой — черты характера, которые окружающим не нравятся — например, подверженность смене настроений. Или цинизм и скепсис, мешающие строить доверительные отношения. Или пассивная агрессивность, то есть манера маскировать враждебность и даже подковерные интриги вежливостью и корректностью.

Качества, выделенные во вторую группу, напротив, привлекают. Часто они присущи уверенным в себе, харизматичным лидерам, которые легко набирают сторонников и обладают способностью «управлять своим начальником». Но и у них есть оборотная сторона: такой человек переоценивает свою значимость и высоко заносится. Другой пример — апломб на грани ­высокомерия. Или азарт в работе, сопровождаемый непомерным аппетитом к высоким рискам.

К третьей группе качеств относятся те, что вполне органичны у подчиненных, но вряд ли уместны у руководителя. Так, прилежный менеджер производит впечатление на босса педантичным вниманием к деталям, но в качестве начальника может быть склонен к микроменеджменту и зациклен на мелочах. Преданный сотрудник ищет одобрения своего босса и без раздумья выполняет его указания.

Не все отрицательные качества одинаково опасны. По результатам исследования, в котором приняли участие 4372 человека, работающих в разных отраслях, отталкивающие черты устойчиво плохо влияют на отношение к работе, на качество управления, принятие решений и межличностные связи (это отражали и показатели, и низкие оценки по методу 360 градусов). Привлекательные качества иногда имели положительный эффект. Так, театральный руководитель, который всегда в центре внимания, часто получает более высокую оценку от своего босса, чем его более замкнутые коллеги. Самоуверенный чаще добивается результатов как предприниматель. Ущерб, проистекающий от отрицательных черт, может быть разным: азартный, склонный к риску руководитель может погубить компанию одним импульсивным решением, если на него надавили в отношении финансовых результатов, а эмоциональный — поставить крест на своей карьере, поддавшись приступу ярости у всех на глазах.

Полное отсутствие этих качеств, кстати, также воспринимается как недостаток. Слишком спокойного, уравновешенного, мягкого руководителя, которого ничто не заводит и не выводит из себя, считают скучным и не способным вдохновить сотрудников. Смысл не в том, чтобы искоренить какие-то черты, а в том, чтобы управлять ими. Лучше всего — золотая середина.

**«ТЕМНАЯ СТОРОНА» ЛИЧНОСТИ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Определение | Клинический аналог (расстройство) | Плюсы | Минусы |
| Группа 1: Отталкивающие качества | | | |
| **Эмоциональный** | | | |
| смена настроения, раздражимость, требовательность, эмоциональная нестабильность | биполярный | страсть, энтузиазм | всплески эмоций, непредсказуемость |
| **Скептичный** | | | |
| недоверчивость, цинизм, чувствительность к критике, фокус на негативе | параноидальный | политическая дальновидность, не ведется на обман | недоверчивость, задиристость |
| **Осторожный** | | | |
| неуверенность, боязнь изменений, медлительность при принятии решений | тревожный (избегающий риска) | внимательность, точность | нерешительность, избегание риска |
| **Сам в себе** | | | |
| отчужденность, безразличие к чувствам других | шизоидный | стойкость, стрессоустойчивость | необщительность, равнодушие |
| **Сам по себе** | | | |
| показная готовность помочь при внутреннем раздражении, упрямство, неконтактность | тревожный (избегающий) | расслабленность, внешняя легкость в общении | пассивная агрессивность, преследование собственных интересов |
| Группа 2: Привлекающие качества | | | |
| **Самоуверенный** | | | |
| чрезмерная само­уверенность, эгоцентризм, раздутое самомнение | нарциссический | ассертивность, убежденность | высокомерие, напыщенность |
| **Увлекающийся** | | | |
| стремление к риску, испытание на прочность, жажда острых ощущений | психопатический | терпимость к риску, харизматичность | импульсивность, манипулятивность |
| **Театральный** | | | |
| наигранность, привлечение внимания, склонность прерывать, вместо того чтобы выслушать | истерический | занимательность, выразительность | социальная невосприимчивость |
| **С богатым воображением** | | | |
| способность мыслить и действовать нестандартно | шизотипический | творческий подход, перспективное мышление | склонность к эксцентричным идеям, постоянные изменения |
| Группа 3: Качества, вызывающие расположение начальника | | | |
| **Прилежный** | | | |
| скрупулезность, точность, дотошность | обсессивно-компульсивный | работоспособность, приверженность высоким стандартам | перфекционизм, микроменеджмент |
| **Исполнительный** | | | |
| стремление угождать, нежелание действовать самостоятельно или выражать несогласие | зависимый | покладистость, лояльность | смирение, избегание конфликтов |

**«Темную сторону» — под контроль**

Если у вас нет возможности выполнить полную психологическую оценку, можно пройти сокращенную версию опроса HDS на сайте www.hoganx.io (требуется регистрация) или просто сверить себя с описанием, приведенным в таблице. Или попросите руководителя, коллег, подчиненных и клиентов поделиться мнением о вашем поведении. Объясните, что вы работаете над собой и рассчитываете на их прямоту. Как окружающие воспринимают вас, когда вы не в лучшей форме? Упомяните о манере, которую вы сами за собой замечали или о которой говорили другие. Увидеть себя со стороны вам помогут и механизмы формальной обратной связи — например, аттестация, оценка методом 360 градусов, отзыв непосредственного начальника, отчеты участников проекта. Помните, что обычно люди избегают критиковать руководителя, пока его поведение не перейдет все границы, так что постарайтесь убедить всех быть откровенными, а также обратите внимание на скрытый смысл и спонтанные замечания.

Близкие наблюдают вашу «темную сторону» гораздо чаще, чем коллеги по работе, так что поинтересуйтесь и их мнением. На работе человек, как правило, старается показать себя в лучшем свете, а дома нормы менее жесткие, и человек скорее проявит истинное я.

Кроме того, важно определить потенциальные зоны риска. Когда ситуация меняется, — например, у вас новый начальник, вы получили повышение или перешли в другую компанию, — на первое место могут выдвинуться иные качества, и в зависимости от обстоятельств они могут быть более или менее проблемными. Например, богатое воображение может сыграть вам на руку, если ваша позиция предполагает инновации или ваш босс постоянно ищет новые возможности, но это качество будет действовать против вас, если вы риск-менеджер или у вас консервативный начальник. Нередко «темная сторона» личности проявляется под влиянием стресса — он истощает когнитивные ресурсы и снижает уровень самоконтроля. Но и когда вы слишком расслаблены, у вас могут проявиться обычно скрытые отрицательные черты.

Следующий шаг — нейтрализовать неоднозначные свойства характера, изменив поведение. Действуйте методом подбора: отследите реакцию окружающих, скорректируйте поведение, оцените результат и т. д. Смысл не в том, чтобы изменить свой характер, а в том, чтобы суметь себя остановить в нужный момент.

Иногда стоит освоить новую модель поведения. Например, если вы отличаетесь замкнутостью, а окружающие часто не могут понять вашу позицию,  возьмите себе за правило высказываться на каждом совещании, выражайте свое мнение, не воздерживайтесь от оценок. Некоторые шаги помогут притупить нежелательные качества. Например, если вы склонны привлекать к себе внимание («театральность»), избегайте ситуаций ненужного общения и не берите на себя презентаций — пусть в центре внимания побудет ваш коллега или подчиненный. Со временем вам будет легче даваться новая манера. Повысится вероятность, что она перейдет в привычку.

Помните, что репутация — один из главных факторов развития карьеры. Можно считать это лакировкой, но ваш рост зависит от того, как вас воспринимают другие. Когда о вас формируется отрицательное впечатление, ваши качества становятся барьером для успешного продвижения и эффективного руководства. К сожалению, сущие мелочи — игнорирование обратной связи, если вы самоуверенны, импульсивная реакция на неприятное письмо, если вы эмоциональны, или неоправданная увлеченность странными идеями, если у вас богатое воображение, — могут нанести непоправимый репутационный урон.

Управлять своими качествами непросто. Многие хотят измениться, не прилагая усилий. Если вы выделили те качества, которые помогут вам продвинуться, скорректировали свое поведение и продолжаете меняться в ответ на критические замечания, вы значительно укрепите свою репутацию, а с ней и карьеру, и лидерский потенциал.

**Пример 1. От «движемся в русле» к «идем впереди»**

Джейн — менеджер по развитию и разработкам в международной фармацевтической компании. У нее хорошие отношения с командой и с начальством — она умеет ладить с людьми. Но ее положительные качества часто перекрывает «оборотная сторона». Как многие слишком исполнительные люди, Джейн редко выражает несогласие с подчиненными и еще реже — с начальством. Ей очень трудно критиковать других. Она часто недооценивает серьезность проблем и редко предлагает новые идеи или проекты. Когда эти особенности ее личности показал опрос HDS, Джейн решила меняться. Ее рабочие встречи с подчиненными теперь начинаются со слов: «Скажите мне, что я могу делать лучше, и я сделаю то же самое для вас». Она стала чувствовать себя увереннее в трудных ситуациях: научилась указывать на ошибки нерадивым сотрудникам, периодически давать своему руководителю стратегические рекомендации, выделять то, что она «сделала бы по-другому». Кроме того, она присоединилась к нескольким рабочим группам по инновационным НИОКР, чтобы сформировать собственное представление. Теперь Джейн пользуется репутацией не «хорошего менеджера», а «потенциального лидера», и ментальность ее команды изменилась с «движемся в русле» на «идем впереди», что положительно сказалось на бизнесе.

**Пример 2. От импульсивности к самоконтролю**

Амир — вице-президент по продажам. Он отличается высокой эмоциональностью. Всегда считал себя увлеченным и энергичным руководителем, готовым отстаивать свое мнение по важным вопросам на совещаниях. В то же время в разговоре с его непосредственным руководителем и коллегами выяснилось, что остальные воспринимают его как импульсивного, нетерпимого к чужому мнению человека, который «не создан»  для роли руководителя. Амир научился умерять импульсивность, выработав три привычки. Во-первых, он начал совершать короткие прогулки перед запланированными совещаниями, чтобы собраться с мыслями и подумать, какие вопросы могут возникнуть и вызвать у него всплеск эмоций. Во-вторых, когда начинается обсуждение, он снимает часы с левой руки и надевает на правую — как напоминание о необходимости сохранять самообладание. В-третьих, на совещаниях с коллегами он стал пользоваться инструментами «сбора информации» — например, просить человека рассказать о своей идее подробнее и спрашивать, как она может улучшить ситуацию. Коллеги оценили его усилия и считают, что он стал внимательнее и лучше себя контролирует.

**Об авторе. Томас Чаморро-Премузик** — профессор психологии бизнеса в Лондонском университетском колледже и Колумбийском университете, участник Entrepreneurial Finance Lab Гарвардского университета, гендиректор Hogan Assessment Systems.

# «Увлеклись личным брендом? Ждите отказов от крутейших работодателей, они таких боятся»

[Алена Владимирская](http://www.dk.ru/wiki/vladimirskaya-alyona#binding), создатель «Антирабства», в своем блоге на Facebook [объясняет](https://www.facebook.com/alena.vladimirskaya/posts/10215397252937452), почему профессионалы, имеющие раскрученные блоги в соцсетях, так часто остаются без выгодных предложений. Оказывается, работодатели просто боятся.

— Глубоко или широко: почему вам не нужен широко раскрученный бренд в соцсетях? Первая и самая главная ненужность «широкого» бренда: работодатель в России чаще всего говорит, отправляя запрос на рекрутинг: «Не веди мне раскрученного. Он будет работать не на меня, а на себя. Веди профессионала». Давно замечено: очень раскрученных прокатывают на крутых собеседованиях.

**Что же делать?**

Нужен не широко раскрученный личный бренд, а узкоспециализированный профессиональный. То есть бренд у вас быть должен, но не широкий, а глубокий. Это значит, что вас профессиональная среда должна знать как суперпрофи.

Что такое профсреда? Это эксперты отрасли, у которых спрашивают рекомендации, публикуя вакансии и собирая пул конференций. Это отраслевые хантеры (руководители практик известных агентств), которые специализируются на вашей тематике. Это просто известные люди в индустрии (руководители компаний, руководители профессиональных ассоциаций).

**Тогда, и именно тогда на вас упадет пул крутых вакансий, которые не размещены на ведущих рекрутинговых ресурсах. Тех вакансий, где ищут через рекомендации, потому что они самые значимые и лакомые.**

**Как делать такой бренд?**

Через собственные крутые проекты, Не имеете возможность делать свой — попадайте в чужие. Не можете делать крутой проект в своей компании, а уходить пока не хотите — волонтерьте и придумывайте такие проекты в свободное время. А вот уже сделав проект — пиарьтесь с ним на отраслевых конференциях и форумах, в отраслевых СМИ. Причем в такой последовательности: пиарим крутой проект, а себя как автора этого проекта. Именно в такой последовательности. Важно. Пиарить можно только свежие проекты (сделанные не позже чем  за последние 2-3 года). Иначе вы попадаете в категорию «сбитый летчик» (понимайте мысль правильно: пиарить нужно все проекты, но не надо, чтобы последний был больше 3 лет назад).

**Где пиарим: профессиональные журналы (статьи), форумы (колонки авторские и комментарии), профессиональные конференции (как выступления, так и личные знакомства).**

Повторюсь: если вы делаете бренд для своей капитализации с точки зрения карьеры — неправильно создавать широко раскрученное имя в соцсетях. Это не даст вам капитализации и скорее закроет двери в компании, чем откроет. Значительно выгоднее делать специализированный отраслевой узкий бренд, правильно раскрученный в профессиональных сообществах.

Повторить

В карьере, извините, все как в сексе: широко, но неглубоко совсем не так круто, как узко, но глубоко.

# Служебный роман: семь советов и предупреждений

**28 февраля 2019**|**Эми Галло**

Хотя многие находят свои вторые половины на работе, служебные романы часто осуждаются. У некоторых компаний даже есть однозначная политика на этот счет. Что же делать, если вы с коллегой флиртуете и не против того, чтобы перейти к серьезным отношениям? Стоит ли вам бежать от этого? Как быть, если то, что правильно с профессиональной точки зрения, вступает в противоречие с тем, что лучше для вашей личной жизни?

**Что говорят эксперты**

Нет ничего удивительного в том, что коллеги влюбляются друг в друга, говорит Арт Маркман, профессор психологии и маркетинга из Университета Техаса в Остине. «Вы проводите очень много времени на работе. Если вы подпускаете кого-то слишком близко, не только работаете вместе, но и беседуете на сокровенные темы, очень велик шанс, что у вас возникнут романтические отношения», — объясняет он. Исследования показывают, что мы склонны влюбляться в людей, близких по духу, говорит Николь Бейкер, доцент психологии в Университете Нью-Хейвена и автор статей об отношениях на работе. И чем больше вы знакомы с человеком, тем больше вероятность вашего влечения друг к другу, считает эксперт. Если у вас возникло романтическое чувство к коллеге, будьте осторожны. Вот несколько соображений, которые стоит принять во внимание.

**Осознайте риски**

Прежде чем вы поддадитесь своим чувствам, важно подумать о рисках — а их вполне хватает. Не исключено, что отношения не заладятся, и это заденет самолюбие одной или обеих сторон. Также возможны потенциальные конфликты интересов. Маркман ссылается на принцип двойных отношений — железное правило в психотерапии, запрещающее терапевтам иметь с пациентами какие-либо отношения, кроме профессиональных. Очевидно, к коллегам по работе это правило не относится — многие, например, дружат с коллегами. Однако «наличие многогранных отношений с кем-либо чревато потенциальным конфликтом интересов, который бывает трудно разрешить», поясняет эксперт. Когда вы встречаетесь с коллегой, чьи интересы вы ставите на первое место — компании или человека?

Есть также репутационные риски. «Ваш профессионализм может быть поставлен под сомнение, — говорит Бейкер, — Особенно если люди не считают, что вы вступаете в отношения с чистыми намерениями». Некоторые могут заподозрить, что по отношению к партнеру у вас действует режим преференций или наоборот. «Роман с тем, кто выше вас в служебной иерархии, может служить дополнительным объяснением того, почему вы преуспеваете», — говорит Маркман.

**Добрые намерения**

Если вы осознаете риск и он вас не останавливает, то, как показывают исследования, становятся важны [намерения](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijmr.12034). Реакция коллег покажет, что они думают о ваших мотивах, говорит Бейкер. Если они увидят, что вами движет эго (что вы ищете отношений исключительно ради удовлетворения собственных потребностей, будь то продвижение по службе или личные амбиции), они будут к вам менее благосклонны. С другой стороны, исследования показывают, что коллеги в целом позитивны, когда понимают, что вы влюблены и по-настоящему заботитесь друг о друге, объясняет Бейкер. Поэтому прежде чем вы кинетесь в омут головой, проверьте свои мотивы и подумайте о том, как их воспримут другие. Кроме того, с изначально чистыми намерениями вам будет легче пережить обиду и избежать недопонимания, если отношения вдруг оборвутся.

**Политика компании**

Многие организации запрещают работникам встречаться с сотрудниками, продавцами, покупателями и поставщиками или требуют раскрытия соответствующих намерений, так что следует узнать об этом до того, как вы начнете отношения. «Следуйте правилам и попытайтесь понять, почему они существуют, — предупреждает Бейкер. — Если вы игнорируете их, вы подвергаете себя риску». Если вы уже нарушили правило, она рекомендует «признаться как можно раньше», потому что «чем дольше вы упорствуете, тем хуже последствия».

Маркман отмечает, что в последние годы некоторые компании «отменяют такие правила, так как их тяжело соблюдать, кроме того, по сути они ничего не меняют». По его мнению, это хорошо. «Правила должны подстраиваться под реальность мира. В случае с романтическими отношениями на работе мы должны научить людей принимать правильные взрослые решения, а не наказывать их, следуя инструкциям». Правила также меняются под влиянием движения #MeToo. К примеру, в Facebook или Google сотрудники могут пригласить коллегу на свидание лишь однажды. Если человек говорит «нет» или дает неоднозначный ответ («Извини, я занят»), его больше не спрашивают в об этом.

**Держитесь подальше от своего начальника и прямых подчиненных**

Независимо от ваших намерений лучше не встречаться с начальниками и подчиненными. «Завязывать отношения с кем-то из непосредственных начальников или подчиненных — это плохая идея», — говорит Маркман. Бейкер соглашается: «Исследования [показывают](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0265407516635285), что ничего хорошего в этом нет; такие отношения воспринимаются более негативно». Все потому, что в таких ситуация конфликт интересов проявляется наиболее остро. Трудно быть объективным, когда, например, вам надо оценить отчет того, с кем вы встречаетесь. А если вы не хотите, чтобы люди думали, будто вы получаете необоснованные одобрения, это может разрушить вашу уверенность в себе и навредить командному духу. Оба эксперта признают, что романтические отношения между начальниками и подчиненными в действительности случаются — и иногда даже удаются. Однако если вы и вправду думаете о чем-то подобном, вы должны, «немедленно принять меры», чтобы перейти в подчинение к другому начальнику или перевести подчиненных в другую команду, советуют эксперты.

**Не скрывайте этого**

И Маркман, и Бейкер считают, что важно не утаивать свои отношения от коллег и руководителей. Звучит слишком жестко, особенно если вы не уверены в том, куда вас заведет служебный роман. «Вы не обязаны признаваться сразу после первого свидания», — уточняет Маркман. Но когда люди вокруг уведомлены, это снижает неловкость и повышает вероятность, что они воспримут ваши отношения позитивно. К тому же «даже если вы не скажете никому, люди все равно все поймут, что произошло», считает эксперт. Бейкер добавляет, что тайные романы, как правило, хуже заканчиваются и могут «вызывать коррозию» в других отношениях. «Секреты имеют свойство разрушать наше доверие друг к другу. Когда правда выходит наружу, люди чувствуют себя лжецами», — объясняет она. Признайтесь просто и прямо. Скажите что-то вроде: «У нас было несколько свиданий, но, уверен, вы понимаете, что мне бы не хотелось вдаваться в детали относительно нашей личной жизни».

Убедитесь в том, что ваш руководитель — один из первых, кому вы сообщите о служебном романе. Если вы чувствуете, что это лишнее, поставьте себя на место вашего начальника, говорит Маркман. Вы бы хотели знать о том, что два человека в вашей команде или член команды и коллега из другого отдела, встречаются? Тогда дайте возможность вашим начальникам решить, в какой проект вас назначить.

Возможно, они предпочтут, чтобы вы работали отдельно. Когда вы рассказываете им о своих взаимоотношениях, вы предоставляете шанс принять обоснованное решение. Расскажете ли вы об этом HR или нет, будет зависеть от правил вашей компании и от того, насколько вы доверяете вашим коллегам в департаменте HR. «Уведомить отдел HR о возможном конфликте интересов может оказаться полезным, особенно в случае, если отношения сложатся, — говорит Маркман. — Если же ваш отдел HR интересует только формальная сторона вопроса и дальше галочки в анкете дело не пойдет, рассказывать им об отношениях не стоит». Существует еще одно важное предостережение: представителям ЛГБТ может быть неудобно рассказывать о своих отношениях с коллегой, особенно если вас все еще могут уволить за гомосексуализм. «Хоть компании становятся более разнообразными, не факт, что они стали более инклюзивными, — поясняет Маркман. — Многие люди могут чувствовать себя некомфортно, когда дело касается разговора об их отношениях».

**Установите границы**

Хотя важно дать людям понять, что происходит, вы не должны посвящать их в детали. Бейкер и ее коллеги провели [исследование о флирте](https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02683941111164508) на работе и обнаружили, что «люди, которые часто оказываются свидетелями флирта… говорят, что менее довольны своей работой, и чувствуют, что компания их не особо ценит. Они с большей вероятностью ставят низкую оценку рабочей атмосфере, а также чаще думают об увольнении», — отмечает эксперт. Бейкер специально указывает, что речь идет именно о корреляции, а не о причинах, однако это хороший аргумент в защиту отказа от публичных проявлений чувств. В любом случае нужно стараться вести себя профессионально. «Это облегчает ситуацию и делает ее менее неудобной для окружающих», — говорит Бейкер. Вам также стоит определить границы со своим партнером. «Хоть это и не звучит романтично, вам все же надо открыто обсудить, что вы будете говорить другим о ваших отношениях и как вы будете справляться с сопутствующими рисками», — советует Маркман. «Хотелось бы верить в то, что любовь важнее всего (и именно поэтому брачных договоров намного меньше, чем должно быть), но вы же не хотите, чтобы рабочий стресс повлиял на ваши отношения, и наоборот?» — замечает эксперт. Договоритесь, как и когда вы будете обсуждать работу — и ваши отношения — друг с другом.

**Если вы расстанетесь**

Разумеется, не каждый роман бывает удачным. Если вы с партнером решите расстаться, лучше быть к этому подготовленными. «Будет очень больно», — утверждает Бейкер. Однако все равно советует «откровенно поговорить о расставании». Маркман соглашается: «Если вы рассказывали людям о ваших отношениях, не скрывайте и того, что вы больше не встречаетесь». И попытайтесь сохранять профессионализм. «Любой, кто когда-то с кем-то встречался, говорил нечто не особо лестное о бывшем или бывшей, — говорит Маркман, — однако вам стоит быть вежливым, вести себя, будто ничего не случилось, и надеяться, что ваш бывший партнер поступит так же». Если вы чувствуете себя слишком неловко или вам больно находиться в одном коллективе с человеком, возможно, стоит подумать об увольнении или хотя бы о переходе в другой отдел. Независимо от того, как отношения заканчиваются, полезно следовать простому совету Бейкер: «Чем меньше драмы, тем лучше».

**Что делать:**

Оцените риски романтических отношений с коллегой по работе.

Ознакомьтесь с политикой организации в этом вопросе и ее обоснованием.

Поговорите о том, что вы будете делать, если отношения не сложатся.

**Чего не делать:**

Не преследуйте коллегу, если вы на самом деле не хотите отношений.

Не встречайтесь с человеком, который вам подотчетен.

Не пытайтесь скрывать ваши отношения от начальника или коллег — это лишь разрушит доверие.

**Пример: всегда оставайтесь профессионалом**

Хизер Таунсенд и ее коллега Алекс работали в одной из аудиторских фирм большой четверки, когда заинтересовались друг другом. Однако у них были сомнения по поводу того, стоит ли начинать романтические отношения. «Мы думали, что встречаться на работе — ошибка. Я обычно даже не пью больше одного бокала вина с коллегой», — говорит она. Но при этом Хизер и Алекс по-прежнему интересовались друг другом. Они никогда не флиртовали открыто, а просто дружески общались при обмене электронными сообщениями.

После трех месяцев неопределенности Алекс наконец-то прислал сообщение –«Хочешь пойти поужинать со мной?». Хизер согласилась. На их первом свидании они говорили о том, как будут справляться с новыми отношениями на работе. «Мы оба были очень сосредоточены на своих карьерах и согласились с тем, что всегда будем придерживаться в первую очередь профессионализма, чтобы отношения не отразились на наших карьерах».

Хизер рассказала одной подруге на работе, что она встречается с Алексом, но они подождали несколько месяцев прежде чем сообщить об этом HR. «Хоть все и стало серьезным очень быстро, мы хотели быть уверенными в наших отношениях», — объясняет она. Со временем они откровенно поделились этим с HR, отчасти потому что они были на разных уровнях иерархии в организации и хотели сообщить об этом до того, как начнутся какие-либо конфликты интересов. «Мы сказали, что преданы компании и не хотим, чтобы это как-то сказалось на наших карьерах, но просим совета, потому что влюбились друг в друга», — вспоминает Хизер. HR-менеджеры приняли эту новость позитивно. Пара работала вместе с HR-отделом, чтобы не попасть в один и тот же проект и чтобы Алекс, у которого было больше опыта, чем у Хизер, не отвечал за оценку ее результативности или за повышение. «Он не смог написать беспристрастный отзыв о моей работе», — говорит она.

Когда они заручились поддержкой HR, Хизер рассказала об отношениях своему начальнику и нескольким коллегам. «Здесь и начались сплетни, — вспоминает она, — Но мы не дали им нас задеть. Мы продолжали усердно работать и выдержали все это». Однако она все еще волновалась о том, как эта ситуация может повлиять на ее репутацию. «Я не хотела, чтобы все думали, что я преуспеваю в компании лишь из-за того, что встречаюсь с Алексом, и я не хотела, чтобы другие думали, что я не принимаю свою карьеру всерьез», — признается Хизер. Поэтому они с Алексом решили прежде всего относиться друг к другу как коллеги каждый раз, когда они вместе оказывались в офисе. «Я не останавливалась у его стола, не целовала его в щеку и не болтала с ним, — объясняет Хизер. — Если мы собирались попить кофе, то всегда встречались у лифта».

Хизер ушла из компании примерно в течение девяти месяцев после начала их отношений по причинам, не связанным с их романом, а спустя несколько лет они с Алексом поженились. Они больше и не работают вместе, но все еще счастливы в браке.

**Пример второй: почему секретные отношения не работают**

Когда Бекка Пирсон (имена и некоторые детали были изменены) работала в большой технологической компании, ее назначили помочь новой сотруднице Мерил, которая только устроилась на работу. После несколько месяцев знакомства эти женщины начали встречаться.

«Мы были в разных командах, но мы часто разговаривали, — вспоминает Бекка. — Хоть я и не была ее начальницей, я была старше ее по должности, что заставляло меня нервничать. Я думала, что это плохо скажется на моей команде, если они узнают, что я встречаюсь с кем-то на их уровне иерархии».

Девушки решили держать свои отношения в тайне. «Это было сложно, потому что Мерил к тому же не говорила открыто о своей ориентации, — поясняет Бекка. — Она родом из страны, где гомосексуализм вне закона». Хотя секретные отношения «в каком-то смысле были более захватывающими, более романтическими и особенными,» они также были поводом тревожности для обеих. Бекка не могла рассказать об этом даже друзьям. «Это было странно: никто не знал, что наши отношения вообще существовали, — вспоминает Бекка. — У меня было такое чувство, будто я никогда и не совершала каминг-аут. Я думаю, именно такое чувство возникает, если ты скрываешь свои отношения на работе независимо от того, какая у тебя ориентация».

Бекка и Мерил встречались почти год и смогли держать свои отношения в секрете все это время. «Я не думаю, что кто-то об этом знал», — говорит Бекка. По ее мнению, именно эта секретность и стала в итоге причиной расставания. «Я не считала эту ситуацию настоящей; мы как будто вели двойную жизнь», — признается она и отмечает, что даже испытала чувство облегчения, когда все закончилось. «Я не думала, что смогу долго так продолжать. Мерил не рассказала об этом своей семье, и мы даже не могли представить, как это все будет дальше продолжаться».

Хотя Бекка и Мерил все еще дружат, Бекка говорит, что после этого опыта она держится как можно дальше от отношений на работе.

**Пример третий: если длительные отношения не сложились**

Джордан Лу влюбился в свою коллегу Сьюзен (имена и некоторые детали были изменены) после того, как они вместе проработали в инвестиционном банке чуть меньше трех месяцев. «Мы не так долго работали вместе. Она пришла в компанию до меня», — вспоминает Джордан.

Он думал, что этот роман не вызовет конфликта интересов, потому что у них не было отношений начальника и подчиненного. «Хоть я и был старше ее в иерархии — она была аналитиком, а я партнером — Сьюзен не отчитывалась мне, а я не давал ей задания, не руководил и не оценивал ее», — поясняет Джордан. — Иногда, мы работали вместе в большой команде, объединявшей разные отделы, но мы не были в одной и той же команде, когда встречались». Джордан впервые встречался с кем-то на работе и говорит, что был «чрезвычайно наивным» и не думал о рисках. «Если честно, я не думал, что кто-то из нас этого ожидал. Мы как будто случайно столкнулись с отношениями», — считает он.

Так как сначала отношения были эпизодическими, Джордан и Сьюзен не думали о том, чтобы кому-то о них рассказывать. Однако когда они стали более серьезными, коллеги почувствовали, что уже было слишком поздно. «Казалось странным говорить об этом в то время, после нескольких месяцев, — считает Джордан. — У Сьюзен появилась возможность получить повышение, поэтому мы не хотели, чтобы обнародование наших отношений как-то на это повлияло». У каждого из них были друзья на работе: несколько коллег, которых Джордан знал некоторое время, и сосед Сюзан знали об их отношениях. «Мы оба очень им доверяли», — говорит Джордан.

В конце концов отношения закончились и пара рассталась. «Это был один из самых неловких моментов всего этого процесса, — говорит Джордан. — Нам надо было очень близко работать друг с другом на разных проектах. И хотя мы всегда были вежливыми, между нами появилось очень много напряженности и обиды. Другие этого не замечали, но это все равно было неприятно». Сложившаяся ситуация стала причиной ухода Джордана из компании. «Было слишком неловко, и я чувствовал, что нам обоим нужно отдалиться», — объясняет он.

**Об авторе. Эми Галло (Amy Gallo)** — редактор Harvard Business Review, автор книги «Как справляться с конфликтами на работе».

# Пять шагов к цели

**6 сентября 2018Рэй Далио**

***От редакции.****Что необходимо человеку для того, чтобы достичь поставленной цели? Как развиваться, а не стоять на месте? Почему не нужно бояться проблем и стыдиться того, что вы чего-то не умеете? На эти и другие вопросы отвечает в своей книге «Принципы» Рэй Далио, миллиардер (*[*№67 в глобальном списке Forbes*](https://www.forbes.com/profile/ray-dalio/?list=billionaires#bcd6e89663aa)*) и основатель крупнейшего в мире хедж-фонда Bridgewater. Мы публикуем фрагмент из русского перевода книги, вышедшего в издательстве «Манн, Иванов и Фербер».*

По моему мнению, индивидуальное развитие состоит из пяти отдельных этапов. Если вы научитесь следовать им, вы почти наверняка добьетесь успеха. Ниже их краткие формулировки.

**1.** Ставьте перед собой четкие цели.

**2.** Выявите проблемы, стоящие у вас на пути, и не миритесь с ними.

**3.** Проанализируйте эти проблемы, чтобы понять причины.

**4.** Разработайте план, который поможет вам справиться с проблемами.

**5.** Делайте все необходимое, чтобы воплотить свой план и получить результат.

Во-первых, вам необходимо решить, к чему стремиться. Выбор целей определит направление вашего движения. На пути к ним вы неизбежно столкнетесь с проблемами. Некоторые из этих проблем заставят вас увидеть собственные слабости. Как вы справитесь с болью, которую это вызовет, зависит от вас. Если хотите добиться своих целей, вам следует сохранять спокойствие и придерживаться аналитического подхода, чтобы точно диагностировать возникшие проблемы, разработать план, который поможет с ними справиться, и делать то, что необходимо, чтобы добиться результата. После это- го у вас появятся новые цели, и весь процесс повторится. Для ди- намичного развития вам придется делать это быстро и постоянно, каждый раз устанавливая для себя более высокую цель.

Для достижения успеха вам придется качественно выполнять каждый из этих шагов и каждый раз в установленной последовательности. Так, когда вы выбираете цели, сосредоточьтесь на их формулировке. Не думайте о том, как вы их достигнете или что будете делать, если что-то пойдет не так. Когда вы диагностируете проблемы, не думайте о том, как будете их решать, просто диагностируйте. Размывание этих этапов ведет к снижению качества результатов, потому что мешает выявлению настоящих проблем. Это цикличный процесс: качественное выполнение каждого шага снабжает вас информацией, необходимой для перехода к следующему этапу и качественному его выполнению.

Важно, чтобы к этому процессу вы подошли хладнокровно и рационально, были способны оценить самого себя с более высокого уровня и при этом предельно честно. Если эмоции берут верх, сделайте паузу, пока не сможете мыслить беспристрастно. При необходимости обратитесь за советом к рассудительным и хладнокровным людям.

Чтобы не терять концентрации и эффективности, представьте, что ваша жизнь — это боевое искусство или игра, цель которой — преодолеть препятствие и добиться результата. Как только вы примете правила игры, вы привыкнете к дискомфорту, сопровождающему постоянное чувство неудовлетворенности. Вам никогда не удастся делать все идеально: ошибки неизбежны, важно осознать и принять это. Хорошая новость в том, что каждая допущенная вами ошибка может вас чему-то научить. Нет границ у процесса обучения. Вскоре вы поймете всю бессмысленность подхода «это нелегко», или «это несправедливо», или «я с этим не справлюсь» и увидите, что настойчивость и целеустремленность приносят плоды.

А если у вас нет всех навыков, необходимых для достижения успеха? Не переживайте: это верно в отношении любого человека. Вам просто следует знать, когда они понадобятся и куда обратиться, чтобы их получить. По мере накопления опыта вы будете играть в эту игру со спокойной непоколебимой целеустремленностью даже в неблагоприятных обстоятельствах. Ваша способность получать желаемое будет вдохновлять вас. Давайте подробнее рассмотрим каждый из пяти шагов.

**2.1. Ставьте перед собой четкие цели.**

**a.**Определите приоритеты: вы в состоянии получить почти все, что хотите, но вы не можете получить абсолютно все. Жизнь похожа на огромный шведский стол, ломящийся от таких изысканных яств, которые вы даже не мечтали попробовать. Выбор цели иногда означает, что вам нужно отказаться от того, чего вам хочется, чтобы получить то, чего хочется еще больше. И вот тут-то некоторые впадают в ступор: они не решаются отказаться от благоприятной возможности из страха упустить что-то другое и в итоге преследуют слишком много целей одновременно и не добиваются ничего или почти ничего. Не впадайте в отчаяние, и пусть вас не смущает обилие вариантов. Вы в состоянии получить гораздо больше того, что вам нужно для счастья. Делайте выбор и смело идите вперед.

**b.** Не путайте цели и желания. Цель — это то, чего вы действительно хотите достичь. Желание — это то, чего вы хотите, но что может помешать вам в достижении цели. Обычно желания представляют собой последствия первого порядка. Например, целью может быть хорошая физическая форма, а желание — это соблазн есть вкусную, но нездоровую пищу. Поймите меня правильно: если вы хотите все время проводить на диване перед телевизором, да ради бога! Серьезно. Вы можете выбрать абсолютно любую цель. Но если это не то, к чему вы стремитесь, лучше отложите в сторону пачку чипсов, которую сейчас держите.

**c.** Решите, чего вы действительно хотите добиться в жизни, примирив свои цели и желания. Возьмем, к примеру, страсть. Без страсти жизнь была бы пресной. Но главный вопрос: как вы управляете своей страстью? Вы позволяете страсти полностью захлестнуть вас и совершаете под ее влиянием необдуманные поступки или же она мотивирует вас в стремлении к вашим истинным целям? Полностью раскрыться и реализовать свой потенциал вам помогут те вещи, которые кажутся вам правильными на обоих уровнях — и как желания, и как цели.

**d.** Не путайте успех с его внешними атрибутами. Концентрация на достижениях, несомненно, важна. Но люди, которые без ума от пары туфель за 1200 долларов или от красивого автомобиля, редко бывают счастливыми, потому что они не знают, чего на самом деле хотят и, следовательно, что поможет им удовлетворить это желание.

**e.** Никогда не отказывайтесь от цели из-за того, что считаете ее недостижимой. Будьте амбициозны. Всегда найдется лучший из возможных путей. Ваша задача — определить его и набраться смелости ему следовать. То, что вам кажется достижимым, — это всего лишь функция того, что вам известно на данный момент. Когда вы начнете движение к цели, вы многому научитесь, особенно если объединитесь с другими. Перед вами откроются пути, о которых вы раньше даже не думали. Хотя, конечно, есть объективные ограничения, например вам вряд ли удастся стать центровым профессиональной баскетбольной команды, если вы маленького роста, или пробежать полтора километра меньше чем за четыре минуты, если вам 70 лет.

**f.** Помните, что большие ожидания создают большие возможности. Если вы ограничиваете себя той целью, про которую знаете, что достигнете, вы ставите планку заведомо слишком низко.

**g.** Практически ничто не сможет помешать вам добиться успеха, если вы обладаете: а) гибкостью, б) персональной ответственностью. Гибкость позволяет принять то, чему учит вас реальность (или знающие люди). Персональная ответственность важна потому, что если вы действительно убеждены, что неудача в достижении цели — это ваш личный провал, вы начнете расценивать эту неудачу как показатель того, что не проявили достаточного упорства, гибкости или творческого подхода. Таким образом, вы будете гораздо более мотивированы найти выход из сложившейся ситуации.

**h.** Понимание, как вести себя в случае неудачи, не менее важно, чем знание, как двигаться вперед. Иногда вы знаете, что идете по шаткому мостику над пропастью и другой дороги нет. Жизнь полна неприятных сюрпризов, и некоторые из них могут казаться полной катастрофой. В плохие времена ваша цель может заключаться в том, чтобы сохранить то, что вы имеете, минимизировать уровень потерь или просто смириться с неизбежными потерями. Ваша задача — всегда делать лучший из возможных выборов, зная, что в этом случае вы будете вознаграждены.

**2.2. Определите проблемы, стоящие у вас на пути, и не миритесь с ними.**

**a.** Воспринимайте болезненные проблемы как шанс что-то улучшить. Хотя сначала вам будет казаться иначе, но каждая проблема, с которой вы сталкиваетесь, представляет собой возможность. По этой причине важно, чтобы вы открыто их проговаривали. Большинство людей не любят этого делать, особенно если в процессе становятся очевидны их слабости или уязвимые места тех, кто им дорог, но успешные люди знают, что без этого не обойтись.

**b.**Не избегайте проблем из-за того, что их корни кроются в суровой и неприглядной реальности. Мысль о проблемах, которые сложно разрешить, вызывает у вас беспокойство, но нежелание думать о них (а значит, пытаться справляться с ними) должно волновать вас еще больше. Когда проблема в нехватке таланта или навыков, большинство людей испытывают стыд. От этого чувства необходимо избавиться. Я не устану повторять: признавать свои слабые места — не равнозначно сдаться им. Напротив, это первый шаг, чтобы их преодолеть. Боль, которую вы чувствуете, — это боль роста: она пробует вас на прочность, и вы непременно будете вознаграждены, если выдержите это испытание.

**c.**Точно определяйте стоящие перед вами проблемы. В определении характера трудностей нужна точность, так как у разных проблем имеются разные решения. Если причина в нехватке навыков, поможет дополнительное обучение. Если проблема возникла из-за вашей внутренней слабости, не исключено, что потребуется чья-то помощь, чтобы изменить вашу роль. Если корень проблемы — некомпетентность другого человека, замените его кем-то, кто обладает необходимыми знаниями и навыками. Все просто.

**d.**Не путайте источник проблемы и саму проблему. «Я плохо сплю» — это не проблема, это ее потенциальный источник (или следствие). Для прояснения ситуации попробуйте сначала определить отрицательный результат, например «я не справляюсь с работой». Плохой сон может быть причиной этой проблемы или причина может быть в чем-то другом, но, чтобы это понять, вам нужно точно знать суть проблемы.

**e.** Различайте серьезные и незначительные проблемы. Ваши время и энергия — это ограниченные ресурсы, а потому лучше тратить их на те проблемы, решение которых принесет наибольшую положительную отдачу. В то же время уделяйте достаточное внимание незначительным проблемам, чтобы убедиться, что они не представляют собой симптомы более серьезных.

**f.** Разобравшись, в чем проблема, не миритесь с ней. Мириться с проблемой — все равно что не понять ее суть. Неважно, по какой причине вы миритесь с ситуацией: потому что думаете, что с ней невозможно справиться, не прилагаете достаточно усилий для ее решения, у вас не хватает ресурсов или силы воли. В этом случае ваша ситуация безнадежна. Вам необходимо развить в себе острую нетерпимость к любого рода несовершенству, независимо от его масштаба.

**2.3. Анализируйте проблему, чтобы определить ее причину.**

**a.** Прежде чем искать решение проблемы, сосредоточьтесь на ее причине. Распространенная ошибка — моментально переходить от определения проблемы к предложению, как с ней справиться. Стратегическое мышление требует постановки диагноза и разработки решения. Качественный анализ обычно занимает от 15 минут до часа, в зависимости от тщательности его проведения и сложности проблемы. Он включает обсуждение с компетентными людьми и совместный поиск причины. Как и принципы, одни и те же причины проблем проявляются снова и снова, казалось бы, в разных ситуациях. Выявление этих причин и их искоренение дадут оптимальный результат.

**b.**Различайте непосредственные причины и исходные. К непосредственным причинам обычно относятся действия (или недостаток действий), вызывающие проблемы; как правило, они выражаются глаголами («Я опоздал на поезд, потому что не проверил расписание заранее»). Исходные причины гораздо глубже, и обычно их описывают прилагательными («Я не проверил расписание заранее, потому что очень забывчивый»). По-настоящему решить проблему можно, только если искоренить исходные причины. А для этого следует различать симптомы и саму болезнь.

**c.**Если вы будете знать, что представляет собой человек (включая вас), вы будете знать, чего от него ожидать. Вам придется преодолеть собственное нежелание оценивать людей, если вы хотите, чтобы рядом с вами были те, кто обладает нужными вам качествами. Это же относится и к вам. Почти всегда людям сложно признавать и принимать собственные ошибки и слабости. Иногда потому что они их искренне не замечают, а иногда потому что им этого не позволяет сделать собственное эго. Вполне вероятно, окружающие не указывают вам на ошибки, потому что не хотят ранить. Через все это нужно переступить. Людей, которые реализуют свой потенциал, от остальных отличает готовность воспринимать себя и окружающих объективно и разбираться в исходных причинах возникающих проблем.

**2.4. Разработайте план.**

**a.** Проанализируйте прошлое, прежде чем двигаться вперед. Проанализируйте, с чего вы начали (или что сделали), что привело вас в точку, где вы находитесь сейчас, а затем визуализируйте, что вы и другие должны сделать в будущем, чтобы достичь целей.

**b.**Подумайте о своей проблеме как о результате работы механизма. Практикуйте мышление более высокого уровня: проанали- зируйте свой механизм на предмет того, как его можно изменить, чтобы добиться лучших результатов.

**c.**Помните, что к достижению целей ведет множество путей. Вам просто нужно найти тот, который больше всего подходит вам.

**d.**Представьте свой план в виде сценария к фильму, в котором вы визуализируете, кто и что делает на протяжении определенного времени. Сначала определите основные положения (например, «нанимать самых талантливых»), а затем уточните их. Отталкивайтесь от общей картины и выделяйте конкретные задачи и их временные рамки (например, «в течение следующих двух недель выбрать специалистов по персоналу, которые найдут этих самых талантливых сотрудников»). Когда вы будете это делать, неизбежно возникнут проблемы с издержками, временем и персоналом, так что продолжайте корректировать план, пока все детали механизма не начнут работать отлаженно.

**e.** Зафиксируйте план письменно, чтобы все могли с ним ознакомиться и отслеживать прогресс. Ваш план должен включать мельчайшие подробности, кто и что должен выполнять и когда. Задачи, концепция и цели — это разные вещи, не смешивайте их. Помните: задачи — это то, что связывает концепцию и цели.

**f.** Для разработки хорошего плана не требуется много времени. На то, чтобы сформулировать план действий и уточнить его, может уйти несколько часов, а может несколько дней или недель. Но сделать это необходимо, так как план определяет, что вам нужно сделать, чтобы добиться успеха. Очень многие допускают ошибку, когда совсем не уделяют время планированию из-за того, что слишком поглощены исполнением. Помните: сначала планирование — потом исполнение!

**2.5. Претворяйте план в жизнь.**

**a.** Люди, которые строят большие планы, но не претворяют их в жизнь, не добиваются ничего. Чтобы реализовать план, нужно действовать, а это требует самодисциплины. Важно помнить, как связаны между собой задачи и цели, к которым вы стремитесь. Если вы чувствуете, что теряете эту связь, остановитесь и задайте себе вопрос: «Почему?» Если вы упустите этот момент, упустите и свои цели.

**b.**Хорошие рабочие навыки сильно недооценены. У людей, которые успешно добиваются своего, есть списки задач с определенными приоритетами, и они последовательно выполняют задачу за задачей.

**c.**Установите четкие критерии, чтобы знать, что вы выполняете план. Лучше всего, если кто-то другой будет объективно измерять и оценивать ваш прогресс. Если вы не добиваетесь выполнения целевых показателей, это другая проблема, которую необходимо выявить и решить. Есть много успешных, нестандартно мыслящих людей, которым не дается реализация задуманного. Они могут добиться успеха, если у них сложатся симбиотические отношения с эффективными исполнителями.

Вот, собственно, и все!

Помните: в основе всех пяти этапов лежат ваши ценности. Они определяют, чего вы хотите, то есть ваши цели. Кроме того, не забывайте, что все шаги нужно делать в определенной последовательности. После завершения каждого этапа вы получаете информацию, которая помогает скорректировать дальнейшие действия. После завершения всех пяти этапов можно начать сначала, поставив перед собой новую цель. Если процесс эффективен, ваши цели будут меняться медленнее ваших планов, которые будут меняться медленнее задач.

И последнее: у вас должны быть хорошо развиты навыки аналитического мышления и формирования результата. Первые три шага — постановка целей, выявление проблем и их анализ — требуют аналитического мышления (то есть понимания, к чему вы стремитесь и что происходит). Разработка решений и контроль их претворения в жизнь — это и есть формирование результата.

**2.6. Слабости не важны, если вы нашли решение.**

Почти с уверенностью могу утверждать: вы не будете одинаково эффективными на всех перечисленных этапах, потому что каждый из них требует разного типа мышления и мало кто на это способен. Например, для постановки целей (то есть для определения, какой вы хотите видеть свою жизнь) нужны способность мыслить на более высоком уровне, визуализировать и определять приоритеты. Выявление проблем и нежелание с ними мириться требует восприимчивости, аналитических навыков и приверженности высоким стандартам. Постановка диагноза — логического мышления, умения видеть многочисленные варианты и готовность к жесткому общению с другими. Для разработки плана необходимы умение визуализировать и практичность. Для его реализации требуются самодисциплина, хорошие рабочие навыки и ориентация на результат. Много ли вы знаете людей, обладающих всеми этими качествами одновременно? Вероятно, ни одного. При этом, чтобы добиться успеха, нужно пройти все пять шагов. Что же делать? В первую очередь обладать смирением, чтобы получить то, что вам надо, от других! Слабости есть у каждого. Обычно они проявляются в характере ошибок, которые допускает человек. Осознание собственных слабостей и наблюдение за ними — первый шаг к успеху.

**a.** Проанализируйте характер своих ошибок и определите, на каком из пяти этапов вы обычно терпите неудачу. Узнайте мнение окружающих, так как никто не может оценить себя полностью объективно.

**b.**У каждого есть хотя бы одно серьезное слабое место, которое мешает ему добиться успеха. Найдите свое и научитесь с ним справляться. Напишите, где ваша ахиллесова пята (выявление проблем, разработка решений, реализация плана) и почему она существует (вас захлестывают эмоции, вы не способны визуализировать потенциальные возможности). Скорее всего, у вас, как и у большинства людей, не одна слабость, но, если вы определите самую серьезную и попробуете от нее избавиться, качество вашей жизни значительно повысится. Если вы возьметесь за эту задачу, вы практически наверняка добьетесь результата.

Вы сможете либо избавиться от слабости, либо прибегнете к помощи других, чтобы с ней справиться. Есть два способа добиться успеха: а) иметь то, что необходимо для успеха, самому; б) получить это от других. Второй способ требует смирения. Смирение не менее (а может быть, и более) важно, чем собственные силы. Лучше всего обладать и тем и другим... Когда вы поймете, чего вам не хватает, и обретете непредубежденность, которая позволит вам принимать помощь других, вы увидите, что для вас нет практически ничего невозможного.

[**Вернуться в каталог сборников по карьерному росту**](http://учебники.информ2000.рф/karjera2/karjera3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |