**Как вести себя на работе**

**ВЫПУСК 2**

Оглавление

[Четыре практики, которые помогут заработать авторитет 1](#_Toc83568635)

[Мощные фразы дипломатов, помогающие ловко посадить на место высокомерного человека 5](#_Toc83568636)

[«Рабы не мы»: как перестать зависеть от клиентов, начальников и подчиненных 6](#_Toc83568637)

[Как хорошо работать в ужасной компании 7](#_Toc83568638)

[Девять уровней офисного ада. Как оттуда выбраться? 9](#_Toc83568639)

[Неочевидный секрет быстрого карьерного роста (который мало кто использует) 12](#_Toc83568640)

[5 утренних привычек, которые убивают вашу продуктивность 14](#_Toc83568641)

[Три главных условия, которые помогают сделать карьеру. Совет опытного руководителя 15](#_Toc83568642)

[Шесть способов стать ключевым сотрудником 16](#_Toc83568643)

[Что на самом деле мешает женской карьере 18](#_Toc83568644)

[Как реагировать, когда кто-то присваивает ваши заслуги 25](#_Toc83568645)

[Почему вас не повысят. Пять способов угробить свою карьеру 28](#_Toc83568646)

[«Сделай сам»: как строить карьеру без поддержки руководства 31](#_Toc83568647)

[Пять проблем, из-за которых умные люди не могут сделать карьеру 33](#_Toc83568648)

[Как выходцу из России построить карьеру в глобальной корпорации 36](#_Toc83568649)

[Как мы вредим себе на работе 41](#_Toc83568650)

[Речевой этикет основные правила 49](#_Toc83568651)

[Деловой этикет основные правила 54](#_Toc83568652)

[Сетевой этикет основные правила и нормы 58](#_Toc83568653)

[Основные правила телефонного общения 62](#_Toc83568654)

[20 правил как вести себя в гостях 65](#_Toc83568655)

[«Я не виноват, это все они» 68](#_Toc83568656)

[Как речь влияет на вашу карьеру 71](#_Toc83568657)

[**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)

# Четыре практики, которые помогут заработать авторитет

**24 июня 2021**|**Рон Каруччи**

Недавно мне пришлось на основе собранных мною наблюдений давать обратную связь одному из руководителей (назовем его Гейбом). Ему было неприятно это услышать: «Людям очень непросто доверять вам». Он защищался изо всех сил. Он настаивал, что выполняет свои обещания, добивается хороших результатов и никогда никого не обманывал и не действовал недобросовестно. И все это было правдой.

Как и многие лидеры, он с удивлением обнаружил, что заслужить авторитет очень непросто, потому что во всем мире уровень доверия и честности стремительно [падает](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/etika-i-reputatsiya/817357). [Опрос](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-01/2021-edelman-trust-barometer.pdf) на тему, проведенный компанией Edelman в 2021 году, показал, что правительства, неправительственные организации и СМИ продолжают терять доверие, в то время как доверие к бизнесу еле держится, и он остается единственным институтом, который люди считают компетентным и этичным. Ожидания людей и их понятия о том, на кого они могут рассчитывать, определяются все более широким кругом требований, и лидерам понадобится приложить значительные усилия, чтобы им соответствовать.

Результаты моего 15-летнего лонгитюдного исследования на тему честности в организациях, в котором приняли участие более 3,2 тыс. руководителей и которое предназначалось для моей книги «To Be Honest: Lead with the Power of Truth, Justice, and Purpose», также показали, что надежность и порядочность являются необходимым, но недостаточным условием, чтобы завоевать и сохранять доверие. Эти качества сами по себе не создадут вам репутацию авторитетного лидера. Благодаря им вас могут считать надежным человеком или человеком, с которым легко работать, но устойчивое доверие требует большего. Если вы хотите быть уверены, что те, с кем вы работаете, вам доверяют, вам необходимо освоить четыре практики. Мое исследование показало, что если вам это удастся, то вы в 16 раз повысите свои шансы завоевать и сохранить доверие других людей.

**Будьте таким, каким вы себя представляете на словах**

Сознательно или нет, мы все живем в соответствии с рядом ценностей, которые становятся понятными из наших действий. Мы можем говорить, что ценим сопереживание, но если, например, кто-то врезался в нашу новую машину на парковке и мы в первую очередь спрашиваем, сильно ли ее помяли (вместо того, чтобы удостовериться, что никто не пострадал), наша способность сопереживать выглядит неубедительно. Другие судят о том, стоит ли нам доверять, по тому, насколько наши действия соответствуют словам. Вот за чем важно следить.

**Претворяйте в жизнь ценности, о которых говорите**. Первое, что нужно сделать, — это заявить о своих ценностях, чтобы люди знали, чего ожидать. Однако важно отметить, что намерения не в счет. Одна из проблем, на которую я указал, давая обратную связь Гейбу, заключалась в том, что он постоянно превозносил важность командной работы и команды, где «один за всех и все за одного». Но во время собраний он проявлял нетерпение, когда кто-то докладывал о ходе работы, и позволял себе саркастические замечания. Его действия, пусть и ненамеренные, пугали других, и они предпочитали оставаться в стороне и не особенно ему доверяли.

**Оценивая опыт общения с вами, окружающие ориентируются на ваши ценности**. Если вы не сформулируете их, люди будут строить предположения, которые, возможно, не будут соответствовать вашим убеждениям. А если вы сформулировали их, как Гейб, следите за тем, чтобы претворять их в жизнь. Составьте список ваших главных ценностей и определите для каждой, как она будет проявляться в ваших повседневных действиях.

**Признайте расхождение между словом и делом**. Никто не действует последовательно все время. Подумайте, в чем ваши действия дают неверное представление о ваших ценностях и ведут к непреднамеренным последствиям для других людей (как, например, поведение Гейба на собраниях). По возможности извинитесь перед теми, на ком это могло отразиться. Иначе, как в случае Гейба, люди сочтут вас лицемерным и быстро перестанут вам доверять. Но демонстрируя самокритичность в подобных ситуациях, вы можете умножить доверие, так как люди увидят, что вы способны взять на себя ответственность, когда ваши слова расходятся с делом.

**Относитесь к людям и их работе с уважением**

В экономике, где основной результат труда людей является отражением их идей, мыслей и изобретательности, крайне важно относиться к каждому с уважением и признавать индивидуальный вклад в общее дело. Люди скорее станут доверять коллегам, которые отдают им должное и ценят их работу. Вот как можно этого достичь.

**Давайте возможность другим блеснуть**. Ищите способы дать людям возможность продемонстрировать свой талант. Например, попросите тех, кто не находится на виду, представить свои проекты более широкой аудитории в вашей организации. Или предложите организаторам встречи, на которой вы присутствуете, послушать выступление человека, у которого, как вы знаете, есть отличная идея, но ему никак не удается о ней рассказать. Может быть, вы можете познакомить человека, стремящегося к карьерному росту, с коллегами, которые могут помочь ему осуществить свою мечту. Будьте в глазах окружающих тем, кто вознаграждает вклад других людей и делает все, чтобы их заметили и признали во всей организации.

**Не наказывайте за ошибки**. Редкие моменты требуют большей выдержки, чем ситуации, когда у ваших коллег что-то не получается. Люди инстинктивно доверяют тем, от кого им не нужно прятаться, особенно когда они испытывают стыд поражения. Когда другие совершают ошибки, даже крупные, убедитесь, что [система отчетности](https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/850168) не наносит вреда их самоуважению. Выражая разочарование, оставайтесь союзником и делайте все возможное, чтобы помочь человеку вернуться на верный путь.

**Находите баланс между открытостью и осмотрительностью**

Чтобы действовать прозрачно, важно различать, когда стоит быть уязвимым и открытым, а когда важно сохранять конфиденциальность. Вы завоевываете доверие, когда раскрываете информацию, помогающую людям понять, какой вы человек и что думаете, а еще — когда отказываете в информации, сообщая причины. Вот как можно добиться баланса.

**Установите и соблюдайте границы обмена информацией**. Ясно сообщите, какой информацией о себе вы будете делиться и с кем. Рассказывая о себе, например, о своей семье, интересах, социальной жизни и даже некоторых проблемах, вы демонстрируете, какой вы человек за пределами работы, что позволяет устанавливать более тесные связи и доверие между вами и окружающими. Щедро делитесь рабочей информацией, не относитесь к ней как к источнику влияния и не используйте ее, чтобы показать, что знаете что-то, чего не знают другие. Если вы будете сообщать о ходе проектов и делиться сведениями, помогающими другим принимать решения, они будут считать вас источником, заслуживающим доверия. И, наконец, обязательно сохраняйте конфиденциальность. Избегайте сплетен и слухов. Люди, доверившие вам конфиденциальную информацию, не должны чувствовать, что сделали это напрасно.

**Высказывайте несогласие, делитесь обратной связью и предлагайте другим делать то же самое**. Поощряйте людей высказывать свое мнение и делиться нестандартными идеями и честной обратной связью или демонстрировать свою уязвимость. Например, в начале совещания попросите всех записать свои идеи, замечания или вопросы на карточках, а затем случайным образом выберите одну или две для обсуждения. Для начала делайте это анонимно, чтобы люди почувствовали себя в безопасности и не боялись участвовать. Одна из руководительниц, с которой я работал, регулярно, изложив свои идеи, спрашивала команду: «Может, я где-то дала маху?» Благодаря критике качество ее идей значительно улучшилось.

Не менее важно не молчать и делиться обратной связью и выражать несогласие — так вы можете помочь другим находить более удачные идеи и лучше работать. Если вам с трудом удается быть откровенными с важными для вас людьми и вы беспокоитесь, как они отреагируют, вероятно, это означает, что вы не завоевали их доверие. Даже если вы не чувствуете себя уверенно, это не должно мешать вам делиться с ними идеями, которые могут способствовать их росту. Нам свойственно доверять тем, кто мягко сообщает не всегда приятную информацию, когда другие не решаются этого сделать.

**Стройте мосты**

Самое важное, что показал нам прошедший год, — это насколько разрозненным стал наш мир. Мы спешим примкнуть к той или иной стороне, объединяясь с теми, кто оценивает происходящее так же, как мы. Трудно представить, насколько разобщенными станут наши организации, когда мы начнем переходить к новому формату работы. Но те, кто создает чувство единения в своей организации, будут вызывать гораздо больше доверия, чем те, кто поддерживает разделение.

**Превратите соперников в сторонников**. Большая часть самой важной работы любой организации не ограничивается функциями одного отдела. К сожалению, стремление оставаться в рамках своего подразделения ведет к разобщенности, а те, кто пытается выйти из них, могут столкнуться с противостоянием, так как в разных отделах существуют конкурирующие метрики и приоритеты и копится недоверие. Но самая большая ценность создается на границах, где объединяются основные функции организации. Например, отделы продаж и маркетинга должны вместе создавать положительный клиентский опыт. Те, кто создает альянсы, [выходящие за пределы своего отдела](https://hbr-russia.ru/karera/kommunikatsii/807913), приобретают больше доверия со стороны не только собственной команды, но и команд, которые прежде пренебрегали ими. Храбрость служить большему благу вместе с другими, а не враждовать с ними, свидетельствует о готовности забыть о собственном эго и довериться тем, кому вам было сложно довериться. И так вы тоже можете заслужить ответное доверие.

**Интересуйтесь другими (это будет подкреплять чувство общности)**. Мы склонны доверять тем, кто дает нам возможность чувствовать себя в безопасности, с кем мы можем не бояться быть собой. В череде повседневных дел и вот уже больше года вдали друг от друга нам сложно замечать уникальные качества других людей. Смотрите и слушайте, чтобы не упустить важные детали о жизни коллег, которыми они делятся. Обсуждение хобби, поездок или каких-то личных дел укрепляет чувство принадлежности к команде. Проявляйте интерес к тому, что вам рассказывают, задавайте вопросы. Когда люди верят, что вам небезразлично то, что небезразлично им, они чувствуют хорошее отношение к себе. И чем больше вы узнаете о том, что важно для других, особенно людей, отличающихся от вас, тем с меньшей вероятностью вы будете неверно судить о них — и тем самым сможете заслужить больше доверия с их стороны.

Для организации нет более ценного ресурса, чем доверие. Больше нельзя считать, что мы обладаем им просто потому, что не сделали ничего плохого, чтобы его нарушить. Во времена беспрецедентной неопределенности важно завоевывать и поддерживать доверие других каждый день. Если вы хотите построить карьеру влиятельного лидера, начните с создания репутации человека, заслуживающего доверия. Помните, что где-то в вашей организации коллега за обедом делится впечатлениями от взаимодействия с вами. Как вы думаете, что именно он рассказывает?

**Об авторе**

**Рон Каруччи (Ron Carucci)** — соучредитель и партнер компании Navalent, которая консультирует топ-менеджеров по вопросам управления изменениями. Автор восьми бестселлеров.

# Мощные фразы дипломатов, помогающие ловко посадить на место высокомерного человека

16 июля

***Привет, меня зовут Арт Гаспаров***  
***Я автор учебника МГИМО и Энциклопедии Переговоров***  
***Делюсь дипломатическим опытом и полезными советами*** **©**

Иногда в общении мы сталкиваемся с неприятными людьми, которые всячески задаются и зазнаются. А заодно пытаются обесценить наши слова, мысли и действия. Представляю вашему вниманию список мощных фраз из вселенной дипломатии, которые помогут вам ловко поставить на место высокомерного человека.

* "Это мнение я уже слышал раньше. Его выразил (ссылка на более авторитетного человека, которого знает собеседник) и оно звучало более конструктивно" (ссылка на авторитетов)
* "Это всего лишь твое мнение. И оно не имеет никакого отношения к тому, что происходит в моей вселенной" (собака лает, караван – идет)
* "Помимо твоего взгляда есть еще и мнения других людей. И что-то мне подсказывает, что их мнения совершенно с твоим не совпадают" (ссылка на закон большинства)
* "Ты говоришь, что тебе не нравится это и вот это. А ты пробовал вон-то? Это из этой же серии. Как ты можешь говорить, что это плохо, когда ты не знаком со всеми вариантами?" (принцип неосведомленности)
* "Я знал, что вы так скажете. Вам просто не понравилось то, что я сказал до этого / сделал до этого" (принцип предшествующего действия)
* "Это не у меня плохо получается, а вы требуете невозможного + факты" (прием "разворот позиции")
* "Возможно, в этом случае, вы, действительно, лучше понимаете, что к чему. Что совершенно нельзя сказать про + история, действие, умозаключение и все остальное, где вы лучше разбирайтесь" (разновидность приема "разворот позиции")
* "Ты так говоришь, потому что тебе просто не нравится, что я в этом лучше разбираюсь / что у меня это лучше получается. Оставь эти эмоции. Они не несут тебе никакой пользы" (смещение фокуса внимания)
* "Еще раз напомни мне, почему у тебя это получается лучше, чем.../ почему ты лучше, чем.../ компетентнее, чем... / опытнее, чем... + имя другого человека" (принцип сомнения)

Откройте редкие, профессиональные знания дипломатов, которые помогут вам всегда нравиться окружающим, выстраивать с людьми гармоничные отношения и ловко убеждать даже самых сложных собеседников. Специальные гайды и продуманное превосходство ждут вас по ссылке в интеллектуальном магазине...

# «Рабы не мы»: как перестать зависеть от клиентов, начальников и подчиненных

Автор бестселлера ReWork Дэвид Хайнемайер Хенссон о том, как не стать рабом клиентов, поставщиков и сотрудников.

*Устройте свой бизнес так, чтобы никакая потеря в нем не была трагедией, убеждает сооснователь Basecamp, соавтор бестселлера ReWork Дэвид Хайнемайер Хенссон.*

Когда люди не могут позволить себе потери, они совершают безумные поступки. Когда вам сдают не ту карту — что неизбежно происходит в какой-то момент, — это становится экзистенциальной угрозой, мозг отключает способность к рациональному анализу, а вместо этого включается первобытный режим выживания. Именно в такие моменты люди идут против своей морали и ломают хребты.

**Допустим, ваш бизнес зависит от нескольких крупных клиентов**. Тогда у любого из них есть над вами власть, способность бросить вас в пот или, что еще хуже, угрожать, что он перекроет вам кран. И если вам крайне важен этот клиент, вы будете делать все, что он скажет, даже если это неправильно или это не соответствует вашей главной миссии. Когда ваш бизнес слишком настроен на таких клиентов, это мешает вам ориентироваться на новых клиентов (и прибыли).

Именно поэтому выполнять просьбы клиентов (вместо того, чтобы действовать в их интересах) обычно неправильная идея. Клиенты знают, что правильно для каждого из них в отдельности. Ваша задача — слушать их, но действовать исходя из усредненного представления о том, чего хотят большинство клиентов в большинстве случаев. И это очень трудно, если вы не можете позволить себе сказать «нет» одному-единственному клиенту.

**Это же касается и поставщиков**. Если вы так сильно опираетесь на чьи-то услуги, что эти компании могут диктовать вам, как жить — они и будут диктовать вам, как жить! Это постоянная угроза, которая возникает, когда вы работаете не на собственной, а на чужой платформе. Или полагаетесь на определенный алгоритм поиска в Google. Эти компании делают свой выбор, исходя из того, что правильно для них, а не что правильно для вас.

**И самое трудное — когда такая же ситуация возникает с сотрудниками**. Если ваш волшебник-продавец или компьютерный гений — настоящий подонок, но только этот человек знает, как поддерживать ваш бизнес в рабочем состоянии, что вам тогда делать? Вам придется мириться со всем, что они на вас выбрасывают, вот что. И вся эта мерзость будет распространяться по всей организации, пока не отравит все.

Самый простой способ избавиться от таких ситуаций — просто избегать их. Легко сказать — но это реально, если вы будете сохранять разумный скепсис при виде новых Больших Возможностей. Например, когда крупный потенциальный клиент размахивает огромным чеком, который может увеличить ваши доходы на 20%, но вы читаете список его запросов, и в голове у вас сразу звенит сигнал тревоги. Стоит ли такой внезапный рост на 20% риска, что вы окажетесь на самом краю?

Или когда поставщик предлагает вам сделку настолько выгодную, что в это просто трудно поверить — с условием, что вы сдадитесь на его милость и отрежете себе пути к отступлению. Может, стоит подумать еще?

Или когда впечатляющий кандидат готов прийти к вам на зарплату ниже рыночной, но от него уже сейчас исходит презрение в отношении всех, кто в чем-то слабее его? Если цена за одного супергероя в команде — это ядовитая среда для всех, стоит ли платить такую цену?

Нельзя зависеть ни от кого настолько, что эта зависимость ставит вас на грань провала. Какое бы преимущество это вам ни давало в краткосрочной перспективе, это неизбежно принесет вам страдания и муки в будущем, когда вы уже не сможете сказать «нет».

Мы строили Basecamp с самого начала так, чтобы компания могла справиться с любой отдельно взятой потерей. Большинство наших клиентов платят нам всего $50 в месяц. Мы сформировали аудиторию и технологическую базу, которые не зависят ни от одной существующей корпоративной платформы или поставщика. И это отчасти объясняет, почему прошло уже 12 лет, и мы по-прежнему в игре.

# Как хорошо работать в ужасной компании

5 способов, которые позволят реализовать ваши самые интересные идеи там, где вы работаете сейчас

*Брайан Миллар – директор по стратегии в консалтинговой компании Sense Worldwide. Он работает с такими клиентами, как Nike и Vodafone. До этого он работал в рекламных агентствах Ogilvy и Saatchi and Saatchi.*

Нам всем в голову приходила такая мысль: если бы я работал там-то и там-то, моя гениальность была бы всем очевидна, и я бы добивался блестящих результатов. Но для этого вовсе не требуется работать «там-то и там-то». Вот 5 способов, которые позволят вам реализовать ваши самые интересные идеи там, где вы работаете сейчас.

Что я могу сказать? Я нуждался в деньгах. Мои были совсем маленькими, мое агентство зашло в тупик, и мне нужна была работа – прямо сейчас. Зазвонил телефон. Рекрутер рассказал мне о компании, которая обещает кучу денег, и где можно приступить к работе уже завтра. Одна загвоздка: это было жуткое, ужасное рекламное агентство. Зайти в его приемную было все равно что оказаться в фильме ужасов. Только в холодный пот меня бросали не лужи крови, а реклама, которую это агентство делало.

Если вы работаете в креативной отрасли или пытаетесь найти себе в ней место, то вы наверняка не раз видели, как легенда отрасли выплывает на трибуну, чтобы обронить несколько карьерных советов. Его история почти всегда звучит так: его первым работодателем была самая классная компания в отрасли. Он работал там много лет, зарабатывая сущие копейки. А потом стал креативным директором в еще одном замечательном месте, ну а после этого создал свою компанию, которая претендует на то, чтобы захватить весь мир. Так вот: не каждый на такое способен. По определению половина компаний в любой отрасли – ниже среднего уровня. И кому-то надо в них работать. В какой-то момент этим кем-то был и я.

Эту работу не найдешь в моем [профиле](http://www.linkedin.com/in/brianmillar) в LinkedIn: я не признаюсь, что работал там. Но когда я ушел оттуда через полгода, у меня на счету были неплохие рекламные работы в журналах, принесшие компании первую в ее жизни крупную награду. И я много узнал об отличиях хорошей компании от плохой. Они вовсе не такие, как вы думаете.

**1. Воспринимайте работодателя как хорошую компанию – в будущем**

«Работайте так, как будто вы живете в первые годы более достойной нации». Эти слова высечены в камне на стене шотландского парламента. И они висят над моим рабочим столом. Если вы работаете на свалке, вам вовсе не обязательно действовать так, как будто вы работаете на свалке. Постройте стартап в собственной голове. Напишите манифест. Приходите на работу в то же здание, что и все, но следуйте идеалам своего невидимого стартапа.

Нэнси Вонк – партнер в Swim,  коучинговой компании для креативных директоров. Она советует создавать внутри компании собственный «микроклимат». «Еще один жуткий бриф? Выясните, в чем состоит проблема для бизнеса. Соберите группу и проведите мозговой штурм. Главное – разнообразие: пусть придет человек из отдела финансов, пусть придет новый стажер с горящими глазами, неспособный к самоцензуре. Даже «ужасные» клиенты распознают и хвалят хорошие идеи. И если это бунтарство дает отличный результат, то обычно оно заслуживает прощения».

Вы – не единственный человек в компании, кого она расстраивает. Найдутся и другие желающие поработать в вашем «стартапе внутри ужасной компании». Выберите хотя бы несколько человек, и вы увидите: это первые дни чего-то лучшего.

**2. Хорошие компании – не более талантливые, а более упрямые**

Джеймс Бонд – самый известный в мире вымышленный персонаж. Как можно снять плохой фильм о Джеймсе Бонде? Да очень просто. Соглашайтесь на все поправки, какие вам предлагают. Именно это и случилось, когда в первый раз пытались снять фильм о Бонде. Я представляю, как это все было: «Бонд слишком английский для нашей аудитории. Сделаем его американцем. Джеймс — какое-то претенциозное имя. Пусть будет Джимми». И так далее.

Недавно в Каннах я разговаривал с одним из самых успешных режиссеров рекламных роликов. Последние несколько лет он работал с самыми известными рекламными агентствами, но его карьера началась в небольшой провинциальной фирме. Так в чем же разница, спросил я его, между отличным агентством и отвратительным?

«Дело не в таланте, — ответил он. – В плохих компаниях не так уж много посредственностей. За худшими в мире роликами зачастую стоит масса блестящих умов. Разница в том, что лучшие агентства держатся за идею. Они не позволяют ее размыть и обессмыслить». Большинство отстойных идей начинались с правильных мыслей. Но по пути к результату они разваливались под грузом миллиона мелких улучшений. Спросите Бонда. Джимми Бонда.

**3. Такая фигня бывает только здесь**

В каждой компании есть человек, который твердит это. Такие люди воображают себе идеальную компанию, куда с улицы вбегают клиенты, размахивающие чековой книжкой, и умоляют вас завоевать им награды. Конечно, сами они в такой компании не работали, но непременно работали их друзья. Так вот – не будьте таким человеком.

Когда-нибудь вы окажетесь в достойной компании. Но и там будут люди, которые ходят по коридорам и ноют: «Такой фигни не бывает в Dro5a». Когда-нибудь, возможно, вы попадете на работу в Dro5a. И я уверен, что то же самое произойдет и там. И тогда наверняка кто-то скажет: «Такой фигни уж точно не бывает в Wieden».

Место, где «не случается фигня», существует лишь в сознании обиженных людей. Если вам приходится с ними общаться, хотя бы старайтесь не думать, как они. В начале карьеры есть большое искушение казаться крутым и циничным. Но именно так вы превращаетесь в бездарность.

**4. Подработки**

Дэвид Огилви брал подработки. И многие его знаменитые рекламные находки были созданы не на основной работе. И если Огилви, аристократ рекламного мира, чье имя стоит на вывеске одного из крупнейших агентств, не стеснялся придумывать классные штуки на выходных, значит, и вам это позволено. Много лет одна неформальная команда в Ogilvy вела одного крупного спортивного клиента исключительно в свободное от работы время. Я был членом этой команды. И думаю, старина Дэйв одобрил бы это.

**5. Лучшие возможности – прямо перед вами**

Недавно был опубликован [список клиентов](http://www.fastcocreate.com/1681167/the-6-brands-that-creatives-most-and-least-want-to-work-with-and-what-you-can-learn-from-the), на которых  больше всего хотели бы поработать рекламщики. В каком-то смысле список оказался разочарованием. Ведь это был список великих ов. В чем же кайф работы на бренд, который сделал великим кто-то другой? Когда я начал работать над рекламой IBM, реклама технологических компаний была каким-то гетто для гиков. Все модные люди занимались пивом. Но зато здесь не было никаких правил, почти никаких ожиданий, и если вам удавалось сделать что-то достойное, люди это замечали.

Если вы сегодня вышли из лифта с мыслью «Эх, если бы только Apple заказала мне рекламу, я бы сделал что-то классное» — то вам придется ждать еще очень долго.

Над чем бы вы ни работали сегодня, у вас есть шанс сделать нечто потрясающее. И если вы работаете над чем-то, что кажется скучным, то люди тем более будут впечатлены, когда вы сделаете работу блестяще. А если вас ограничивает ужасная компания, где вы работаете, создайте новую компанию у себя в голове.

Идите на работу так, как если бы вы стояли у истоков классной в будущем компании. И обещаю вам, так и случится.

# Девять уровней офисного ада. Как оттуда выбраться?

Мы часто не успеваем сделать дела не потому, что ленивы или неэффективны, а потому, что неправильно устроены процессы вокруг нас. Вот что с этим можно сделать.

*Стефани Воцца — журналист, предприниматель, создатель платформы TheOrganizedParent.com.*

Отупляющие совещания, переполненные почтовые ящики, срочные проекты, из-за которых надо бросить все — разве это не похоже на ад? Если вас расстраивают неэффективно устроенные процессы на работе, вы не одиноки. 54% работников чувствуют такое недовольство, 40% говорят, что не понимают стратегии компании или никогда о ней не слышали. Брайан Нилсон из компании AtTask, которая разрабатывает инструменты управления рабочими процессами для бизнеса, опросил около тысячи пользователей AtTask.com и вывел девять уровней «рабочего ада» — вещей, которые больше всего раздражают людей. Вот эти уровни и способы побега.

**1. Слишком много открытых вкладок**

Средний работник за день пользуется 13 инструментами или методами работы с информацией. А всегда, когда вы для какой-то одной вещи пользуетесь несколькими инструментами, вы работаете неэффективно. Например, вы используете Microsoft Word для документов, email для обратной связи и электронные таблицы для управления процессами. Все эти переключения туда-обратно создают проблемы и фрагментируют работу, говорит Нилсон.

Решение — консолидировать инструменты, пользоваться одним-двумя, которые легко доступны каждому. Выберите инструмент управления задачами вроде Producteev или BaseCamp, который позволяет работать с коллегами и хранить документы в одном пространстве.

**2. Дублирование работы**

14% рабочего времени сотрудники тратят на воспроизведение уже имеющейся информации, и 25-40% бюджетов проектов тратятся впустую из-за повторения одной и той же работы. Причина — отсутствие налаженного контакта, работники не получают нужную информацию от тех, кто руководит проектами.

Прежде чем принимать новое задание, потратьте время, чтобы собрать информацию. И нужно сделать так, чтобы самые заинтересованные в результате проекта люди участвовали на каждом этапе; для этого нужно сводить обратную связь и одобрения руководства в одном месте.

**3. Ложная срочность**

Средняя организация тратит около половины своего времени на незапланированные, срочные дела. Первый шаг — понять главную причину: может, дело в плохом планировании или в том, что задания отправляют по электронной почте, а потом про них забывают?

Чтобы вырваться из этого уровня ада, нужно предусмотреть в проектах время на случай таких пожарных тревог, чтобы они не срывали все графики. Нужно улучшить и коммуникации. Получая срочную просьбу, работник должен четко говорить: «Я могу взяться за этот авральный проект, но из-за этого сдвинется то-то, то-то и то-то. Тебя это устраивает?».

**4. Местечковость**

Больше половины работников говорят, что их главная проблема при работе с данными — в том, что информация распихана по отделам, и те неохотно ею делятся. Взаимодействие разных отделов часто ограничено, и чем больше организация, тем больше подобных проблем.

Чтобы избавиться от них, нужно устранить нужные формальности, вроде того, что нужно обращаться по «правильным каналам»; надо, чтобы работники могли обращаться друг к другу напрямую. Было бы правильно сделать проектные команды более разнообразными и заставлять членов команды периодически обмениваться обязанностями, а совещания устраивать не в рамках отделов, а в рамках проектов.

**5. Нескончаемые обновления**

Объемы бумаг, которые производит организация, могут быть невыносимыми. Менеджеры собирают информацию для совещаний и чтобы оправдать собственное существование, но даже при этом методы сбора зачастую довольно устаревшие.

Нужно проработать программу коммуникации: кто и какие апдейты получает, когда именно, где будет храниться и как будет распространяться информация. А потом нужно прописать процесс, по которому эта информация будет автоматически попадать к тем, кому она нужна.

**6. Совещания**

Нилсон называет совещания «тюрьмой работников-зомби». 50% совещаний — это пустая трата времени, и 74% сотрудников занимаются другой работой, пока сидят на совещаниях. Почему? Потому что большинство совещаний — это не совместная работа, а лишь обмен апдейтами.

Совещания по статусу работ нужно вовсе отменить: достаточно софтверной системы, которая показывает, в каком состоянии каждый проект. Прежде чем устраивать совещания другого рода, задумайтесь, действительно ли совещание необходимо, или есть более быстрый способ донести до людей информацию. Если без него не обойтись, то четко обозначьте заранее его цель, чтобы люди могли подготовиться.

**7. Отвлекающие факторы**

Когда вас отвлекают от работы, требуется 10-15 минут, чтобы вернуться в прежний ритм, и средний работник тратит на это по два часа в день. Избавиться от всех отвлекающих факторов трудно, но можно сократить их число. Разделите их на несколько категорий и запланируйте под них некоторое время.

Компании следует определить место, куда сотрудники будут направлять свои запросы: отдельный электронный адрес или ящик для бумаг. Мониторьте эти запросы и определяйте их приоритетность с учетом тех проектов, что у вас сейчас в работе. И когда кто-то приходит к вам с очередной просьбой, напомните им, что для этого есть процесс.

**8. Электронная почта**

После обработки пришедших писем в среднем требуется 16 минут, чтобы снова сфокусироваться на задаче, и 94% работников подавлены объемами информации, которую они получают каждый день. Все письма невозможно прочесть, но от нас этого ждут, и в итоге мы весь день занимаемся ими.

Решение — не пользоваться почтой для постановки задач, обновления статуса проекта, обратной связи и обмена документами. Вместо этого задействуйте какой-нибудь инструмент управления проектами. Это и заметно сократит вашу переписку, и введет коммуникации в правильный контекст.

**9. Совместная работа**

Когда над проектом работают люди из разных отделов, офисов и часовых поясов, возникают проблемы вроде сорванных дедлайнов, превышенных бюджетов и завышенных ожиданий. Решение — централизовать переписку, чтобы вся команда могла видеть, над чем работает каждый ее член, и какую обратную связь он получает. Чаты и мессенджеры отлично работают в срочных случаях, но эти диалоги забываются, как только закрыто окно программы. Реальная совместная работа должна быть документирована, видна, ее должно быть легко отследить.

# Неочевидный секрет быстрого карьерного роста (который мало кто использует)

**Как люди обычно находят своё первое место работы? Да и последующие тоже?**

Как правило, они ищут любую работу по специальности (но поближе к дому), либо же полном отсутствии вариантов идут туда, где в принципе есть работа (даже не специальности) и где платят зарплату.

В этой статье мы поговорим о неочевидном секрете карьерного роста, который мало кто использует — **причем, совершенно зря**.

**Хороших вакансий — много**

На самом деле, их даже в избытке.

Проблема лежит в другой плоскости — на хорошие вакансии берут только хороших, уже состоявшихся в своей профессии специалистов. А таких соискателей существенно меньше, чем вакансий в них остро нуждающихся.

Таким образом получается, что у молодежи практически нет шансов получить достойную работу.

*Как впрочем и у всех тех, кто представляет малую ценность для рынка труда в связи с низким уровнем квалификации.*

Получается замкнутый круг?

Или всё-таки есть способ его разорвать?

**«Москва не сразу строилась»**

Сегодня уже не действует система распределения, созданная в СССР и гарантирующая рабочее место каждому выпускнику.

Сегодня каждый из нас сам ищет себе работу.

*Более того, каждый сам несет полную персональную ответственность за степень своей востребованности на рынке труда.*

**Каждый работающий по найму должен уделять время и соответствующие ресурсы** **следующим вопросам**:

1) стать профессионалом (получить специализированные знания и закрепить их практическим опытом);

2) поддерживать свой профессионализм в актуальном состоянии (своевременно проводить апгрейд своих проф.навыков и быть в курсе передовых технологий);

3) быть готовым к горизонтальному, вертикальному и региональному перемещению (в противном случае — хорошую карьеру построить не удастся);

4) активно продавать (продвигать) себя на рынке труда (ведь каждый из нас является товаром на рынке труда);

5) быть симпатичным другим людям.

Именно 5-ый пункт мы разберем более подробно, т.к. мало кто понимает его важность.

**Будьте симпатичны!**

Мы склонны помогать тем, кто нам «по душе».

И ставим «палки в колеса» — зачастую непроизвольно, даже не осознавая этого — тем, кто нам пришелся «не по вкусу».

Как стать более симпатичным:

* внешний вид (мы визуалы на 60-70%) хорошо выглядеть, прилично одеваться, быть в хорошей физической форме и т.п.;
* приятный характер (дружелюбие, позитивный настрой, открытость в общении);
* навыки межличностного общения: Будьте вежливым. Будьте внимательным к другим людям — думайте о других людях (способность влезть в их шкуру);
* не отвлекайтесь, когда с кем-либо разговариваете (ведите себя так, как будто человек, с которым вы разговариваете, является самым важным человеком в мире);
* сохраняйте хладнокровие при любых обстоятельствах (далеко не все мысли нужно озвучивать и открыто выражать);
* не критикуйте, искренне хвалите, подчеркивайте достоинства, благодарите.

**РЕЗЮМЕ:**

Вашего начальника вполне устраивает тот размер зарплаты, который он вам сейчас платит.

И по своей инициативе он не будет вам ее повышать!

Так что это целиком ваша зона ответственности — напоминать о необходимости повышения оплаты вашего труда.

Но не словами и угрозами. А фактами и своими результатами.

# 5 утренних привычек, которые убивают вашу продуктивность

19 июня 2020

**«Не надо работать больше, надо работать умнее» — американское бизнес-клише  тридцатых годов прошлого века, за которым часто не стоит какого-то выдающегося смысла. Большого ума не требует и организация своего рабочего дня — нужно всего лишь немного желания, внимания и информации. «Цех»**[**выбрал**](http://www.creativebloq.com/news/9-productivity-mistakes-youre-making-in-the-first-10-mins-of-your-day)**пять разных рекомендаций относительно того, как точно не надо начинать свое утро в офисе — в настоящем или домашнем.**

**Пить кофе с 8 до 10 утра**

В это время кортизол, гормон стресса, достигает своих пиковых дневных значений, а чашка кофе поднимет его ещё выше — по крайней мере так полагают исследователи из медицинской школы Гейзеля в Дармуте.

**Что же делать**: пить свой флэтуайт в промежутке между полуднем и двумя часами, и во временном слоте между двумя и пятью часами вечера. Считается, что в это время уровень кортизола самый низкий. Или не пить кофе вообще — канадские [психологи](https://zeh.media/zhizn/zdorovye/5963708-probezhka-ili-chashka-kofe-uchenyye-obyasnyayut-chto-luchshe-pomozhet-vzbodritsya) выясняли, что 20-минутная пробежка бодрит ничуть не хуже двойного эспрессо.

**Держать планы на день в голове**

Довольно старомодная и неэффективная привычка, по мнению экспертов по продуктивности. Попытка оперировать большим количеством информации дарит вам иллюзию контроля, хотя на самом деле вы наверняка уже что-то забыли, кому-то не позвонили и куда-то не пришли. При этом мозг тратит огромное количество энергии, чтобы помнить о том, что надо купить кошке корм и поздравить Валентину Мальвиновну из отдела маркетинга с днем рождения.

**Что же делать**: выписать всё, что вы держите в уме — в блокнот, заметки на телефоне, в гугл-док, куда угодно. Главное, полностью расчистить своё ментальное поле, чтобы на нем взошли плоды вашей невероятной работоспособности.

**Начинать рабочий день с проверки почты**

Проблема в том, что вы начнете читать рассылки, отвечать тем, кому необязательно отвечать, и скорее всего вовлечетесь в обсуждения, которые сейчас не в приоритете, побежите делать то, что от вас хотят другие, хотя изначально даже не думали решать эти задачи. Адам Альтер, профессор NYU, [утверждает](https://www.creativebloq.com/news/9-productivity-mistakes-youre-making-in-the-first-10-mins-of-your-day), что нам требуется как минимум 25 минут, чтобы прийти в себя после этих почтовых дел и вернуться к более или менее рабочему состоянию.

**Что же делать**: рабочий почтовый ящик с утра не открывать, уведомления — заглушить. Хотя бы на первые 30 минут рабочего дня.

**Опаздывать на работу**

Устойчивая неспособность приходить вовремя как бы намекает на то, что у человека есть некоторые проблемы с тайм-менеджментом. И во времена работы из офиса это была так себе привычка, но на удалёнке, если вы не можете просто открыть крышку ноутбука в назначенный час, работодатель может усомниться в том, что вы вообще способны сами организовывать свою работу.

**Что же делать:** приходить в офис/начинать работать раньше. Да, не очень сексуальная идея, но порой без коллег в офлайн/онлайн пространстве работается продуктивнее, и те полчаса, которые вы трудитесь в одиночестве, могут стать самыми эффективными за день. 

**Начинать утро с рабочей встречи**

Большинство корпоративных митингов — это пустая трата времени, и обидно погружаться на это дно с самого утра, когда надежда на хороший день ещё не до конца потеряна. Растеряв на бессмысленных обсуждениях весь свой фокус и энтузиазм, в этот день их можно больше уже и не найти.

**Что же делать:** оставлять на утро только те встречи, на которых обсуждаются вопросы жизни и смерти, а все остальное переносить на вечер — когда все важные задачи уже решены.

# Три главных условия, которые помогают сделать карьеру. Совет опытного руководителя

16 августа 2020

Многие [#сотрудники](https://zen.yandex.ru/t/%D1%81%D0%BE%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8) приходят в компанию, имея карьерные цели, амбиции. Вроде бы у многих есть образование, умеют общаться с людьми, стараются. Но у одних получается легко подниматься со ступени на ступень. А у других никак процесс не движется.

Вспоминается мне один руководитель, с которым довелось поработать. В свои 40 с хвостиком он сделал неплохую карьеру. Директорствовал и в логистической компании, и на небольшом заводике.

При том, что у него не было никаких технических компетенций, не было технического образования, он всегда мог договориться с производственной службой. Особо ни с кем не конфликтовал, не ругался. Но зато методично его указания выполнялись.

Сам он аккуратненько вклинивался в процесс. Был у него любимый инструмент, очень простой – общение с сотрудниками. Мог к себе в кабинет в течение дня вызывать по очереди сотрудников какого-то одного подразделения, в деятельности которого надо было разобраться и что-то изменить. У одного спросит мнение, у другого, у третьего – а так далее. И действительно в итоге соберет консолидированное решение.

Помню, как-то раз с ним общались. Он был в хорошем расположении духа, начал делиться карьерными секретами. Так сказать, обрисовал свое видение продвижения по карьере, как завоевать расположение руководства.

Вот три правила, которые запомнились, он их очень четко сформулировал:

- Собирать больше обратной связи от рядовых сотрудников.

Хороший руководитель всегда в теме ситуации, он знает, что об этом думают рядовые сотрудники.

Обязательно надо уделять время общению с работниками и выездам в поля.

- Иметь бюджет, за который ты отвечаешь.

Он не раз говорил, что власть – это бюджет. Как бы красиво не называлась твоя должность, если нет бюджета, нет ресурсов, то нет у тебя никакого веса.

Погоны – погонами, но надо с самого начала усиливать реальные ресурсы.

- Расширять зону влияния.

Под зоной влияния он имел полномочия. Если смотреть на то, как он выстраивал работу в той компании, где мне довелось с ним поработать, то это выглядело следующим образом.

Пришел в компанию на функционал коммерческого директора. Но быстро подмял под себя логистику, потом IT-сектор, частично технологические вопросы. За год стал генеральным директором, собственник им очень доволен.

Главное, все так методично. Без конфликтов, скандалов.

Вот такие три правила. Конечно, непросто действовать в соответствии с ними. Нужна и теоретическая подготовка, и управленческий опыт, и мудрость, и способность сориентироваться в ситуации.

# Шесть способов стать ключевым сотрудником

29 июня 2020

**Вы не можете понять, как коллеги умудряются обогнать вас по служебной лестнице? Отложите дела и обдумайте советы от Джеффа Хейдена, который знает, как стать ключевым сотрудником.**

Наверняка в вашей компании есть люди, которые всегда приходят первыми на работу. Ими движет не любовь к компании, а корыстное желание выделиться среди всех остальных и занять передовую позицию. Наши советы подскажут, как обогнать таких «угодников» и стать **ключевым сотрудником**.

Хорошие сотрудники тратят много времени, помогая другим достигать успеха. Однако не забывайте уделять внимание и себе самому, это поможет вам добиться поставленных целей. С одной стороны, это – корыстный мотив, но с другой – ваш успех может стать отправной точкой для других. **Джефф Хейден** на **LinkedIn** дает несколько советов.

**1. Станьте лидером в важном для компании вопросе**

Многие люди стремятся первыми приходить на работу каждый день. Это здорово, но что вы [делаете по утрам](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1881275/)? Строите планы? Первыми просматриваете почту? Вместо того чтобы заниматься личными делами, сделайте что-то стоящее для компании. Позаботьтесь о нерешенных проблемах. Вы сразу будете замечены, если возьметесь за важный проект, которому другие сотрудники уделяют мало времени. Не надо быть тем, кто первым включает или последним выключает свет. Будьте одним из тех, кто первым берется за дело и выполняет его.

**2. Овладейте особо ценными навыками**

Если вы «просто» соответствуете высоким стандартам вашей компании, вы не проявите себя. Действуйте выше предложенной нормы. [Станьте лидером](https://www.e-xecutive.ru/career/adviser/344697/), на которого будут равняться другие сотрудники. Погружайтесь в «кухню», в детали: если вы – менеджер по доставке, доставляйте самостоятельно несколько посылок в неделю, чтобы лично пообщаться с клиентами. Вы должны знать процессы лучше остальных и действовать быстрее. Люди это заметят.

**3. Создайте собственные проекты**

Превзойти ожидания окружающих в назначенном проекте – вполне ожидаемая стратегия. Оказаться в центре внимания поможет параллельный или ваш собственный, авторский проект.

Например: несколько лет назад я решил создать веб-справочник сотрудников компании. Работал над ним дома. Многим понравилась моя идея, однако менеджер по персоналу не стал внедрять справочник в систему, так что [проект «умер](https://www.e-xecutive.ru/knowledge/practices/1058236/)» бесславной смертью.

Конечно, я был разочарован, но… вскоре меня назначили на более высокую должность. Теперь моя работа заключалась в повышении эффективности процессов всей компании.

Попробуйте, например, провести эксперимент по разработке нового процесса или услуги для определенного клиента. Если вы попадете «в точку» или хотя бы просто качественнее выполните заказ, чем другие исполнители, клиент это оценит и будет помнить о вас.

**4. Будьте убедительными**

Мало кто может занять твердую позицию и подкрепить свои слова эффективными решениями. Скажем, вы считаете, что проект «сошел с рельс». Не надо просто указывать на недостатки. Покажите варианты выхода из сложившейся ситуации. Все говорят о проблемах, но мало кто решает их. Люди, способные исправить положение дела, всегда выходят на передовые позиции в коллективе.

**5. Приоткройте свои личные качества**

Если вы расскажете о своих личных интересах, коллегам будет проще настроиться на вашу волну. Это огромное преимущество для нового сотрудника. [Несколько личных деталей](https://www.e-xecutive.ru/career/adviser/1930671/) подчеркнут индивидуальность, дополнят ваш профессиональный имидж и сделают вас немного привлекательнее.

Но убедитесь, что ваши личные интересы не затмевают профессиональные достижения. Хорошо, когда «этот парень увлекается триатлоном», но плохо, когда «этот парень всегда на соревнованиях по триатлону» – в этом случае вас никогда не примут на серьезную должность, поскольку, вы можете отсутствовать в важный для компании момент.

**6. Работайте со старанием**

Ничем, повторяем, ничем нельзя заменить работу, выполненную со старанием. Посмотрите вокруг: сколько людей работает с максимальной отдачей? Очень немногие. Один из способов выделиться – независимо от таланта, опыта или мастерства – работать больше других. Гарантируем, вы будете единственным, кто пытается работать с желанием.

# Что на самом деле мешает женской карьере

**19 мая 2020**|**Робин ЭлиАйрин Падавиц**

К нам, как к исследователям гендерного неравенства в трудовых коллективах, часто обращаются различные компании с просьбой разобраться, почему у них возникают трудности с удержанием сотрудниц и продвижением их на руководящие посты. Это повсеместная проблема. В 1970—1980-е годы женщины достигли значительного прогресса в получении высоких постов, но этот процесс замедлился в 1990-е и окончательно прекратился в нынешнем веке.

Поспрашивайте окружающих о причинах того, почему женщины так слабо представлены на руководящих постах, и от подавляющего большинства вы услышите одни и те же сетования — досадную, но неизменную «правду», звучащую примерно так: должности высокого ранга требуют огромных временны́х затрат, а привязанность женщин к семье не позволяет им уделять работе столько времени; от этого и страдает их карьера. Мы называем это объяснение нарративом «работа или ­семья». Согласно результатам опроса 2012 года, из 6,5 тыс. выпускников Гарвардской школы бизнеса, работающих в разных отраслях, 73% мужчин и 85% женщин именно так объяснили стагнацию в продвижении женщин. Однако сама по себе вера в этот тезис не делает его истинным, а наши исследования заставляют усомниться в его справедливости.

Мы услышали подобное объяснение и в одной международной консалтинговой фирме, которая, не найдя готового решения, обратилась за помощью к нам, чтобы разобраться, каким образом ее культура может затруднять продвижение женщин. Эта фирма набирает в штат выпускников элитных вузов и программ MBA, она занимает высокие позиции в рейтингах престижных консалтинговых компаний, но, как и в большинстве фирм профессиональных услуг, среди ее партнеров очень мало женщин.

Мы работали с этой компанией полтора года и за это время проинтервьюировали 107 сотрудников — мужчин и женщин, партнеров и специалистов. Почти каждый предложил свою версию нарратива «работа или семья» для объяснения малочисленности женщин-партнеров. Но, как мы уже сообщали в прошлом году с нашей коллегой Эрин Рейд, чем больше мы общались с людьми в фирме, тем больше убеждались, что их объяснения не соответствуют действительности. Карьере женщин мешала вовсе не необходимость балансировать между рабочими и семейными обязанностями: мужчины тоже испытывали эти трудности, однако продвигались быстрее. Женщины остаются позади, поскольку, в отличие от мужчин, им предлагают льготы вроде неполного рабочего дня или перехода на должности, связанные только с внутренними делами компании; соглашаясь на это, они фактически ставят крест на своей карьере. Истинный корень зла кроется в общей культуре переработок, которая вредит и мужчинам, и женщинам и усугубляет гендерное неравенство.

**Что говорили нам люди и что показали факты**

Разноплановые данные компании показали, что реальность заметно отличается от того, что сотрудники говорили нам и сами себе. Выявленные несоответствия заставили нас задуматься, почему стандартное объяснение настолько овладело умами людей — даже тех, чья работа связана с анализом данных и кто в силу своей специальности должен был осознать его ложность.

Рассмотрим проблему удержания сотрудников. Хотя одним из поводов для обращения к нам было желание руководства фирмы разобраться с «текучестью кадров среди женщин», тщательный анализ данных за предыдущие три года показал, что показатели текучести кадров среди мужчин и женщин почти одинаковы.

Обнаружилась и другая нестыковка: хотя сотрудники приписывали трудности, связанные с выбором между работой и семьей, исключительно женщинам, мы выяснили, что мужчины страдают от этого не меньше. «Три дня в неделю я нахожусь в командировках, а детей вижу один-два раза в неделю по 45 минут перед сном», — рассказал один из них. Особенно больно ему было вспоминать одну из суббот, когда он сказал сыну, что не сможет прийти к нему на футбольный матч: «Он расплакался, и мне захотелось немедленно уволиться». О таком конфликте между семьей и работой говорили две трети опрошенных нами сотрудников-мужчин, у которых были дети; но лишь один из них воспользовался льготами, чтобы улучшить ситуацию.

В том, что касалось льгот, нарратив компании также расходился с фактами. Те сотрудники, которые решили воспользоваться льготами (почти все они — женщины), чувствовали себя стигматизированными и понимали, что их карьера пошла под откос. На индивидуальном уровне женщины жертвовали властью, статусом и доходом, а на коллективном закреплялась схема, при которой все высокие посты оставались за мужчинами. Как ни парадоксально, пытаясь решить проблему с продвижением женщин, компания только усугубляла ситуацию.

Кроме того, мы выявили нестыковки в самой риторике, касающейся выбора между семьей и работой. Вот как упомянутый выше мужчина излагает суть проблемы: «Женщины хотят иметь детей и не хотят работать, или же они хотят и того и другого, но не готовы каждую неделю ездить в командировки и работать по 60—70 часов в неделю, как того требует консалтинговый бизнес». Будучи твердо убежден, что карьерному успеху женщин мешают их личные предпочтения, он не мог объяснить тот факт, что бездетные женщины продвигаются по служебной лестнице не быстрее, чем имеющие детей. Согласно его рассуждениям, все женщины — матери; и к такому обобщению прибегали многие из опрошенных нами сотрудников. Бездетные женщины вообще не упоминались в высказываниях наших собеседников — вероятно, потому, что они не вписываются в нарратив «работа или семья».

И наконец, последнее несоответствие: многие из тех, с кем мы беседовали, рассказывали о таких рабочих практиках, которые опровергали главную идею нарратива «работа или семья» о необходимости работать 24 часа в сутки 7 дней в неделю. Люди говорили, что они тратят много времени на дорогостоящие многочасовые тренинги, которые не кажутся им необходимыми и посвящены главным образом тому, как навязать и предоставить клиенту побольше услуг. Мы услышали много рассказов о том, как некоторые партнеры, по словам одного сотрудника, «обещают клиенту достать с неба луну», не задумываясь о том, сколько времени и сил потребуется на выполнение таких обещаний. Этот же сотрудник объяснил, что коммерческое предложение фирмы обычно звучит примерно так: «Мы сделаем X, Y и Z — и сделаем это в два раза быстрее, чем вы рассчитывали». Клиент впечатлен и, конечно, ему не терпится подписать договор.

Сотрудники-консультанты вынуждены мириться с необходимостью переработок, поскольку они хотят выглядеть звездами среди своих высококвалифицированных коллег. «Мы тратим уйму рабочего времени на все эти безумные презентации, — рассказал один из них. — Это такой подход: “Я сражу клиента наповал своей презентацией на сто слайдов”. Но клиент физически не может все это использовать!». Другая сотрудница с сожалением вспоминала все выходные, которые посвящала таким задачам. «Я очень, просто очень много работала, — рассказывала она. — Я жертвовала здоровьем и семейными делами, а теперь оглядываюсь назад и спрашиваю себя: разве это действительно было нам так необходимо? Скорее всего, нет».

Мы указали на эти нестыковки руководству фирмы и поставили под сомнение нарратив «работа или семья» как слишком упрощенный. Мы предложили более реалистичное объяснение, учитывающее различные нюансы и подкрепленное фактами: продвижению женщин препятствует разрушительный культ сверхурочной работы, царящий в фирме. Мы объяснили, что долгие часы необязательной работы вредят всем, но особенно от этого страдают женщины, поскольку, в отличие от мужчин, они соглашаются на послабления, жертвуя при этом карьерой.

Все это подводит нас к однозначному выводу: чтобы справиться с гендерной проблемой, фирме в первую очередь следовало решить проблему переработок. Для начала было бы неплохо отказаться от трудновыполнимых обещаний и чрезмерного навязывания услуг клиентам.

Руководители фирмы приняли наши замечания в штыки. Они продолжали твердить, что женщины не продвигаются наверх из-за трудностей, связанных с балансированием между работой и семьей, и требовали, чтобы решение проблемы было нацелено именно на женщин. Поскольку переубедить их не удалось, а иного способа помочь фирме мы не видели, наше сотрудничество на этом завершилось.

Но мы продолжали размышлять об этой ситуации. Руководители фирмы были умны, практичны и исполнены благих намерений — и все же отказались признавать факты и по привычке цеплялись за сомнительный нарратив «работа или семья». Учитывая их рассудительность, для нас оставалось загадкой, почему они продолжают полагаться на «решение», которое усугубляет проблему.

В этом отношении компания не была уникальна. Исследования показывают, что работа в режиме 24/7 вызывает равное недовольство и у мужчин, и у женщин, а попытки решить проблему путем послаблений парадоксальным­ образом разрушают карьеру высококвалифицированных сотрудниц и приводят к тому, что в высшем руководстве становится все меньше талантливых женщин. Известен и другой любопытный факт: многочасовые переработки не способствуют продуктивности. Напротив, они обычно чреваты снижением показателей и повышением расходов на больничные отпуска.

Размышляя об этих негативных последствиях, мы задались вопросом: почему компании продолжают идти проторенным путем поиска баланса между работой и личной жизнью сотрудников и не рассматривают возможность установить более гуманный рабочий график? Мы предположили, что ответ на этот вопрос связан с чем-то очень важным, но ускользающим от внимания — не только в той конкретной фирме, но и в корпоративной культуре в целом. Возможно, нарратив «работа или семья» настолько живуч и популярен потому, что подпитывает сложную систему социальных и психологических оправданий, которая защищает и женщин, и мужчин от негативных эмоций, связанных с многочасовой работой. Мы решили провести свое исследование.

**Подсознательная психологическая защита и общепринятые установки**

Мы вернулись к нашим интервью, на этот раз решив обращать особое внимание не только на то, что говорили (или замалчивали) наши собеседники, но и на то, как они это говорили. Это оказалось весьма познавательно: осознанно или нет, но почти все сотрудники, с которыми мы беседовали, проявляли признаки эмоционального конфликта, вызванного требованием фирмы круглосуточно быть на связи и необходимостью каждый день выбирать между семьей и работой. Возникающая на этой почве тревожность требует принятия защитных мер — таких, которые спасут руководство фирмы от понимания того, к какому дьявольскому выбору они принуждают сотрудников, а сотрудников — от осознания цены сделанного выбора.

Эти защитные меры с самого начала строились на убеждении, будто женщины созданы для семьи, а мужчины — для работы. На уровне рядовых сотрудников они проявлялись в виде подсознательных механизмов психологической защиты, которые упрочивали гендерное разделение в отношении семьи и работы. А на уровне организации они порождали общую веру в истинность нарратива «семья или работа», что выражалось в политике послаблений, которые в итоге не давали женщинам дорастать до партнерских позиций. В совокупности эти факторы и определяли систему социальных оправданий в фирме.

В краткосрочной перспективе от защитных мер выигрывали все стороны. Руководство уходило от ответственности за малое число женщин-партнеров, ссылаясь на то, что это неизбежно; а сотрудники могли хоть как-то примириться со своим выбором: мужчины оправдывали как необходимые те жертвы, которые приносили ради карьеры, а женщины считали нормальным пожертвовать своим продвижением. При этом культура переработок в фирме оставалась незыблемой.

Но, как и всякие оборонительные маневры, такая система социальных оправданий работала неэффективно. Конфликт, загнанный в подсознание, не разрешается, а лишь скрывается от глаз; беспокойство постоянно прорывается в сознание и по-разному переживается женщинами и мужчинами.

**Последствия для мужчин**

В культуре сверхурочной работы мужчинам навязывается образ идеального работника, полностью отдающего себя делу и всегда готового трудиться. Чтобы соответствовать этому образу, мужчина должен принять психологическую установку «работа превыше всего». Не связанные с работой стороны личности, как бы они ни были значимы для человека, отходят на второй план. Разумеется, необходимость быть идеальным сотрудником порождает внутренний конфликт — особенно у тех, у кого есть дети.

Мужчины, с которыми мы беседовали, испытывали чувство вины из-за того, что мало времени уделяли семье. Они с горечью говорили о своей глубокой эмоциональной привязанности к близким, о том, как сожалеют о времени, проведенном вдали от семьи, и с душераздирающими подробностями описывали свои отношения с расстроенными детьми.

Пытаясь справиться с эмоциями, мужчины прибегали к одному и тому же психологическому приему: они дистанцировались от чувства вины, проецируя его на коллег-женщин, приписывая его им и глядя на ситуацию как бы со стороны. Рассмотрим такой психологический кульбит, исполненный одним из сотрудников-мужчин при обращении к нарративу «работа или семья» для объяснения слабого прогресса женщин в фирме. «Я глубоко убежден, что женщины сталкиваются с совершенно иными трудностями, — говорил он. — В обществе существует негласная договоренность, что именно женщина берет отпуск по уходу за ребенком, и у этого есть и биологические обоснования. Когда родился мой первый ребенок, я нес девочку из родильного отделения в детское. Я буквально ощущал, как в моем мозге высвобождаются какие-то химические вещества. Я глубоко, на химическом уровне полюбил свою дочь. Я не мог представить себе мир без нее. Это произошло в первые восемь минут ее жизни. Поэтому я понимаю то чувство, когда не можешь бросить это существо и вернуться к работе».

Однако он все же вернулся к работе. И что же он извлек из столь глубокого эмоционального переживания? Представление, будто он лучше понимает, с какими трудностями сталкиваются женщины, пытаясь балансировать между работой и семьей! Чтобы отогнать чувство вины из-за возвращения к рабочим перегрузкам, он спроецировал свое переживание на сотрудниц фирмы — и тем самым дистанцировался от своих ощущений, приписав их женщинам.

Давайте проанализируем его рассказ. Он начал с различий между мужчинами и женщинами, связав материнские чувства с биологией. По его мнению, именно женщины, а не мужчины, обладают родительским инстинктом. Он резко сменил курс, заговорив о собственном глубоко эмоциональном и биологически обусловленном родительском опыте, а затем развернулся обратно, дистанцировавшись от своего переживания и спроецировав его на женщин. По сути, он сказал следующее: «У меня был такой опыт, но он был непродолжительным; и теперь, когда я это испытал, когда я побывал туристом в этой стране эмоций, я знаю, что происходит с женщинами». Иными словами, его эмоции больше ему не принадлежали — теперь они принадлежали женщинам.

Затем он начал рассуждать о преобладании мужчин на рынке труда. Он рассказал о своем опыте работы в пивоваренной отрасли, которая, как он выразился, состоит из «мужчин, хлопающих друг друга по спине и обсуждающих гольф и все такое». По его словам, там не было места родительским чувствам, которые он подспудно относил к миру женщин. Просто у мужчин и женщин, говорил он, разные обязательства перед работой и семьей. «Я не припомню такого случая, — заявил он, — чтобы парень взял полугодовой отпуск по уходу за ребенком, а мать ребенка вернулась на работу».

Этот человек был не единственным, кто считал коллег­-женщин «корпоративными носителями стресса» из-за нехватки времени на семью. Такая психологическая защита давала многим мужчинам иллюзию самореализации и позволяла им работать так, как требовала фирма. Но эта защита давала лишь временный эффект и не помогала решить проблему отношений с семьей.

**Последствия для женщин**

Женщины испытывают психологическое напряжение иного рода. Согласно нарративу «работа или семья» и общим культурным представлениям, семейные обязанности для них первичны по природе, а значит, рабочие обязанности должны быть вторичны. От женщин ждут максимально ответственного подхода к родительству: установка «семья прежде всего» подкрепляется готовностью фирмы предоставлять им послабления. Но эта установка вредит карьере сотрудниц и идет вразрез с их профессиональными амбициями.

Большинство сотрудниц фирмы уже достигли определенного профессионального успеха и не соглашались с утверждением, будто их место дома, в семье; это усиливало напряжение. Женщины охотно признавали свои семейные обязанности, но открыто противились идее отказаться от профессиональной стороны своей личности.

Эту двойственность нетрудно заметить в рассказе одной из матерей, которая говорила о невозможности избавиться от домашних хлопот, несмотря на то, что у нее был заботливый муж. «Есть разница между тем, как мать и отец смотрят на воспитание детей, между их чувством ответственности, — объясняла она. — Я вижу, что моим коллегам-мужчинам гораздо проще отгородиться от происходящего дома... Если бы я так же от этого отгородилась, ничего страшного не произошло бы, но я чувствовала бы себя нехорошо; поэтому такого просто не будет». Однако она очень любила свою работу и беспокоилась о том, не помешают ли семейные обязательства ее профессиональному развитию. «Я знаю, что буду время от времени терпеть неудачи, — говорила она. — Я знаю, что мне нужно учиться... Я не ­сомневаюсь в себе... Это, скорее, о необходимости учиться и расти... Я больше сомневаюсь в своей способности справиться одновременно со всем этим и с семейными обязанностями. Это постоянно вызывает беспокойство». Здесь четко видна двойственность ее отношения к карьере. Она полностью принимает свою семейную роль, но не хочет отказываться и от профессиональной; вот почему она говорит, что не сомневается в себе, и тут же себя опровергает.

Многие другие сотрудницы фирмы также сопротивлялись предписанию, заданному нарративом «работа или семья», и не хотели отказываться от профессиональных амбиций. А значит, они не извлекали из этого нарратива психологических преимуществ, которые служили бы социальным оправданием. Они добровольно признали культурный догмат, требующий от них взять на себя заботу о семье, позволили мужчинам переложить на себя «отколовшуюся» часть их (мужчин) идентичности — но не отказались от своей профессиональной роли. Таким образом, психологическое решение, которое нашли мужчины, сделав «правильный» выбор в пользу работы, недоступно женщинам, сделавшим «неправильный» выбор — то есть не посвятившим себя исключительно семье. В такой ситуации работающая женщина имеет дело с двумя конфликтующими сторонами своей личности и вынуждена постоянно задумываться о том, не стоит ли ей умерить карьерные амбиции.

Кроме того, женщинам в фирме постоянно напоминали о том, что их место дома, а не на работе. И таким «факторам выталкивания» должна была противостоять каждая женщина, желавшая сохранить профессиональное реноме.

**Сила «факторов выталкивания»**

Особенно сильный фактор выталкивания, с которым сталкиваются женщины, — это льготы, связанные с нарративом «работа или семья». Переход на неполный рабочий день или на должность, связанную с внутренними делами фирмы, позволяет избежать переработок, но этот шаг стигматизирует женщину и вредит ее карьере. Сотрудницы, воспользовавшиеся предложенными льготами, обычно уже не дорастали до партнерских позиций; а если на льготы соглашались женщины из числа партнеров, они фактически лишались своего влияния в фирме.

Многие из опрошенных нами женщин говорили, что им приходится противостоять и другому фактору выталкивания — необходимости отказаться от своего стиля общения с клиентами в пользу жесткого «мужского» стиля, который поощряла фирма. Одна женщина-­партнер рассказала, как один из ее первых наставников предостерегал, что ее отточенный навык выстраивать отношения заставляет потенциальных клиентов думать, что у нее «пустая голова». Иными словами, ее навыки не соответствовали требованиям фирмы. Подобные оценки разрушали профессиональную самоидентификацию женщин и способствовали укоренению стиля, ассоци­ирующегося в основном с мужчинами. Все это вынуждало женщин отступать.

Еще одним фактором выталкивания было очернение женщин-партнеров, имеющих детей: их открыто называли плохими матерями. В компании работали невероятные женщины, которые неизменно демонстрировали свой профессионализм, добились успеха и заслужили признание. Но их достижения противоречили тезису о том, что невозможно одновременно выполнять и рабочие, и семейные обязанности. Эти женщины могли бы стать примерами для подражания, однако большинство коллег отзывалось о них как о плохих матерях — «ужасных» женщинах, которых нельзя считать «образцовыми работающими матерями». Молодым сотрудницам, которые хотели бы стать хорошими матерями и сделать карьеру, подобные разговоры недвусмысленно давали понять, что преданность профессии обойдется им слишком дорого.

Учитывая все эти факторы, постоянно напоминающие женщинам, что их место вовсе не на работе, неудивительно, что многие из них испытывают смешанные чувства в отношении карьеры. Столкнувшись с проблемой переработок, они вынуждены делать выбор: воспользоваться послаблениями ради семьи и пожертвовать карьерой — или же отказаться от льгот в пользу профессиональных амбиций и получить клеймо плохой матери. Таким образом, женщину рассматривают или как неполноценного работника, или как неполноценную мать — или же и то и другое. При этом культура переработок продолжает существовать, позволяя компаниям снимать с себя ответственность за слабое продвижение женщин и закрепляя гендерное неравенство. И мы продолжаем слышать, что именно женщины должны решать проблему баланса между работой и семьей — «что поделать, так уж устроена жизнь, только и всего».

Системы социальных оправданий коварны. Они отвлекают наше внимание от главной проблемы, переключая его на другую, вызывающую меньшее беспокойство. В фирме, с которой мы работали, главной проблемой были чрезмерные переработки, а «проблемой-заменителем» стала неспособность организации обеспечить карьерное продвижение женщин. Пытаясь решить эту замещающую проблему путем предоставления льгот, фирма усиливала невидимую и самоподкрепляющуюся систему социальных оправданий, прикрывающую ненужные и неэффективные рабочие практики риторикой об их необходимости, тем самым усугубляя гендерное неравенство. Таким образом, у руководства фирмы всегда была под рукой неразрешимая проблема, о которой оно беспокоилось, что позволяло всем игнорировать главную проблему. В результате неизменными оставались два постулата, на которых держался ­статус-кво: переработки необходимы, а карьерные неудачи женщин неизбежны.

Наши выводы согласуются с общим мнением ученых, занимающихся гендерными проблемами: карьерному продвижению женщин препятствуют не какие-то особые трудности, связанные с балансом между рабочими и семейными обязанностями, а более общая проблема переработок, характерная для корпоративной культуры современных компаний.

В результате страдают и женщины, и мужчины. Но для женщин профессиональные издержки более высоки. Если мы хотим решить эту проблему, нужно заставить компании пересмотреть требования ко всем сотрудникам. В этом нет ничего невозможного. Если отдельные семьи и сотрудники начнут протестовать против чрезмерных нагрузок, за ними последуют и другие. По мере того как все больше исследований указывает на преимущества сбалансированного рабочего графика, некоторые работодатели начинают сомневаться в разумности изматывающего режима работы. Когда (и если) это движение наберет обороты, ни женщинам, ни мужчинам не придется выбирать между семьей и работой; спрос на перемены возрастет, а женщины смогут строить карьеру наравне с мужчинами.

**Об авторах**

**Робин Эли (Robin J. Ely)** — профессор делового администрирования Гарвардской школы бизнеса и заведующая кафедрой гендерных инициатив. **Айрин Падавиц (Irene Padavic)** — заслуженный профессор социологии Университета штата Флорида.

# Как реагировать, когда кто-то присваивает ваши заслуги

**4 августа 2016**|**Эми Галло**

Как же злит, когда кто-то присваивает себе вашу заслугу. Такое с каждым порой да случается: поделишься хорошей идеей с коллегой, а он выдаст ее на собрании за свою; будешь сидеть допоздна над презентацией, а похвалят другого; доведешь до совершенства проект, а начальник представит его руководству как плод своего труда. Как справляться с такой ситуацией? Можно сразу встать и высказаться? Или правильнее будет промолчать? И как обеспечить себе признание в следующий раз?

**Что говорят специалисты**

Нам хочется думать, что наш труд сам за себя говорит. «Но в реальном мире важно, кого похвалят, — замечает Карен Диллон, автор «HBR Guide to Office Politics». — Каждая похвала идет на ваш счет, по ней судят, насколько вы полезны для компании, от нее зависят интересные задания, повышение зарплаты, продвижение по службе». И не думайте, что все замечают, как много своего времени и сил вы вкладываете в работу, предупреждает Брайан Уззи, профессор лидерства и организационных перемен Школы менеджмента Келлога при Северо-Западном университете, автор статьи в HBR «Сделайте врагов друзьями». «В командной работе не всегда видно, кто что делает», — поясняет он, и потому недобросовестный коллега может присвоить себе все лавры. Вот что следует делать, если кто-то покушается на вашу работу или ваши идеи.

**Выдержите паузу и успокойтесь**

Так и хочется сразу же обличить негодяя, но Уззи считает подобный порыв «большой ошибкой». Никакой пользы не будет, если вы устроите сцену на общем собрании или накинетесь на этого коллегу в кулуарах. «Вы покажетесь плаксой, словно девчонка, которая дуется на весь свет», — говорит Диллон. «Первый момент возмущения, когда вы чувствуете, что вас ограбили, не годится для разговора. Ваш мозг даже с физиологической точки зрения работает сейчас плохо, вас легко переспорят», — соглашается Уззи. Нужно выждать день-другой и успокоиться. Именно успокоиться, а не кипеть и перекипать, иначе, когда соберетесь все же поговорить, взорветесь. К тому же нельзя ждать так долго, чтобы все успели забыть, о чем речь.

**Оцените сложность ситуации**

«Многие торопятся с выводами и сразу же говорят себе: «Этот человек нарочно меня задвигает» или «Ему лишь бы самому покрасоваться», — рассуждает Диллон. Но зачастую такие накладки происходят всего лишь по недосмотру. «Я часто наблюдаю это у студентов, — говорит Уззи. — На презентации они обычно говорят “мы”, но под давлением сбиваются и в итоге твердят “Я, я, я”». То есть ваш коллега мог себя так повести и неумышленно. Или же упущение не столь велико, как вам показалось изначально. Попробуйте припомнить, не упомянул ли вас начальник пару раз во время презентации? А может быть, коллега не просто выдал вашу блестящую идею за свою, а все-таки доработал ее и присоединил к ней свою мысль не хуже? Уззи советует предварительно записать план разговора, а потом сесть и перечитать написанное. Задайте себе вопросы: «Это действительно так важно? Это повлияет на мою карьеру?». Не на каждой работе непременно должна стоять ваша подпись, и часто бывает так, что за работу подчиненных отчитываются (и получают похвалу) начальники. «Сделать так, чтобы руководитель предстал в лучшем свете — часть наших обязанностей, — комментирует Диллон. — Может быть, вас не похвалят за умную идею или долгую работу, но по крайней мере босс признает в вас ценного члена команды».

Читайте материал по теме: [Как правильно расшифровывать подтекст в речи](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya/p13507/)

**Задайте вопрос**

Начинайте не с обвинений, а с вопросов. Пусть бремя доказательств ляжет на собеседника: ему придется объяснить, почему он был вправе присвоить заслугу себе. «Исследования показывают, что вопросы гораздо полезнее обвинений», — поясняет Уззи. Подступитесь к делу примерно так: «Понравилось ли вам, как прошла презентация? Удалось ли вам затронуть все основные пункты?». Кому-то эта стратегия покажется пассивно-агрессивной, однако тем самым вы предоставляете коллеге возможность признать и загладить ошибку. Если он этим шансом не воспользуется, дальше вы сможете сказать: «Я обратил внимание, что, представляя проект, вы все время говорили “я” а не “мы”. Было ли это намеренно? Почему вы решили подать его так?». Диллон напоминает, что ваша задача — не припереть человека к стенке, а «дать ему понять, что вы заметили эту оплошность и остались недовольны».

**Исправить ситуацию**

Если человек, присвоивший себе вашу заслугу, признает свою ошибку, обсудите, как ее исправить. Например, он может разослать всем участникам собрания письмо, в котором выразит вам благодарность, или же вы можете вместе поговорить с начальником и объяснить ему, как обстоят дела. А если коллега упрется, вы и сами можете кое-что сделать, и прежде всего — продемонстрировать при первой же возможности свое участие в этом проекте. «Каждый раз, когда этот проект или эта идея будут обсуждаться — лично или по почте, комментируйте, предлагайте свои идеи, уточняйте подробности», — советует Диллон. Так вы проявите осведомленность. Можно обратиться за поддержкой к другим членам коллектива. Не всегда удобно самому себя славить, но найдется человек, который понимает, как много вы сделали, и готов выступить в вашу защиту на собрании или в разговоре. Обратитесь к этому сотруднику и скажите ему или ей: «Я вложил много сил в этот отчет, но я не умею продвигать собственную работу. Помоги мне: задай на собрании наводящие вопросы». На собрании этот человек может спросить вас и того, кто пытается присвоить себе заслугу: «Когда вы вдвоем обсуждали эту идею, как вы собирались справиться с такой-то проблемой?». «Это послужит достаточным доказательством вашего участия, — говорит Уззи. — Отложится в памяти всех, кому следует это знать».

Читайте материал по теме: [Как научиться принимать похвалу от начальства и коллег](http://hbr-russia.ru/karera/lichnye-kachestva-i-navyki/p13691/)

**Если проблему не удается устранить**

Если все перечисленные выше меры не сработают и вам кажется, что коллега систематически вас обкрадывает, в таком случае Диллон советует поговорить с начальником или с кем-то из руководства, кто может непосредственно вмешаться в ситуацию. «Но вы не должны предстать кляузником», — предостерегает она. Подайте это как желание строить эффективные отношения, а не как попытку обвинить коллегу. Начальник хочет, чтобы вы сработались. Ей совершенно неинтересно мирить деток в песочнице.

**Действуйте проактивно, чтобы предотвратить подобные накладки в будущем**

Исследования Уззи показывают, что в командной работе важно заранее договориться, как будут распределяться заслуги. Кто будет докладывать о результатах руководству? Кто будет отвечать на вопросы? Кто разошлет письмо всем сотрудникам? «Но соглашение можно и пересмотреть, если изменится вклад в работу», — оговаривает Уззи, так что проявите гибкость. Диллон советует составить таблицу и разметить обязанности: «Все запишите и разошлите по почте».

**Будьте примером распределения заслуг**

Если вы покажете пример сознательности и щедрости в распределении заслуг, многие этому примеру последуют. Почаще спрашивайте свою команду, как сделать так, чтобы вклад каждого не остался незамеченным. Уззи говорит, что он обычно под конец презентации ставил слайд с благодарностями всем участникам, «но иногда время поджимало, и я не успевал добраться до последнего слайда». Теперь он заранее показывает слайды сотрудникам и спрашивает: «Как, по-вашему, я никого не обошел?». Но не нужно и лезть из кожи вон и отмечать каждого, кто хоть час уделил общей работе. Пытаясь упомянуть всех, вы снижаете ценность более существенного вклада. Сосредоточьтесь на людях, которые действительно заслуживают похвалы.

**Основные принципы**

**Что делать:**

* Выдержите паузу, чтобы успокоиться и оценить ситуацию.
* Проясняйте свой вклад при любой возможности.
* Попросите коллегу упомянуть ваше имя, когда речь зайдет об этой идее или проекте.

**Чего не делать:**

* Не считайте, что должна отмечаться любая ваша работа.
* Не предполагайте заранее дурной умысел — часто чужую заслугу присваивают нечаянно.
* Не бросайтесь обвинениями — лучше задать вопрос и разобраться, что и как произошло.

**Кейс №1: обратить внимание на свой вклад**

Кайл Симмонс\* руководил отделом кадров пехотного полка. В его обязанности входило составлять аттестацию на всех офицеров данного подразделения. Просматривая документы, он заметил, что его командир присвоил себе его идею: Кайл разработал форму отчетности, которая соответствовала требованиям высшего командования и помогала команде сэкономить время. «Мы избавились от дублирования, — пояснял Кайл. — Это новшество отмечалось в ежегодной аттестации моего командира. А меня даже не похвалили», — сетует Кайл.

Он несколько дней обдумывал ситуацию и в итоге решил постоять за себя, пошел к командиру и спросил, почему тот

приписал себе заслугу за внедрение новой формы отчетности. Командир слегка смутился, но в целом «сделал вид, будто ему все равно, какая, мол, разница, кого за что похвалят». И это Кайлу показалось странным, потому что командир «никогда не упускал случая продемонстрировать свои заслуги и возмущался, если его недостаточно хвалили».

С того момент Кайл, отвечая на запросы этого командира, ставил в копию письма других офицеров полка. «А если дело касалось других подразделений, помимо моего, я ставил в копию и их руководство, — уточняет он. — Нужно же защищать себя». Таким образом, он пресек покушения своего командира, который не мог уже присваивать себе его заслуги.

Этот опыт научил Кайла добросовестно относиться и к собственным подчиненным. «Поразительно, как люди начинают работать, когда их хвалят по заслугам», — резюмирует он.

**Кейс №2: найдите союзников**

Оуэн Коллинз руководит кафедрой английского языка небольшого университета в Новой Англии. После рождения второго ребенка он взял на семестр декретный отпуск. Он и его начальник надеялись, что с отчетом по кафедре можно будет подождать до окончания отпуска, однако отчет понадобился раньше, и его пришлось составлять заместительнице, назовем ее Клариссой. «Она позвонила мне в полном отчаянии», — рассказывает Оуэн. Они проговорили несколько часов по телефону, Кларисса объяснила, что нужно сделать, и Оуэн согласился помочь. «В итоге я взял на себя три четверти этого труда, но мне сразу было ясно, что с распределением заслуг будут проблемы», — говорит Оуэн. Кларисса хотела, чтобы он на каждом шагу отчитывался перед ней, и уже допускала оговорки вроде «мой отчет» и «вся работа, которую мне нужно проделать».

Оуэн предложил всем сотрудникам, участвовавшим в подготовке отчета, собраться и обсудить его перед тем, как сдавать начальству. На встрече Кларисса попыталась «представить черновик как собственную работу», но Оуэн приложил все силы, чтобы продемонстрировать степень своего участия, показать, сколько информации он собрал, насколько важны представленные им данные. «Я не обвинял ее напрямую, чтобы не загонять в угол, но все присутствующие убедились, что основную часть работы выполнил я», — говорит Оуэн.

Кларисса поняла, что ей придется разделить заслуги, и Оуэн знал, что, хотя он не сможет присутствовать на собрании, когда отчет будет официально представлен руководству, его коллеги, если понадобится, вступятся за него.

# Почему вас не повысят. Пять способов угробить свою карьеру

8 февраля

**Кто-то ноет, что карьеру сделать невозможно. Что везде свои да наши. Что «только родственников назначают». И много чего еще рассказывает, чтобы оправдать свои не слишком блестящие успехи. Кто-то говорит о том, как его не любит начальство. И конечно же, именно поэтому он все еще работает на низовой позиции. Кто-то кивает на то, что в его городе вообще нет компаний, в которых можно чего-то добиться. А за зарплату, которую он получает, работать нельзя, а можно только немножечко вредить.**

И слушая всех этих людей понимаешь, что на самом деле они даже не пытались. Ведь ныть им легче, чем чего-то добиваться.

Но есть и вполне объективные способы затормозить или даже вообще прекратить свое движение по карьерной лестнице. Вот о них и поговорим. И может быть кто-то из тех, кто привык честно работать, найдет свою ошибку и продолжит карьерный рост.

Ну, а кому совсем лень читать, в конце статьи есть видео, в котором немножко по-другому, но о том же.

И кстати, подписывайтесь на канал сразу, чтобы не пропускать материалы по управлению и не искать их в бесконечной ленте.

**Стать незаменимым**

Быть крутым специалистом – это здорово. Даже очень. Но нужно понимать, что высокая квалификация может стать как двигателем карьеры, так и ее тормозом.

- Михал Михалыч, давайте меня назначим начальником отдела. Должность же уже почти месяц пустует.

- Нет. Тебя нельзя назначать. На тебе же всё направление держится. Кто работать-то будет?

- Ну, давайте я кого-нибудь из молодых подготовлю.

- С ума сошел? Там же молодому год втыкаться в процесс. Лучше мы тебе нормального шефа подберем. Ты же самый крутой спец.

Диалог этот произошел однажды при мне. И выдуманное в нем только имя начальника. А специалист, который претендовал на руководящую позицию, стал начальником только через два года. И только по той причине, что пригрозил своим уходом.

**Оставаться специалистом на руководящей должности**

- Давайте на департамент Иван Иваныча поставим?

- Нет, Иваныча нельзя.

- Почему нельзя? Он мужик грамотный. Все процессы знает отлично.

- Ты прав. Но посмотри, чем он занят. К нему как ни зайдешь, он сам за своих всё доделывает. И народ у него расслабленно себя чувствует. Там половину отдела надо разгонять, а ты его на департамент предлагаешь. Так что, на своем месте он тянет, а департамент развалит к черту со своим подходом.

А Иваныч даже не узнал, что в этот день решалась его карьера. Он продолжал работать за своих подчиненных, которых ему всегда было жалко загрузить исправлением ошибок и доведением до конца своих заданий.

**Брать в подчинение тех, кто «не подсидит»**

- Она сама спец хороший. Но если ее из отдела убрать, то все рухнет.

- И как это получилось?

- А она всех, кто мог с ней потягаться вытурила. Боялась, что подсидят.

- И что, там ни одного стоящего специалиста нет?

- Есть. Она.

- Ок. Придется нанимать агентство и искать человека.

Есть так называемый закон убывающей компетентности. Некоторые руководители очень боятся «подсиживания». Боятся до такой степени, что съедают любого грамотного специалиста в своем подчинении. А брать стараются тех, кто точно не сможет претендовать на руководящую позицию. Негибких. Не очень умных. Не любящих учиться.

С ними комфортно. И вроде бы безопасно. Конечно, если собираешься всю жизнь просидеть на месте начальника отдела. Хотя, всю жизнь всё равно не получится. Ведь руководство иногда меняется. И на более высокой должности может оказаться тот, кого не устраивают подчиненные, занимающиеся только защитой своего кресла.

А брать стоит тех, кто способен стать помощником и заместителем. И готовить себе преемника задолго до того, как он реально понадобится. Во-первых, это будет мотивировать поддерживать собственный профессиональный и управленческий уровень. А во-вторых, когда в самой организации ищут руководителя на более высокую позицию, то ищут именно руководителя, а не спеца, который затмевает своих подчиненных.

**Сплотить коллектив вокруг себя**

Казалось бы, что плохого в сплоченной команде?

Конечно же, ничего плохого. Кроме тех случаев, когда руководитель настолько привязал подчиненных к себе, что те не могут работать ни с кем другим.

Чаще всего так поступают авторитарные руководители, которые подавляют своих сотрудников. Но при это вмешиваются в любой конфликт, улаживая его и выставляя свою роль в качестве ведущей.

- А может рассмотрим Парфенова? Ему уже давно пора на повышение.

- Да ты что? В его отделе ни один вопрос без его участия не решается. Они там к нему, как к воспитателю в детском саду бегут с любым недоразумением.

- А что же плохого?

- А то, что, когда он в отпуск уходит, они своего же, поставленного на замещение, ни во что не ставят. Им папу подавай. Так что, если его переведем, то некоторые могут просто уйти. Проблем не оберемся.

Причем, на самом деле, папа-то из разряда тех родителей, которые мечтают о том, чтобы дети никогда не выросли. Ну, то есть, чтобы сотрудники не стали самостоятельными и не могли без руководителя ступить и шагу.

**Не расширять знания**

- Там нужны другие компетенции. Да, технику он знает отлично. Но ведь в экономике ничего не понимает.

- Может отправить его на курсы?

- Да, какие курсы? Он же много раз заявлял, что его ничего не интересует, кроме его чертежей и гаек. Только деньги зря потратим.

Чем выше должность, тем больше должен быть набор знаний, и самое главное, понимания организационных процессов. И часто хороших специалистов не повышают именно из-за опасений, что на более высокой должности они не будут учитывать интересы смежных подразделений. А начальника отдела, который понимает системное и стратегическое управление найти вообще очень сложно.

**Не учиться управлению**

Быть хорошим специалистом – это хорошо. И на самом деле, далеко не все хотят руководить. Но все хотят достойно зарабатывать. А это, к сожалению, в условиях отсутствия горизонтальных карьерных систем, возможно только в том случае, если движешься вверх по управленческой лестнице.

Практически все вышеперечисленные случаи произошли из-за того, что специалисты не захотели превращаться в грамотных руководителей. И стали настолько незаменимы или настолько слабы, что надолго застряли на своем уровне.

Так что, если вы узнали себя, то стоит задуматься о том, чтобы что-то изменить. И начать учиться управлению и расширять профессиональный горизонт.

# «Сделай сам»: как строить карьеру без поддержки руководства

**5 декабря 2019**|**Картер Каст**

Мы живем в эру самостоятельного развития карьеры. Теперь — и уже много лет — компании реже предлагают [организованное обучение](http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0019793915619904?legid=spilr%3B0019793915619904v1&patientinform-links=yes&). Возможно, дело в том, что работу теперь меняют настолько часто, что в руководстве не видят смысла инвестировать в сотрудников, которые, скорее всего, уйдут от них ([срок работы](https://www.bls.gov/news.release/tenure.nr0.htm) на одном месте на сегодня составляет в среднем четыре года). Раньше с такими инвестициями дело обстояло совсем не так. За 11 лет моей работы в компании PepsiCo, большая часть которых пришлась на 1990-е, «личностный рост» считался одной из основных задач организации.

К сожалению, сегодня компании, сами о том не подозревая, оставляют сотрудников один на один с проблемой недостаточной компетенции и «слепыми пятнами», которые могут поставить под угрозу их карьеру и организационную эффективность. И менеджеры не помогают. Большинство менеджеров слишком заняты собой, и у них нет времени или сил думать о других. Компания Korn Ferry обнаружила, что, оценивая себя на основе перечня из 67 управленческих навыков, менеджеры поставили «развитие подчиненных» на последнее место.

В идеале организациям необходимо делать больше для развития карьеры своих сотрудников: поощрять более быструю обратную связь, разрабатывать ясные критерии эффективности, четко и тактично указывать, над чем нужно поработать, и предоставлять менеджерам ресурсы и стимулы, чтобы развитие сотрудников стало для них приоритетной задачей. Но в реальности большая часть бремени ложится на самих работников. Независимо от уровня занимаемой должности, важно научиться выявлять свои слабые стороны, находить слабые места и укреплять навыки.

Вот шесть шагов, которые вы можете предпринять, чтобы взять развитие карьеры в свои руки.

**Поймите, по каким критериям вас оценивают.**В чем состоит и измеряется успех на вашей должности? Каковы ваши рабочие цели? Эти вопросы лучше обсудить с менеджером, но если это невозможно, запишите, как вы понимаете свои цели и ключевые показатели деятельности. Покажите их начальнику, договоритесь и  держите связь, чтобы не сбиваться с курса.

**Определите свои слабые места.** Лучшие работники постоянно учатся и корректируют свои действия, а также регулярно обращаются за обратной связью к начальнику, коллегам и подчиненным. Если руководство ничего не говорит,  начните разговор сами. После презентации или важной встречи отметьте, что сегодня получилось, а затем спросите совета, что можно было бы улучшить. Не усложняйте: большинство из нас может работать над чем-то одним. Выслушайте обратную связь и поблагодарите начальника.

**Систематизируйте получаемую информацию.**Можно фиксировать обратную связь и все, что вам говорят, в дневнике. Составьте список из 5—10 навыков или компетенций, которые вам нужно развивать на своей должности, и оцените себя (самостоятельно или с помощью доверенного лица) по каждому пункту. Например, если вы бренд-маркетолог, то, возможно, поставите себе «5» за рекламу, «4+» за анализ ценообразования и «3» за торговый маркетинг. Сосредоточьтесь на тех навыках, за которые поставили себе «3», и постарайтесь устранить недоработки. Если попросить об обратной связи вашего предшественника, это ускорит ваше обучение.

**Будьте на виду у высшего руководства.** Высшее руководство не всегда может заметить вас благодаря исключительно вашей работе, поэтому можно добровольно участвовать, например, в благотворительности, мероприятиях компании, рекрутинговых кампаниях или других подобных инициативах. Это простой способ познакомиться с руководителями высшего звена, которые увидят вас в действии и в идеале заметят ваш вклад в общее дело, поэтому не стоит им пренебрегать.

**Станьте специалистом в какой-то важной для вашей компании области.**Возможно, вашей компании приходится непросто из-за появления новой подрывной технологии вроде интернета вещей, искусственного интеллекта или облачных вычислений. Станьте в своем отделе экспертом по наметившейся проблеме. Изучайте вопрос, просматривайте соответствующую литературу, посещайте конференции или пишите материалы на данную тему. Наработка опыта в новой приобретающей значимость области может способствовать повышению и другим карьерным возможностям.

**Обращайтесь за советом и наставничеством.**Мнение человека, занимающего более высокое положение, бесценно, но если вы наброситесь на него с вопросом: «Вы будете моим наставником?», то, скорее всего, его отпугнете. Постарайтесь встретиться в неформальной обстановке: в кафе в холле компании, на корпоративном пикнике или турнире по гольфу. Изучите биографию человека и будьте готовы задать несколько хороших вопросов из области его опыта. Если все пройдет хорошо, то вы услышите фразу: «Если я смогу вам быть полезен, обращайтесь». Через неделю или около того можно предложить «продолжить разговор» за кофе. Со временем наставнические отношения сложатся сами собой.

Развитие уверенных профессиональных навыков требует времени. На большинстве позиций, будь то корпоративные продажи, бренд-маркетинг, логистика цепи поставок или корпоративные финансы, компетентность часто предполагает глубокие профессиональные познания в четырех-пяти ключевых рабочих областях и хорошие практические навыки еще в четырех-пяти. Без готовности брать на себя множество задач или даже стратегически передвигаться по горизонтали трудно наработать полноценный набор навыков. Вам понадобится терпение.

Когда-то, когда я еще не продвинулся с позиции менеджера в PepsiCo, один мой хороший друг занял должность вице-президента, перейдя в другую компанию. Но в дальнейшем, по мере того как мой набор навыков укреплялся, я понял, как сочетаются между собой различные составляющие бизнеса, и мой карьерный рост ускорился.

Навыки — ваш главный профессиональный капитал, поэтому уделяйте время их развитию. Меняя работу слишком часто (скажем, каждые полтора или два года), вы не сможете приобрести профессиональный опыт, необходимый для продвижения по карьерной лестнице. Но со временем, проявляя терпение и инициативу, вы с гораздо большей вероятностью добьетесь успеха в мире, где развитие карьеры зависит от вас.

**Об авторе. Картер Каст (Carter Cast)** — профессор инноваций и предпринимательства Школы менеджмента им. Келлога Северо-Западного университета и автор книги «The Right (and Wrong) Stuff: How Brilliant Careers are Made — and Unmade».

# Пять проблем, из-за которых умные люди не могут сделать карьеру

Элис Бойес

Марк всегда был одним из лучших учеников в классе. Его карьеру можно назвать неплохой, но когда он заглядывает в Facebook, то видит, что одноклассники, которые учились хуже, чем он, достигли большего. То же самое происходит и сейчас: некоторые коллеги опередили его в продвижении по карьерной лестнице. Иногда он задается вопросом: «Что же я делаю не так?»

Знакомый сюжет? Возможно, вы сами находитесь в подобной ситуации, или у вас есть сотрудник или близкий человек с похожей проблемой. Интеллект в чистом виде — это, несомненно, огромное преимущество, но его недостаточно. И порой причина, по которой интеллектуально одаренные люди не достигают всего, чего хотят, заключается в том, что они мешают сами себе. Если вы находитесь в такой ситуации, то для вас есть хорошая новость: когда вы поймете свои недостатки, вы сможете устранить их. Вот пять проблем, с которыми чаще всего сталкиваются умные люди.

**1. Умные люди иногда недооценивают такой навык, как умение выстраивать отношения, и уделяют излишнее внимание интеллекту.** Очень умные люди иногда считают успех неизбежным благодаря своему интеллекту и не понимают важности других навыков. Например, человек, которому трудно дается дипломатия на рабочем месте, может списывать ее со счетов как раздражающий фактор. Также люди с высоким уровнем интеллекта могут считать коммуникабельность обязательной для секретаря, но не для руководителя. По этой причине они не тратят время и силы на развитие подобных навыков.

Такие взгляды возникают не на пустом месте. У большинства людей имеется естественное желание добиться успеха благодаря своим сильным сторонам и избегать размышлений на темы, в которых они от природы не сильны. Смышленые дети обычно еще в раннем возрасте убеждаются, что их интеллект ценится. Они растут и слышат, какие они умные. Во время учебы в школе такие дети добиваются успеха легче, чем их одноклассники. Понятно, почему, становясь взрослыми, они продолжают уделять основное внимание интеллекту.

Но в большинстве случаев, чтобы двигаться вперед по карьерной лестнице, вам понадобится не только интеллект. И если вы сосредоточены на своих самых сильных сторонах и не пытаетесь усилить слабые, вы сами себе вредите.

**Решение.**Используйте свои сильные стороны, чтобы преодолеть слабые. Если вы умеете хорошо учиться, то можете просто освоить навыки, которых не имеете от природы. Не нужно менять себя. Вам просто нужен план и по-настоящему конструктивный подход. Например, выберите три конкретных модели дипломатичного поведения на работе, которые помогут вам добиться успеха в этой области.

**2. Очень умных людей может раздражать командная работа.** Если человек схватывает на лету и предъявляет высокие требования к собственной работе, ему бывает трудно работать с людьми, которым требуется больше времени на обработку информации и усвоение идей. Если человек в школе чувствовал, что не может развиваться в полной мере из-за менее умных одноклассников, раздражение от командной работы может возникнуть довольно рано. Помните, как вы выполняли большую часть работы в групповых проектах или как вас ругали за то, что вы мечтали на уроке, который для вас тянулся слишком медленно? Похожие ситуации могут снова возникнуть позднее. Если человек был эмоционально уязвим в детстве, во взрослом возрасте он может часто неадекватно реагировать, когда ему наступают на больное место.

Кроме того, умным людям, особенно склонным к перфекционизму, иногда трудно делегировать задачи, потому что они считают, что могут выполнить их лучше (независимо от того, так ли это на самом деле).

**Решение.** Будьте снисходительны к своим внутренним реакциям и постарайтесь понять их причины. Учитесь искренне ценить многообразие мышления других участников команды.

**3. Умные люди часто связывают с интеллектом значительную часть самоуважения.** **Это может уменьшать их жизнестойкость и заставляет избегать определенных ситуаций.** Если значительная часть вашего самоуважения зависит от интеллекта, вам нелегко оказаться в ситуациях, когда в вашей броне обнаруживаются прорехи. Такие ситуации возникают при работе с людьми, еще более квалифицированными или умными, чем вы. Или при получении критической обратной связи. Или в ситуации, когда вы берете на себя риск и терпите неудачу. Любая ситуация, в которой вы чувствуете себя недостаточно умными, кажется вам угрожающей. Умный человек может даже стремиться избегать подобных ситуаций, что, в конце концов, сдерживает его развитие.

**Решение.** Объективно посмотрите на преимущества работы с людьми, которые в некотором отношении умнее вас. Если вы окружаете себя умными людьми, то поступаете правильно. Как говорится, одна голова хорошо, а две лучше. Развивайте отношения с людьми, которые могут дать вам полезную и конструктивную обратную связь. Если вы научитесь получать критическую обратную связь от людей, которые верят в ваши таланты и способности, вам будет намного легче развиваться.

**4. Умным людям быстро становится скучно.** Быть умным — не то же самое, что быть любознательным. Но если вы сочетаете в себе оба этих качества, то можете обнаружить, что вам быстро становится скучно снова и снова демонстрировать одно и то же поведение. Иногда причина успеха на рабочем месте кроется в творческом подходе, но в других случаях — в том, чтобы стать узким специалистом и постоянно выполнять набор определенных действий. Если вы умные, любознательные и любите учиться, то можете обнаружить, что быстро теряете интерес к тому, в чем разобрались. Вам скучно выполнять монотонную работу, и вы предпочли бы постоянно учиться новому. Такой подход может оказаться менее выгодным, но повторять одно и то же для вас слишком скучно или просто.

**Решение.** Постарайтесь взглянуть на ситуацию со стороны и понять, когда стоит перетерпеть скуку ради легкой победы и успеха в целом. Вместо того чтобы вносить принципиальные изменения в вашу рабочую жизнь, определите, какие короткие периоды скуки (несколько минут или часов) могут значительно способствовать вашему успеху. Например, можно посвятить пять часов в неделю монотонной, но прибыльной деятельности. Также убедитесь, что у вас есть достаточно возможностей компенсировать эту необходимость переждать скучное время обучением в самых разных областях жизни (работе, хобби, фитнесе, самопознании и т. д.).

**5. Умные люди иногда считают глубокие размышления решением всех проблем.** Способные люди привыкли добиваться успеха с помощью мыслительных навыков, но иногда могут упускать из виду ситуации, когда другой подход будет более выгодным. Например, умный человек может каждую ситуацию обдумывать слишком глубоко (проводить лишние исследования по каждому решению и все время мысленно возвращаться к каждой ошибке), но иной подход к тем же ошибкам принес бы больше пользы.

**Решение.**Обращайте внимание на то, не стали ли ваши размышления на ту или иную тему нездоровыми и навязчивыми. Подумайте, не приведут ли вас к успеху другие стратегии. Экспериментируйте. Делайте перерывы, чтобы сдвинуться с места. Позвольте себе учиться, действуя, а не проводя изнурительные исследования. Расширяйте свой набор навыков за счет новых идей. Не становитесь человеком, которому все проблемы кажутся гвоздями, потому что единственный инструмент, который у него есть, — это молоток. И, наконец, если вы замечаете за собой, что все время мысленно возвращаетесь к неприятной ситуации, прерывайте себя, на несколько минут погружаясь в увлекательное для вас занятие (например, соберите пазл). Эта стратегия может на удивление эффективно обрывать негативные мысли.

Какая из этих пяти ситуаций кажется вам наиболее знакомой? Попробуйте расставить их в порядке важности для себя. Может быть, у вас есть коллеги или знакомые, попадающие в похожие ловушки? Постарайтесь избавиться от ощущений стыда или осуждения — они не нужны и вредны для преодоления этих привычек. Помните, даже от глубоко укоренившихся моделей поведения можно избавиться, если применить один из перечисленных выше способов.

**Об авторе. Элис Бойес (Alice Boyes)**— бывший клинический психолог, автор книг «The Healthy Mind Toolkit» and «The Anxiety Toolkit».

# Как выходцу из России построить карьеру в глобальной корпорации

**11 декабря 2019**| **Маргарита Кошман**

Глобальные компании массово присутствуют в России уже три десятка лет, и этого времени, казалось бы, достаточно для того, чтобы перспективные российские сотрудники могли сделать хороший старт здесь и успеть вырасти на международных просторах. Но пока выходцев из России довольно мало в штаб-квартирах международных компаний, а на посту CEO таких компаний их и вовсе нет. Почему же?

Мы в Spencer Stuart Russia решили найти ответ на этот вопрос, обратившись к тем, кто все-таки смог построить карьеру за рубежом. Мы провели сложное и кропотливое исследование 155 крупнейших международных компаний, в основном из индустрий с более высокой «карьерной мобильностью» (отрасли потребительских товаров и ритейла, технологической, медиа и телекоммуникационной, фармацевтической отраслей). Через работу с нашей базой данных, публичным пространством, нашей сетью знакомств и прямые запросы в целевые компании мы искали «чемпионов» — топ-менеджеров, начавших карьеру в России и доросших до уровня не ниже «глобальный СЕО-3». Мы знали, что ищем крупицы золота в достаточно бедной породе. Так и получилось: пальцев хватит, чтобы пересчитать таких людей. Мы поговорили с каждым, комбинируя структурированное интервью и открытую беседу о том, что помогало и что мешало строить глобальную карьеру.

Уверены, что результаты этого исследования будут интересны как менеджерам, которые строят международную карьеру сейчас, так и компаниям, которые осознали необходимость привлекать людей с «развивающихся рынков» к работе в глобальных штаб-квартирах.

**Первая сложная задача на пути глобальной карьеры — подняться с уровня страны на следующую ступень**

На индивидуальном уровне образовательный, социальный и экономический контекст нашей страны повлиял на менталитет и набор ключевых навыков тех, кто начал свою карьеру здесь. Некоторые особенности (например, сильный фокус на результат и высокий образовательный уровень) помогали и помогают локальным менеджерам вырасти до уровня управляющих директоров по стране. А вот дальнейший (международный) рост часто блокируется из-за действия факторов, о которых идет речь ниже.

Вот ряд важных инсайтов от тех, кому удалось построить карьеру на международном уровне.

**1.** Нужно как можно раньше замечать сигналы о том, что вероятность карьерного роста такого человека, как вы, в вашей компании достаточно высока. Например, сигналы, что карьеру в компании делают люди не одного и того же образца (допустим, все люди в штаб-квартире — это немцы/итальянцы/французы примерно одного возраста).

Несколько наших респондентов на собственном примере поняли, что только смена компании даст толчок их дальнейшей карьере. Совет от них: если вы чувствуете себя явным аутсайдером — меняйте компанию. Так вы сможете получить лучший возврат на инвестицию вашего таланта в другом месте. Исключение для этого совета — случаи, когда попытка доказать свою ценность и стать первым «другим» топ-менеджером в этой конкретной компании становится вашей большой личной целью.

**2.** Крайне важно для построения глобальной карьеры наличие карьерных спонсоров. Следует иметь в виду, что у россиян есть ментальные блоки, работающие против концепции спонсорства в целом. Например, принято считать, что неприлично и даже стыдно просить о помощи в карьере, а успешному человеку достаточно показывать прекрасные результаты. Для начала нужно снять такой блок, если он обнаружится.

Есть несколько секретных ингредиентов, которые делают концепцию карьерных спонсоров мощным инструментом:

* Волшебное число — нужно иметь, как минимум, двух карьерных спонсоров в каждый момент времени. Иначе возможности для роста становятся неустойчивыми из-за перемещений или изменения отношений с тем, кого вы считаете своим спонсором.
* Карьерные спонсоры должны находиться в корпоративной иерархии на уровень выше того уровня, на котором вы хотите оказаться. Этот урок выучили почти все наши герои. До этого они полагали, что их начальник и есть их карьерный спонсор (но очень часто это совсем не так!) и теряли время, за которое можно было сделать еще шаг-другой наверх.
* Ваши спонсоры должны быть влиятельными в организации и лично заинтересованы в развитии талантов.
* Важно отнестись к поиску карьерных спонсоров очень серьезно: не ждать, а проактивно идентифицировать потенциальных спонсоров, собрать информацию об их интересах и целях и не бояться обратиться к ним напрямую.
* Нужно открыто говорить о своих карьерных амбициях: чтобы было понятно, чему именно помогать. Но при этом важно избежать опасности прослыть карьеристом. Если открыться спонсору с человеческой стороны, а также говорить о своих недостатках и провалах в нужном для роста опыте, это только увеличит шансы на спонсорство.
* Когда контакт установлен, нужно общаться со своими спонсорами дисциплинированно и структурированно и найти правильную частоту и глубину коммуникаций с каждым из них.
* Нужен свободный английский, а в идеале еще какой-то язык (испанский, итальянский — в зависимости от текущей или целевой компании и географии). Это существенно облегчит задачу интеграции в глобальной компании. Например, Нигяр Махмудова (сейчаc Executive VP, Growth&Innovation в Danone) и Леонид Судаков (президент в Kinship) говорят по-испански.

И еще несколько советов, которые помогут стать заметным и выстроить репутацию на высоком уровне.

**1.** Нужно работать на одном из влиятельных рынков (одном из крупнейших или быстрорастущих). Перемещайтесь туда с незначимых рынков.

**2.** Необходимо активно вовлекаться в глобальные инициативы, браться на mission impossible проекты, демонстрировать интерес к делам компании за пределами своего рынка. Почти все наши «чемпионы» называли сложные проекты, которые показали и их способности, и умение работать за пределами текущего контекста, и мотивацию на глобальные задачи.

**3.** Следует использовать визиты региональных и глобальных боссов, чтобы повысить свою личную заметность. Проводите с гостями время не только в формальных презентациях о достижении планов, создавайте запоминающиеся впечатления о вас и времени, проведенном с вами.

**4.** Высказывайтесь! Навыки публичных коммуникаций имеют большое значение для глобальной карьеры, инвестируйте в их развитие. Когда вы присутствуете при каких-то дискуссиях и на встречах, не бойтесь высказать свое мнение или изложить идею.

**5.** Инвестируйте в свой внешний бренд, участвуя в индустриальных форумах и используя релевантные возможности нетворкинга высокого качества.

**Когда вы продвинулись на позицию выше страны, следующая задача — стать на ней успешным**

Велик риск, что глобальная карьера прервется, если при переходе на новую международную роль менеджер не знает и/или не работает со следующими движущими силами карьеры.

Сильная способность адаптироваться крайне критична, и у нее есть ряд сторон:

* Важно пройти мультикультурный тренинг заранее и поработать с коучем по культуре той географии, в которой вам предстоит делать карьеру. Позаботьтесь также о коммуникационной адаптации не только в части словаря, но и тональности. Топ-менеджер, строящий карьеру в крупном британском ритейлере, призналась нам: ей пришлось пройти через серьезную эмоциональную настройку и тренинг, когда она поняла, что ее лучшие намерения воспринимались совсем не как позитивные (все дело было в тональности и нюансах построения фраз).
* По прибытии сначала сфокусируйтесь на выстраивании отношений, а не на том, чтобы дать быстрый результат. Делайте это умно. Например, используя такую технику, как мэппинг стейкхолдеров: идентифицируйте тех, к кому прислушивается СЕО, правление и совет директоров и затем стройте отношения с этими людьми с целью сделать из них ваших сторонников (или, как минимум, нейтрализовать их).
* Развивайте организационную чувствительность — способность считывать корпоративные традиции, нормы, неформальные структуры.
* Сделайте адаптацию семьи при переезде на место новой роли важным приоритетом (особенно, если ваш новый офис находится не в Париже или Чикаго, а на периферии). Это важно для эффективной работы позже, когда ожидания по результативности неизбежно повысятся. Как сказал нам один топ-менеджер, он смог полностью сосредоточиться на новой роли в Америке только тогда, когда основные вопросы жизнедеятельности его семьи были решены.
* К моменту продвижения за рамки привычного окружения очень важно достичь высокого уровня самоосознания. Без этого будет сложно найти тонкий баланс между адаптацией и сохранением своей уникальности. Есть риск потерять свою аутентичность. Если, к примеру, вам свойственно критично относиться к текущему положению дел, нужно выбирать те роли и проекты, где это качество органично, и научиться бросать вызов статус-кво в компании приемлемым для нее способом.
* Функциональная экспертиза становится все менее и менее решающей на этом уровне. Стратегическая проницательность, умение влиять, сотрудничать и вести за собой очень разных людей — наличие этих навыков определяет, справится ли человек с новой ролью.
* Перевыполнение плана — это как стартовая ракетная установка для рывка на следующий уровень. Но вот что нужно понимать: менеджеры, которые хотят расти глобально, должны постоянно показывать существенно большую эффективность, чем их коллеги. Как сказала одна из наших респондентов, нужно быть вдвойне эффективнее «коренных жителей корпорации», чтобы сохранять ту же скорость карьеры.
* Продолжайте работать над тем, чтобы у вас было минимум два правильных карьерных спонсора на каждом этапе карьеры.

**NB!** Всегда выигрышно иметь спонсором члена правления или совета директоров. Все участники опроса, которые дошли до максимального на сегодня для выходцев из России уровня «глобальный СЕО-1», имели такого спонсора.

* Ваши сторонники среди коллег часто могут стать той гирькой, которая способна склонить весы карьеры в ту или иную сторону, а топ-менеджеры из России как раз чаще всего не умеют управлять отношениями с коллегами (их умения обычно концентрируются на вертикали власти). Критично важно инвестировать в отношения с коллегами и стремиться к тому, чтобы они признали вас «своим человеком».
* Будьте приятными для других. Эмпатия — не самая сильная сторона ориентированных на результат успешных русских. Но искреннее внимание и попытки помочь другим, не фокусируясь только на своих результатах, открывает множество дверей. Часто навыки активного слушания «западают» и требуют осознанного развития.
* Публично признавайте успехи других. Они оценят, запомнят и скорее станут вашими сторонниками.
* Откройтесь со своей человеческой стороны (дети, хобби, ваши личные истории — расскажите о них) . Но помните, что важно уметь делать это тонко и сохранять свою аутентичность.
* Для того чтобы вас поддерживали, нужно доверие — не только тому, что вы дадите мощный результат, а и тому, как вы это сделаете. Нужно стать понятным для других. Не зря Леонид Судаков, принявший участие в нашем опросе, использовал два понятия: trust и credibility. Второе слово — это как раз о понимании другими вашей повестки, уверенности в отсутствии скрытых мотивов.
* Не однажды мы слышали: на стадии выбора, кого из претендентов промотировать дальше по карьерной вертикали, текущие результаты имеют меньшее значение, чем желание работать с этим человеком.
* Помните о скромности. Русские могут быть чересчур уверенными (погранично с высокомерием) и гордыми за то, что они сделали (в России или еще где-то), в то время как в каждой новой роли в глобальной карьере нужно заново доказывать свою успешность.

**И напоследок**

Наше исследование показало наличие с обеих сторон (со стороны работодателя и со стороны менеджеров, пытающихся сделать карьеру) ряда ментальных блоков и лидерских профилей, которые могут разрушить глобальные карьерные амбиции выходцев из России.

На стороне работодателей к ним относятся:

**1.** Следующие профили менеджеров в командах штаб-квартир, которые могут блокировать движение к разнообразию:

**a.** «Корпоративные динозавры», проработавшие свыше 20 лет в компании — они знают все и всех, и способны создавать такие феномены, как групповое мышление и предвзятость в решениях, часто в отношении непохожих на них людей;

**b.** Люди c очень похожей идентичностью (например, одной национальности, возраста, образовательного уровня).

**2.** Негативные стереотипы о русских — «агрессивные, не готовы сотрудничать, слишком прямолинейные», на что накладывается политическая токсичность. Эти стереотипы могут иметь разную степень интенсивности, но в любом случае нужно уметь относиться к ним не в эмоциональном, а рациональном формате.

**На индивидуальном уровне:**

**a.** Базовым лидерским стилем российских менеджеров является стиль «Командуй и Контролируй», в то время как для сложных региональных позиций нужен стиль «Влияние и Сотрудничество».

**b.** Русские очень сильно мотивированы на результат и не особенно мотивированы заботой о других или обществе. Такая специфика мотивации мешает развивать новые навыки, необходимые для глобальной карьеры.

**c.** Ментальный блок против политики в целом ведет и к отрицательному отношению к корпоративной политике.

**d.** Частью этого ментального блока является предубеждение против карьерного спонсорства, которое ассоциируется с непорядочным, нечестным поведением (блатом).

**e.** Наблюдается страх попросить важного человека в компании стать ментором, так как просьба о помощи часто ассоциируется со слабостью.

Эти блоки можно преодолеть с помощью специальных программ развития, изменения культуры и индивидуальной поддержкой карьеры.

Итоги нашего исследования позволяют отметить несоответствие между важностью развивающихся рынков (а они во многих случаях считаются ключевыми двигателями роста для многих глобальных компаний) и нулевой или мизерной представленностью в штаб-квартирах лидеров с этих рынков. Но если изменить корпоративные программы развития талантов и программы поддержки нанятых извне и выросших внутри организации менеджеров с учетом находок нашего исследования, вероятность успешности глобальных карьер таких людей существенно возрастет.

**Об авторе. Маргарита Кошман** — партнер российского офиса компании Spencer Stuart.

# Как мы вредим себе на работе

Макки Энни

Жизнь слишком коротка, чтобы быть несчастным на работе. Тем не менее, даже среди тех, кто может выбирать свой карьерный путь, немало неудовлетворенных и оторванных от коллектива людей. Возьмем, к примеру, мою клиентку Шэрон, вице-президента крупной энергетической компании. Умная и трудолюбивая, она смогла высоко подняться по карьерной лестнице, действуя «правильно» и предсказуемо. Она много зарабатывает, любит мужа, обожает своих детей. У нее было все, о чем можно мечтать, но она не чувствовала себя счастливой. Обстановка в семье стала напряженной, работа больше не приносила удовлетворения. Шэрон устала от политики компании и скептически относилась к бесконечным изменениям, направленным якобы на исправление текущих недочетов. Ей приходилось проводить в офисе слишком много времени. Очередное повышение и бонус были не такими соблазнительными, как раньше, но она продолжала усердно трудиться: она привыкла выбиваться из сил.

Шэрон винила окружающих в своих разочарованиях. Она считала, что топ-менеджеры отор­ваны от реальности, жаловалась друзьям и коллегам на решения начальства и стратегию компании. Все члены ее команды, казалось, стали работать хуже.

Несколько месяцев я консультировала Шэрон и прониклась к ней симпатией. Но даже меня ее жалобы утомляли. Не могу представить себе, что думали ее коллеги. Когда мы наконец перестали выяснять, почему в своем состоянии она винит окружающих, Шэрон сказала: «Я знаю, что смогу все исправить. Просто я ужасно занята. Да и неважно, счастлива я или нет. Главное, что я достигла целей». В моменты просветления Шэрон признавала, что ее угнетенное состояние и стресс влияют на отношения с коллегами, с семьей, на ее здоровье. Она даже заметила, что начала идти на мелкие сделки с совестью. Однако она не видела связи между страданием, которое все чаще испытывала, и ухудшением работоспособности.

Шэрон такая не одна. Мы знаем, что уровень вовлеченности сотрудников катастрофически низок. Многочисленные исследования показывают, что почти две трети наемных работников в США ощущают скуку, отстраненность или истощение и готовы срывать планы и проекты — и подводить людей. Я не вижу в этом смысла. Почему многие мирятся с работой, не приносящей удовлетворение, с высоким уровнем стресса, с выгоранием и хроническим отсутствием счастья? Почему не сопротивляются?

Ощущение неудовлетворенности объясняется множеством факторов. В начале 2017 года Американская психологическая ассоциация выяснила, что из-за политической ситуации, стремительных перемен и роста неопределенности в мире американцы все чаще испытывают стресс. Но дело не всегда во внешних обстоятельствах. Нередко вина лежит на нас самих. Я 30 лет консультирую руководителей крупных компаний, общественных организаций, а также членов правительства. И я заметила, что многие попадают в так называемые «ловушки счастья» — думают и работают так, что не могут двигаться вперед, чувствуют себя несчастными и в конечном счете добиваются меньших успехов. Три из наиболее распространенных ловушек — честолюбие, стремление отвечать чужим ожиданиям и чересчур усердная работа — на первый взгляд кажутся полезными, но, доведенные до крайности, не приносят ничего, кроме вреда.

**ИДЕЯ КОРОТКО**

Парадокс

Почему люди, которые могут сами строить свою карьеру, зачастую несчастны на работе? Что с этим можно поделать?

**Ловушки**

То, как мы мыслим и работаем, часто делает нас несчастными и мешает добиваться успеха. Некоторые из наиболее распространенных «ловушек счастья» — честолюбие (победа любой ценой), стремление следовать правилам (делать то, чего от нас ждут, а не то, чего хотим мы), переработки. Кажется, что они идут нам на пользу, но, как правило, это не так.

**Путь вперед**

Поиск «офисного счастья» начинается с развития эмоционального интеллекта. Это помогает понять, в какую из ловушек вы угодили. Затем можно на работе (и в работе) найти три компонента, которые повышают профессиональное удовлетворение: смысл, надежду и дружбу.

**ЛОВУШКА ЧЕСТОЛЮБИЯ**

Мы делаем все, чтобы достичь целей и продвинуться по карьерной лестнице. Но когда амбиции сочетаются с чрезмерной состязательностью и ориентацией исключительно на победу, возникают проблемы. Мы перестаем замечать, как наши действия влияют на окружающих и на нас самих; отношения портятся, сотрудничество страдает; мы начинаем преследовать цели ради их достижения, и работа теряет смысл.

Именно это произошло с Шэрон. Всю жизнь родители, учителя, тренеры поощряли ее стремления, и она многого достигла. Она получала хорошие оценки, лидировала в спорте, отлично училась в университете. Когда она начала работать, ее честолюбие поражало начальство: она выполняла все поручения идеально и в срок.

Коллеги стали сторониться Шэрон, когда поняли, что для нее главное — всегда быть первой. Ведь это означало, что все остальные плетутся у нее в хвосте. Ее не интересовали общие задачи, если они не помогали ей достичь собственных целей. Шэрон заслужила репутацию человека, готового идти по головам.

В честолюбии как таковом нет ничего плохого. Иногда оно даже заставляет людей оттачивать социальные навыки. Но безграничное честолюбие Шэрон было направлено исключительно на ее собственные цели, и коллеги перестали доверять ей. И помогать.

Ситуация обострилась, когда Шэрон управляла важным проектом, выступая посредником между своим подразделением и влиятельным внутренним клиентом. Стратегия компании, как и цели проекта, изменились, запросы клиента выросли, а финансирование осталось ­прежним. Просьбы клиента казались Шэрон необоснованными, и она по привычке начинала с ним соперничать, стремясь к победе. Она стала «срезать углы», потребовала, чтобы ее подразделению выплатили дополнительные деньги и даже лгала, чтобы получить желаемое.

Боссу Шэрон, который много лет защищал ее, пришлось признать очевидное: она стала помехой. Он отстранил ее от проекта. Ее карьера застопорилась. Вынужденный перерыв стал толчком к пробуждению, и Шэрон увидела, что долгое время была одинока и несчастна. Ее амбициозность вместо преимущества стала ловушкой. Шэрон не была безжалостной — жесткое поведение превратилось в привычку, когда она в начале карьерного пути поняла: победитель получает все. Этот подход загнал Шэрон в тупик как в профессиональном, так и в личном плане.

**ЛОВУШКА «ПРАВИЛ»**

Делать то, что мы, как нам кажется, должны, а не то, что мы хотим, — ловушка, в которую может попасть любой. Некоторые из неписаных правил, влияющих на карьеру, действительно имеют смысл: нужно получить образование, быть пунктуальным, вежливым с коллегами. Но слишком многие рабочие нормы вынуждают нас отрицать свою сущность и делать выбор, который ограничивает наш потенциал и душит мечты.

Чтобы достичь успеха, в большинстве компаний надо все делать «правильно»: одеваться, разговаривать, выбирать круг общения. Мне приходилось работать в организациях, где женщины должны всегда быть при макияже и носить определенную прическу, а соискатели лишаются шанса получить желаемую должность из-за не­опрятной обуви. Я трудилась в корпорациях, где неженатых мужчин не назначали на руководящие посты. В компаниях из списка Fortune 500 среди менеджеров высшего звена лишь 4% — женщины и менее 1% — расовые меньшинства.

Негласные правила не только не имеют под собой оснований (пол, раса и семейное положение не говорят о способности руководить), но и наносят нам урон, заставляя скрывать свою сущность и притворяться. Как показал опрос, проведенный Кенджи Йошино и Кристи Смит на средства Deloitte, многим людям — 61% из 3000 опрошенных — приходится «шифроваться» на работе: они стараются не проявлять свои гендерные, расовые, сексуальные, религиозные особенности.

В некоторых компаниях женщины не говорят о детях, чтобы избежать «наказания за материнство». Афроамериканцы зачастую не общаются друг с другом, чтобы не казаться частью маргинальной группы. Даже 45% белокожих мужчин утаивают личную информацию — например, о депрессии или проблемном ребенке. Я знаю многих, кто скрывает все, что делает их слабыми или уязвимыми: трудности в семье, ощущение профессионального выгорания.

«Правила» влияют не только на то, как мы позиционируем себя на работе. Они определяют выбор карьеры. Вот история еще одного моего клиента, Маркуса. На последних курсах колледжа он работал в паре стартапов и искренне наслаждался процессом. Он втайне надеялся остаться в рядах предпринимателей, но по мере приближения выпускного все больше колебался. Затем он получил предложение от престижной консалтинговой фирмы и принял его. Полгода спустя он понял, что ненавидит эту работу, но родители продолжали кичиться его должностью и высокой зарплатой, а друзья завидовали ему. Маркус чувствовал, что не может уйти.

В 42 года Маркус стал партнером. Он соблюдал все нормы и казался победителем. Но его карьера больше походила на игру. Он видел, что миссия компании расходится с ее действиями, и все же пошел туда работать. Он понимал, что ему придется свысока относиться к людям, особенно к нижестоящим, и это казалось ему унизительным — но он принял это правило.

Маркусу не нравилось консультировать, и большую часть карьерного пути он скрывал свою сущность — он был геем, вышедшим за плотника. В офисе он не говорил о личной жизни, поскольку было очевидно: все, кто преуспел в компании, — гетеросексуалы. Необходимость «шифроваться» любого сделает несчастным. Она отрицательно сказывается и на профессиональной деятельности: лояльность снижается, неудовлетворенность работой и коллегами растет.

Чтобы избежать этой ловушки, необязательно полностью игнорировать правила. Абсолютный нонконформизм не приветствуется даже в чуж­дой предрассудков организации. Нужно понять, какие правила несут лишь вред. Подавление собственной идентичности и скрупулезное следование нормам душат нашу индивидуальность и не дают творчески подходить к работе; они не позволяют нам чувствовать себя счастливыми, а ведь счастье — ключевой компонент устойчивого успеха. «Правила» определили профессиональный выбор Маркуса, заставили его заниматься нелюбимым делом и скрывать личную жизнь. Нормы, которым он следовал, вызвали душевные проблемы и разрушили его карьеру.

**ЛОВУШКА ПЕРЕРАБОТОК**

В ХХI веке всегда надо быть на связи. Некоторые понимают это буквально и постоянно трудятся или думают о работе. У нас нет времени на друзей, спорт, здоровую пищу, сон. Мы не играем с детьми и даже не слушаем их. Мы не остаемся дома, когда болеем. Мы не пытаемся узнать коллег или понять их — мы сразу делаем выводы.

Переработки втягивают нас в порочный круг: чем больше трудишься, тем выше уровень стресса; из-за стресса работа мозга замедляется, а эмоциональный интеллект снижается; низкая креативность и проблемы с общением плохо сказываются на способности добиваться успеха.

Переработки ценятся во многих организациях. Эрин Рейд из Бостонского университета выяснила, что некоторые (в основном мужчины) лгут о том, сколько они работают. Люди утверждают, что трудятся 80 с лишним часов в неделю, — предположительно потому, что считают: это поразит боссов. Одержимость работой может быть вызвана внутренними проблемами: она питается неуверенностью, успокаивает вину, когда мы видим, что другие перегружены, или позволяет спрятаться от личных неурядиц. Многие полагают, что переработка помогает снять стресс: если они закончат проект, доделают отчет, то почувствуют, что контролируют ситуацию.

Так было и с Маркусом. Он поздно приходил домой и сидел на кухне, разговаривая c супругом и детьми. Телефон в это время лежал рядом. Через две минуты он брал его в руки. Маркус думал, что никто не обращает на это внимания, но его семья страдала. Много лет супруг пытался поговорить с Маркусом о его одержимости работой. Сначала Маркус злился: «Ты что, хочешь, чтобы я уволился?». В конце концов он прислушался и пообещал измениться. Но после недолгой ремиссии его одержимость вернулась.

Маркус стал меньше спать — отчасти из-за внеурочных звонков, отчасти из-за стресса. Он плохо питался и много пил. На работе он был угрюмым и рассеянным. Он начал срывать сроки, забывал отвечать на важные письма. Он не мог оправдать ни собственных ожиданий, ни ожиданий окружающих. Он решил, что нужно поднапрячься.

Как и Шэрон, однажды он «пробудился ото сна». Во время очередного спора по поводу телефона и ночных звонков супруг сказал: «Это должно прекратиться. Я так больше не могу». Заявление мужа поразило Маркуса, тем более что оно совпало с другим событием. Неделей раньше начальница указала ему на недочеты в его проекте. Она призналась, что все беспокоятся о нем: было очевидно, что постоянная «включенность» грозит Маркусу выгоранием. Она даже сказала то же, что и его супруг: «Это должно прекратиться».

Маркус честно пытался признать свои проблемы. Переутомление, замаскированное под усердие, стало для него привычным и важным, ведь его карьера развивалась, а темпы изменений росли. Организации с плоской структурой и конкурентные рынки заставляют нас трудиться усерднее. По мере развития технологий мы берем на себя задачи, которые раньше выполняли за нас другие. Люди, работающие в международных компаниях, привыкли к внеурочным телефонным переговорам. Маленький аппарат, который мы носим повсюду, полностью завладел нами. Теперь работа с нами всегда — буквально в кармане или на тумбочке у кровати.

В какую бы ловушку мы ни угодили, вопрос один: как выбраться? Хорошая новость: нам помогут те же лидерские качества и установки, которые позволяют нам эффективно работать.

**ЭЛЕМЕНТЫ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА**

САМОСОЗНАНИЕ

Эмоциональное самосознание

**СОЦИАЛЬНОЕ СОЗНАНИЕ**

Эмпатия

Организационное восприятие

**САМОРЕГУЛЯЦИЯ**

Позитивный настрой

Целеустремленность

Умение адаптироваться

Эмоциональный самоконтроль

**УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ**

Вдохновляющее лидерство

Командная работа

Навыки тренера и наставника

Авторитет

Умение разрешать конфликты

*Источник: «Becoming a Resonant Leader» Энни Макки, Ричард Бояцис, Фрэнсис Джонстон (Harvard Business Press, 2008)*

**ОСВОБОЖДЕНИЕ**

Первый шаг — понять: вы заслуживаете счастья на работе. Значит, нужно перестать верить в то, что работа не должна приносить удовлетворения. Веками она была просто средством выживания. Многие по-прежнему получают мизерную зарплату и трудятся в тяжелых условиях — для них работа сродни каторге. Но исследование показало, что даже неквалифицированный труд может обеспечить самореализацию. Удивительно, когда успешные руководители — работники умственного труда — не находят смысла в работе.

Работа может быть источником подлинного счастья, которое я определяю как глубокое и постоянное наслаждение повседневной деятельностью, подпитываемое стремлением к значимой цели, подлинной дружбой и оптимистичным взглядом в будущее. Эти три составляющие станут вам доступны, если вы проанализируете свои привычки и установки и поймете, что мешает вам испытывать радость. Почему мы постоянно работаем? Амбиции и стремление к победе идут нам на пользу или мешают? Почему мы делаем то, что «должны», а не то, что хотим? Чтобы ответить на эти вопросы, нужно задействовать эмоциональный интеллект.

**ИЗ ЛОВУШКИ — К СЧАСТЬЮ**

Психологи и исследователи пришли к выводу, что эмоциональный интеллект состоит из 12 элементов (см. врезку) — и с их помощью можно избежать ловушек счастья или выбраться из них. Три из этих элементов — эмоциональное самосознание, эмоциональный самоконтроль и организационное восприятие — особенно важны для тех, кто хочет начать мыслить по-новому.

Эмоциональное самосознание — способность замечать свои чувства и настроение и понимать, как они влияют на мысли и действия. Скажем, вы можете осознать: если, выполняя работу, которую вы «должны» делать, — например, отвечая на письма по ночам, — вы испытываете дискомфорт, это значит, что вы боитесь выпасть из процесса и почувствовать себя лишним. Копнув чуть глубже, вы поймете, что этот страх почти или вовсе не связан с работой.

Осознание — лишь начало, теперь нужно действовать. Тут на помощь приходит эмоциональный самоконтроль: он позволяет терпеть дискомфорт, возникающий, когда вы понимаете, что творите с собой. Выяснив, что вы проверяете электронную почту по ночам из-за того, что чувствуете себя неуверенно, вы наверняка осудите себя. Но если вы решите не винить себя, то не сдвинетесь с мертвой точки. Благодаря самоконтролю мы можем выходить из зоны комфорта.

Наконец, организационное восприятие (понимание того, как устроена рабочая среда) помогает распознать, что зависит от вас, а что — от коллег или компании. Если все отвечают на письма круглосуточно, значит, вам приходится подстраиваться под общий ритм и неуверенность в себе тут не при чем. Поняв это, вы увидите, что у вас есть выбор: махнуть рукой на негласные правила и прекратить перерабатывать или продолжать поступаться собственными убеждениями (и вредить здоровью и семейной жизни).

**КАК ВЫРВАТЬСЯ ИЗ ЛОВУШЕК**

На пути к самореализации и удовлетворению стоят три ловушки: честолюбие, стремление соответствовать ожиданиям окружающих, переработки. Чтобы взять свою жизнь под контроль, нужно разобраться, в какие из них угодили вы. Для начала ответьте на следующие вопросы.

 Какие ловушки удерживают меня в зоне комфорта и позволяют чувствовать себя в безопасности?

  Какие ловушки мешают мне воплотить в жизнь мечту о лучшей работе, о более успешной карьере или о самореализации на прежнем месте?

  В какие ловушки я загоняю других?

Затем выберите ловушку, которая влияет на вас сильнее всего.

 Как она помогает или мешает вам?

  Как она влияет на ваши отношения с людьми? Окружающим выгодно (или кажется выгодным), когда вы попадаете в эту ловушку, или это наносит им урон? Кому из вашего окружения это выгодно? Кому это вредит?

  Представьте себе жизнь без ловушек. Какая она? Чем вы занимаетесь? Приносит ли отсутствие ловушек в вашей жизни пользу другим? Чтобы лучше представить себе эту ситуацию, мысленно перенеситесь в будущее и напишите об этом небольшой текст из трех абзацев. Начните их так: «Прошло три года с тех пор, как я выбрался из ловушек, мешающих счастью. Я чувствую себя... Сейчас я… Мои близкие...».

**ЦЕЛИ, НАДЕЖДА, ДРУЖБА**

Счастье не приходит по волшебству. Нужно искать смысл и цели в повседневных офис­ных делах, поддерживать надежду в себе и других, заводить друзей на работе.

Смысл и цели. Мы привыкли во всем искать смысл. Это наполняет нас энергией, делает умнее и креативнее. Причина ­— отчасти в химии мозга. Исследования показали, что положительные эмоции, которые вызывает у нас полезный труд, позволяют нам лучше и оригинальнее мыслить и адаптироваться к меняющимся условиям. Профессор психологии из Университета Дьюка Дэн Ариэли провел эксперимент, участники которого собирали модели Lego и получали за это деньги. Некоторые модели разбирали на глазах у создателей. Люди, чьи творения оставались нетронутыми, в среднем собирали на 50% больше моделей, чем те, чью работу уничтожали, хотя вознаграждение все получали одинаковое. Мы тратим гораздо больше сил на выполнение заданий, если видим хотя бы минимальную отдачу.

Это верно и для офисной работы: цель дает сотрудникам ощущение счастья. Мы часто забываем об этом источнике мотивации: как Шэрон и Маркус, теряем ориентиры, не обращаем внимания на то, что для нас важно, — и перестаем ощущать вовлеченность. Если в работе нет смысла, зачем выкладываться?

Смысл и цель у каждого свои, но в любом уголке Земли и в любой отрасли люди хотят бороться за то, что кажется им важным. Мы хотим творить и создавать новое, решать проблемы и улучшать рабочую среду, учиться и расти. Исследования показали, что осмысленный труд одинаково важен и для уборщика, и для менеджера среднего звена, и для главы компании.

Только определив, какие аспекты работы приносят вам удовлетворение, а какие разрушают вас изнутри, вы сможете выбирать, к чему стремиться. Маркус решил заняться бизнесом, о котором мечтал. Он изучил финансовый аспект дела, обдумал, как использовать налаженные контакты, и перекинул мост между старой и новой карьерой: два года работал в прежней компании, одновременно занимаясь поисками финансирования и запуском собственного дела.

Надежда. Если вы хоть раз сталкивались с неудачей, кризисом или утратой, то знаете, что именно надежда помогла вам это пережить. Надежда — путеводная звезда в сложном мире. Она позволяет справляться со стрессом, страхом и отчаянием и находить смысл во всеобщем хаосе. Как и цель, она положительно влияет на химические процессы в мозге. Согласно исследованиям, когда мы настроены оптимистично, нервная система переключается из режима «бей или беги» в спокойное и готовое к действиям состояние. Когда человек испытывает положительные эмоции и с радостью смотрит в будущее, в его мозге активируются участки, ответственные за функционирование парасимпатической нервной системы. В результате у него замедляется дыхание, снижается давление и лучше работает иммунная система. В таком состоянии мы четче мыслим и тщательнее контролируем эмоции. Мы полны энергии и готовы строить планы.

Именно так Шэрон перешла от осознания собственной зацикленности на успехе к построению вдохновляющей карьеры. Она смогла понять, чего хочет от работы: не очередного повышения или победы, а определенного образа жизни.

Работодатели любят рассуждать о своем видении будущего, чтобы зарядить сотрудников оптимизмом. Но даже лучшие из подобных заявлений недостаточно убедительны, чтобы надолго вселить в людей надежду. Счастливым на работе себя почувствует только тот, кто понимает: его обязанности соответствуют его собственному видению будущего, в котором отражаются его ценности, желания и убеждения. Надежда неразрывно связана с планированием. Она заставляет нас прокладывать путь вперед, даже если перспективы кажутся туманными, и целенаправленно двигаться в желаемом направлении.

Дружба. Если вы любите и уважаете своих коллег, а они — вас, то вы наверняка ходите на работу с удовольствием. Но если вы чувствуете давление, презрение или одиночество, вы глубоко несчастны. Возможно, вы говорите себе, что друзья в офисе вам не нужны. Это не так.

Хорошие отношения между людьми — залог успеха организации. Сотрудники, которые заботятся друг о друге, щедро делятся своим временем, знаниями и ресурсами. Исследование Gallup показало, что близкие отношения с коллегами повышают удовлетворенность работников на 50%, а люди, которые трудятся с друзьями, в семь раз глубже вовлечены в работу. Благодаря взаимному уважению конфликты чаще разрешаются к выгоде всех участников. Если мы чувствуем, что нас уважают, что мы вносим важный вклад в работу компании, мы с большей готовностью движемся к общей цели.

Теплые отношения в офисе важны по простой причине. Испокон веков люди сбивались в племена, чтобы вместе работать и развлекаться. Сегодня наше племя — компания. Каждый хочет работать в организации, которой можно гордиться и которая вдохновляет нас на свершения.

Каждый мечтает, чтобы о нем заботились, — и каждый хочет заботиться о других. Мы расцветаем, когда испытываем сострадание и чувствуем ответное внимание. Лонгитюдное исследование Гарвардского университета показало: любовь — важнейшее условие счастливой жизни. Люди, которые знают, что любимы (в том числе друзьями), более успешны, даже финансово. Большинство считает, что чувствам не место в офисе. И все же на работе не обойтись без любви, основанной на заботе, внимании и чувстве локтя. Она превращает работу в праздник.

Многие верят, что обретут счастье, добившись успеха. Но все наоборот: cчастье приходит первым. Счастливые люди работают лучше.

Пришло время заявить о своем праве на «офис­ное счастье». Для начала давайте изменим свое представление о том, чего стоит ожидать от работы. Давайте выберемся из капканов, расставленных на пути к счастью. И начнем двигаться в сторону самореализации, сосредоточившись на следующих шагах: поиск цели и следование ей, формирование собственного видения будущего, превращение коллег в друзей. Сделав эти шаги, вы окажетесь в офисе, где вас ценят и где ваши идеи и желания имеют значение.

**Об авторе. Энни МакКи** — старший научный сотрудник Пенсильванского университета, директор программы PennCLO Executive Doctoral Program, основатель Teleos Leadership Institute. В соавторстве с Дэниелом Гоулманом и Ричардом Бояцисом она написала книгу «Primal Leadership», а также «Resonant Leadership» и «Becoming a Resonant Leader».

# Речевой этикет основные правила

 Этикет может быть выражен в разных аспектах человеческого поведения. Но, самым важным и присущим только людям является речевой этикет, от которого зависит возможность установления контакта с окружающими.

Это еще называют контактоустанавливающей функцией речи. Он представляет собой набор языковых средств, являющихся уместных в определенных обстоятельствах.

**Правила речевого этикета**

В каждой культуре существуют отличающиеся друг от друга определенные нормы и традиции речевого этикета. Однако, есть общие принципы, которые позволяют нам ориентироваться при построении общения.

Давайте рассмотрим кратко правила и нормы речевого этикета, а также углубимся в некоторые его нюансы – такие как особенности невербального общения, этикет телефонного общения и приветствия.

**Речевой этикет**, будь то общение по телефону или при встрече, направлен на установление контакта и избежание недоразумений. Он является многогранным, включающим в себя сочетание вежливости, словесных форм учтивости, доброжелательности.

Дело не только в умении говорить правильные слова и следовании при этом определенной системе ритуалов. Дело также в том, как человек говорит. Должна поддерживаться определенная тональность общения.

Если кратко рассматривать правила и нормы речевого этикета, то для них характерны следующие принципы, которые были сформулированы в 1975 году исследователем Гербертом Полом Грайсом:

*качество* – для адресуемого сообщения обязательно должна быть характерна правдивость и конкретное основание;

*количество* – текстовое послание должно быть не очень длинным, и не очень коротким;

*используемый способ донесения* – по этикету не допускается применение непонятных слов и фраз;

*отношение* – передающаяся адресату информация должна быть полезной и нужной.

Речевое поведение строится на нескольких уровнях, в пределах которых есть свои нормы и традиции:

1. **Словарный** – общепринятые в социуме формы обращения и выражения, характерная лексика («Спасибо», «До свидания» и пр.).
2. **Стилистический** – грамотность, воспитанная речь, неиспользование нецензурных слов.
3. **Грамматический** – вежливое обращение посредством использования множественного числа (например, на «вы», а не на «ты»), избегание произношения повелительных предложений. Вместо них – обращение в вопросительном контексте («Вы могли бы оказать мне помощь?»).
4. **Интонационный** – благодаря разной интонации идентичная фраза может звучать дружелюбно или враждебно.
5. **Правильное произношение** – недопустимы изменения в произношении слов.
6. **Организационно-коммуникативный**. Сюда можно отнести прописные истины, знакомые каждому с детства, а именно касающиеся того, что нельзя перебивать собеседника, встревать в чужой разговор, слушать адресованную не вам речь и пр.

Это что-то вроде постулатов, на которых строится весь речевой этикет, предполагающий выполнение определенных функций:

* привлечение внимания нужной аудитории к собеседнику;
* налаживание успешной коммуникации;
* регулирование необходимой эмоциональной обстановки;
* демонстрация отношения к собеседнику.

**Этикет общения с людьми**

Прежде чем кратко рассмотреть этикет общения с людьми, необходимо разобраться, каким вообще может быть речевой этикет. К примеру, он может отличаться по способу передачи информации.

Так, существуют правила этикета телефонных звонков, написания писем, личной встречи. Если в личном разговоре важно соблюдать определенную интонацию, лексику и продолжительность общения, то при [деловой переписке](https://oficianty.com/delovoy-etiket-pravila.html) учитывается правильность оформления текста, выбор шрифта, стилистика.

Таким образом, этикет может быть деловым (официальным), повседневным и фамильярным (допустим только в общении с близкими людьми, членами семьи, друзьями).

**Независимо от того, с кем человек общается, процесс вербального (словесного) контакта состоит из трех стадий**:

1. *Начало*. Первым делом должно прозвучать приветствие. Оно может быть разным, так как зависит от времени суток и официальности общения – «Доброе утро», «Приветствую», «Привет», «Здравствуйте» (вопрос о том, кто должен первый здороваться, обсудим немного позже).
2. *Развитие*. Разговор набирает обороты, несет определенную смысловую и эмоциональную нагрузку. Для этого могут использоваться различные фразы – возмущения, сочувствия, одобрения, поддержки и т.д. Правильно выстроенный разговор позволяет расположить человека или аудиторию к себе.
3. *Завершение*. Официальные фразы для прощания – «До свидания», «Всего доброго». Реплики могут быть и фамильярными, если это уместно – «До скорого», «Пока»

Теперь рассмотрим общие правила, которые следует применять в общении с людьми:

* Будьте любезны, внимательны, дружелюбно настроены. Не допускайте повышения голоса, монотонного изложения, раздражительности. Будьте внимательны к человеку.
* Всегда слушайте человека до конца, не перебивая его речь, особенно, если он чем-то огорчен, раздражен или раздосадован. Продемонстрируйте, что его точка зрения и мысли важны для вас, что вы его прекрасно понимаете. Это позволит сгладить возможные «острые» углы. Этот принцип, кстати, входит в правила речевого этикета в конфликте.
* Не разглашайте подробности личной жизни других людей, коллег.
* Цените время других людей. Не будьте слишком многословными.
* Не акцентируйте внимание на ошибках в речи тех, с кем беседуете. Не исправляйте такого человека и не заканчивайте за ним фразу, если он испытывает затруднения в подборе нужного слова. Это способно настроить собеседника против вас и заставить его чувствовать себя неловко.
* Избегайте нецензурных слов, суффиксов уменьшительно-ласкательного характера («цветочки», «детки», «туфельки» и пр.) и режущих слух слов-паразитов (особенно, если вы общаетесь в деловой сфере).
* Не перегружайте речь канцеляризмами, сложнейшими терминами, иностранными словами, даже если вы общаетесь с образованным человеком. Пусть ваша речь будет простая, понятная и грамотная.
* Придерживаясь норм речевого этикета, необходимо одновременно соблюдать и правила невербального общения. Пренебрежительный взгляд, демонстрация скучающего вида, покачивание ногой в положении сидя и прочие поведенческие реакции способны испортить все общение.

**Этикет приветствия**

 Не все люди знают правила приветствия: кто первый здоровается при встрече на улице, в помещении, на различных мероприятиях; какова очередность приветствия; как именно нужно приветствовать в определенных ситуациях.

Итак, отвечаем на вопрос, кто первый приветствует в разных ситуациях:

* мужчина женщину;
* подходящий к тому, кто стоит;
* подчиненный руководителя;
* младший по возрасту старшего;
* тот, кто пришел позже, тех, кто уже на месте.

**Вот еще несколько правил этикета приветствия:**

1. [Мужчина здоровается](https://oficianty.com/etiket-muzchin.html) стоя как с другими мужчинами, так и с [женщинами](https://oficianty.com/etiket-dlya-devushek.html). Сидя можно приветствовать только в тех случаях, если приветствует мужчина преклонного возраста, он плохо себя чувствует или пребывает на службе.
2. Если женщина гораздо младше мужчины, то именно она здоровается первой.
3. Есть отдельные нормы приветствия для супружеских пар. Первой здоровается замужняя дама, затем – женатый мужчина, а после этого они приветствуют друг друга.
4. Когда человек здоровается, ему необходимо смотреть у в глаза тому, кому адресовано приветствие.

**Что касается рукопожатия, то у него также есть определенные правила:**

* Первой подает руку женщина, так как именно она принимает решение о целесообразности такой формы приветствия.
* При этом женщинам не обязательно снимать перчатку (ни на улице, ни в помещении).
* Но, даже если мужчина решит первым подать руку, это не будет серьезным нарушением этикетных норм.
* Есть свои правила рукопожатия и по возрастному принципу. Старший подает руку младшему.
* Если человек подходит к группе людей и пожимает руку конкретного человека, то следует пожать руки и всем остальным.
* Обычно протягивают для пожатия правую руку, но, если человеку удобно здороваться левой, то ему нужно за это извиниться. Также не стоит демонстрировать чрезмерную силу или излишнюю слабость, пожимая руку.

И помните: нежелание отвечать на рукопожатие может расцениваться как оскорбление.

**Правила этикета по телефону**

Теперь настал черед рассмотрения вопроса речевого этикета по телефону. Общаясь таким образом, человек передает какую-то информацию не только словесно, но и невербально. Интонация, громкость голоса и его эмоциональная окрашенность дают не меньше информации, а то и больше.

В связи с этим сформировались правила речевого этикета по телефону, помогающие таким образом эффективно взаимодействовать между коллегами, близкими, родными, знакомыми и незнакомыми людьми.

Итак, ключевые правила этикета телефонных звонков выглядят следующим образом:

1. В будние дни совершать звонки человеку ранее 8 часов утра и позднее 9 часов вечера не рекомендуется. В выходные дни нежелательны звонки ранее 11 утра. Исключение составляют деловые звонки, связанные с особенностями рабочего графика, и важная информация, которую нужно сообщить срочно.
2. Если вас просят передать трубку кому-то из близких, ответьте, чтобы подождали минуту. Если человека нет дома, спросите, что нужно передать.
3. В самом начале разговора необходимо представиться и уточнить, уместен ли для собеседника ваш звонок.
4. Рекомендуется разговаривать по телефону не дольше 15 минут. Содержание беседы должно быть четким, лаконичным. Если и у вас, и собеседника есть желание поговорить дольше, старайтесь не причинять неудобства окружающим (например, выйдите в пустое помещение).
5. В случае прерывания связи перезванивает человек, звонивший первым.
6. Не нужно включать громкую связь, не предупреждая об этом своего телефонного собеседника.
7. Не стоит извиняться за свой звонок или произносить фразы вроде «Вас тревожит/беспокоит…»
8. Говорить нужно разборчиво, громко, четко. Шепот допустим только при интимном разговоре.
9. Не нужно совмещать телефонное общение с приемом пищи.
10. В конце беседы нужно поблагодарить собеседника за разговор и попрощаться.

Речевой этикет – это то, что позволяет людям налаживать контакт, демонстрируя свою воспитанность и уважение друг к другу. Он определяет невидимые границы, которые помогают каждому оставаться индивидуальностью, не забывая при этом о комфорте других людей.

# Деловой этикет основные правила

В современном мире, если вы занимаетесь бизнесом, вам необходимо знать базовые правила делового этикета, деловой переписки, общения с бизнес-партнерами.

Каждый работник на предприятии или в офисе должен владеть основами современного делового протокола и деловой этики, чтобы его адекватно воспринимали коллеги и партнеры по бизнесу или клиенты.

**Деловой этикет** — свод норм и правил, принятых в сфере бизнеса, который регламентирует принципы делового общения в мире.

Правила делового этикета в зависимости от культуры, религии, некоторых норм морали в различных странах могут иметь некие исключения, но базовые нормы делового общения являются универсальными.

**Правила делового этикета**

Перечисленные ниже правила просто необходимо соблюдать, поскольку это:

* сформирует имидж делового человека, с которым можно вести деловые отношения;
* поможет правильно себя вести во время деловых переговоров, встреч, конференций;
* поможет правильно и красиво выйти из затруднительных или спорных ситуаций и во время общения с деловыми партнерами;
* возможность на собственном примере показать подчиненным, как необходимо общаться с партнерами;
* придаёт уверенность вам, как личности и руководителю и увеличит авторитет.

**Принципы делового этикета включает в себя следующие правила поведения:**

**Пунктуальность**

Время один из самых ценных ресурсов и он не восполняемый.

Если вы хотите быть успешным деловым человеком — учитесь ценить своё время и время ваших партнеров.

Старайтесь никогда не опаздывать на деловые встречи или [в гости](https://oficianty.com/gosti-pravila-etiketa.html), поскольку деловые люди уделяют этому особое внимание.

Многие бизнесмены не желают вести деловые отношения с теми, кто не ценит время.

**Вежливость**

Искренняя улыбка является визитной карточкой многих успешных бизнесменов. Вежливое общение с коллегами и партнерами по работе помогут вашему бизнесу развиваться и процветать.

**Тактичность**

В деловых кругах принято помнить про чувство меры и чувство такта. Есть определенные темы, которые могут вызвать негативное или агрессивное поведение собеседника.

Во время переговоров или общения вы должны избегать подобных тем, чтобы не ставить партнера в неудобное положение.

**Скромность**

Данная черта всегда красит и возвышает человека во время общения. Скромный и уверенный в своих силах человек всегда вызовет симпатию на переговорах или в рабочем коллективе.

**Деликатность**

Во время делового общение необходимо уважительно и мягко общаться с партнером несмотря на политические взгляды, национальность, внешний вид, пол и прочее.

Вы должны уважительно отнестись к решению или мнению коллеги по любому вопросу.

**Самообладание**

Нормы делового этикета обязывают не терять контроль над своими чувствами, быть сдержанным и дружелюбным.

В любой ситуации необходимо сдерживать свои эмоции адекватно реагировать на любое решение партнеров или руководства.

**Добросовестное отношение к труду**

Один из основных показателей, которые в вас будет ценить руководство компании. Если вы ответственный работник, дающий компании хорошую прибыль, умеете договариваться с партнерами, имеете свои нестандартные подходы в решении сложных задач, то вас будут ценить и поощрять.

Решать различные семейные дела, общаться с друзьями в рабочее время не принято.

**Этикет делового общения**

Во многих организациях предусмотрены должностные инструкции, где описаны основы корпоративной этики, которые необходимо соблюдать всем работникам и руководителям данной компании во время ведения деловых отношений с партнерами и внутри компании.

**Соблюдайте дресс-код**

* [Для мужчин](https://oficianty.com/etiket-muzchin.html) брюки и строгая рубашка или деловой костюм, в некоторых случаях допускаются рубашка и джинсы.
* [Для женщин](https://oficianty.com/etiket-dlya-devushek.html) — строгий костюм, блузка и юбка.
* Исключаются вызывающие декольте и короткие юбки. Туфли темного цвета или в тон костюма, чулки телесного цвета без блесток и узоров.
* Количество украшений и аксессуаров должно быть минимальным: часы, кольцо и цепочка или серьги. Не нужно одевать на переговоры все украшения, имеющиеся в доме, этим вы не поднимете свой авторитет у партнера.
* Строгий макияж, не особо яркий цвет помады на губах, легкий аромат духов в разумных пределах.
* Аккуратный внешний вид, строгая прическа, маникюр и уложенные волосы, усы, борода.

**Содержите ваш рабочий стол в порядке**

Если вы назначили деловую встречу в кабинете, то обязательно наведите порядок на своем рабочем столе.

Многие руководители не любят работников, которые держат различные предметы на рабочем столе в беспорядке.

Существует прямая зависимость между порядком на рабочем месте и в вашей голове и это не пустые слова.

**Этикет деловой речи**

**Научитесь слушать своего собеседника**

Каждый человек должен уметь грамотно донести необходимую информацию до своего коллеги на работе.

Еще более ценной является способность заинтересовано слушать и слышать своего партнера. Во время общения необходимо смотреть в глаза собеседнику и показать ему свою действительную заинтересованность в общении.

Если во время разговора вы сидите вполоборота к коллеге и смотрите в окно, то ваше общение удачным не назовешь.

Когда собеседник чувствует вашу заинтересованность, то и результат от такой беседы будет положительным.

**Грамотная четкая речь залог успеха**

Ораторскому искусству необходимо долго учиться, длительная работа над своей речью поможет избавиться от слов-паразитов и пустышек.

Каждый человек при желании может качественно улучшить свою речь, если над этим работать.

Лаконичное изложение своих предложений партнерам помогут вам вызвать у них уважение и симпатию.

**Деловые жесты**

Жесты у делового человека четкие, энергичные, но без резких движений.

Походка должна быть ровной и плавной, осанка при ходьбе ровная.

Взгляд уверенный, без бахвальства и наглости.

При первой встрече в деловых кругах допускается лишь рукопожатие, похлопывание по плечу или крепкие объятия будут лишними.

При рукопожатии недопустимо долго трясти руки собеседника или сильно сжимать.

**Тренируйте дикцию и произношение**

Деловая речь должна строиться идеально, если вы испытываете с этим проблемы, то различные дефекты речи необходимо также искоренять.

Во время деловых встреч не приветствуется водянистая пустая речь, искажения голоса и прочие дефекты.

**Храните коммерческую тайну**

При ведении бизнеса во многих сферах имеется конфиденциальная информация, которую партнеры доверяют вам. Будье любезны сохранять такую информацию в тайне и не теряйте деловую репутацию.

**Отложите мобильный телефон**

Во время деловой встречи постарайтесь всё внимание уделять партнеру.

Свой телефон не выкладывайте на стол, желательно отключить на нем звук на время делового разговора.

**Этикет деловой переписки**

В деловых кругах деловая переписка имеет огромное значение.

Сейчас в бизнесе общение происходит чаще через электронную почту, ранее это была письменная переписка, правила этики от этого особо не изменились.

Чтобы поддерживать бренд компании на высоком уровне, **при ведении переписки с партнерами будьте добры соблюдать следующие правила:**

* начинайте деловое письмо с приветствия, обращение на Вы и по имени и отчеству;
* письмо должно иметь тему;
* перед отправкой проверьте лаконичность письма, отсутствие орфографических и пунктуационных ошибок;
* общение в письме на языке, понятном адресату, без мудреных оборотов и сленга;
* корректно укажите дату написания письма или документа, реквизиты вашей организации или вашу должность и Ф.И.О.;
* сохраненную переписку структурируйте по папкам, чтобы легче было в будущем найти в случае необходимости, не удаляйте письма;
* желательно указать в письме о наличии вложении, если такие имеются.

Вот и все полезные советы делового этикета, которые помогут вам стать успешным и вашей компании лидером в своей нише.

# Сетевой этикет основные правила и нормы

Понятие сетевого этикета, который еще называют нетикетом, пришло в жизнь современного человека относительно недавно – с появлением Всемирной паутины.

Теперь в Интернете сконцентрирована внушительная часть нашей жизни. Здесь реализуют различные товары, предлагают услуги, проводят конференции, приходят за помощью и простым общением. Но негативная сторона такого вида коммуникации: рассылка скандальных сообщений и оскорбительных посланий, навязывание идей и т.д.

Ввиду этого и возникла необходимость регулирования общения в Интернете.

**Сетевой этикет  в обществе**

Сетевая коммуникация имеет свои особенности и сложности. Из-за того, что она является своего рода обезличенной, мы можем забывать, что имеем дело не с машиной, а живыми людьми.

Иногда установление прочного контакта может быть под угрозой. Кроме того, вы не всегда защищены от недобропорядочных лиц. Поэтому сообщение на тему сетевого этикета сегодня интересует  людей.

С помощью соблюдения правил нетикета есть возможность наладить общение и обезопасить себя от виртуальных мошенников.

Какое основное правило сетевого этикета? Все просто: соблюдайте те же нормы и рамки приличия, которых вы стараетесь придерживаться в жизни. Цель такая же, как и у обычных этикетных предписаний.

**Основные правила**Как научиться соблюдать сетевой этикет? Просто руководствуйтесь здравым смыслом! Ведите себя так, как будто вы оказались в незнакомом мире, который очень похож на реальный. Присматривайтесь, обдумывайте свои действия наперед.

Не забывайте обучать детей кроме [правил этикета](https://oficianty.com/etiket-dlya-detej-shkolnikov.html) , также правилам сетевого общения, они им обязательно пригодятся.

В общем, ведите себя так, как вы бы вели себя в обычном мире и не забывайте об уважении прав других людей.

**Памятка правил сетевого этикета включает 10 основных рекомендаций:**

1. Следуйте тем же [стандартам и нормам поведения](https://oficianty.com/rechevoj-etiket.html), что и в реальной жизни. Помните, что за экранами находятся люди. Это основное правило, которое должно вам всегда помогать сориентироваться. Если в каких-то сложных ситуациях с точки зрения этики вы не знаете, как правильно поступить, спросите себя: а что бы вы делали в реальных условиях?
2. Старайтесь поставить себя на место другого человека и понять, что он будет чувствовать, видя ваше послание. Конечно, экран и множество проводов создают определенные препятствия, но это может стать и преимуществом. Никто не сумеет увидеть выражение вашего лица, прочувствовать интонацию и увидеть жестикуляцию. Правда, это не снимает с вас ответственности уделять особое внимание правильной формулировке фраз. Не нужно использовать двусмысленные речевые обороты, иначе вас могут неверно понять. В Интернете вы не сможете сгладить неудобный момент соответствующей мимикой. Более того, вы можете и не понять, что собеседник чем-то обижен.
3. Пользуйтесь преимуществами анонимности в общении с незнакомцами. Пусть вас вначале воспримут за умение вести беседу, чувство юмора и прочие качества, а не будут оценивать по одежде, внешности, массе тела и т.д.
4. Используйте смайлики, анимацию и графические изображения только там, где это уместно. Например, на форуме, посвященному рассмотрению какой-то научной темы в строгой обстановке, подобные вставки будут смотреться нелепо. А вот в личном общении или при обсуждениях в неформальной обстановке такие символы даже помогают точно передавать настроение. Но, не перенасыщайте текст сообщения обильным количеством смайликов, так как он будет тяжелым для восприятия.
5. Перед отправкой сообщения прочитайте текст, чтобы не отправить адресату бессвязную бессмыслицу.
6. Не забывайте об обязательных словах приветствия, обращения, выражения благодарности, прощания и пр.
7. Уважайте время свое и других людей. Прежде чем отправить сообщение, к примеру, в сообщество, подумайте: а нуждаются ли его участники в нем? Не отнимаете ли вы время других людей зря? Пустословие и множество одинаковых сообщений отвлекает.
8. Не опускайтесь до оскорблений, даже если вас кто-то настойчиво провоцирует. Возможно, эту цель и преследует грубиян. Все равно оставайтесь вежливым.
9. Не поучайте других, когда [находитесь в гостях](https://oficianty.com/gosti-pravila-etiketa.html), даже если в какой-то области вы профессионал. Это может сильно оскорбить человека, находящегося по ту сторону экрана. Поделиться экспертным мнением можно в том случае, если у вас просят конкретного совета.
10. Не разжигайте и не ввязывайтесь в конфликты. Помимо того, что это противоречит законам приличия, это может быть чревато административной (в некоторых случаях и уголовной) ответственностью. Если конфликт разгорается в паблике, несколько участников дискуссии могут испортить настроение всем остальным, помешать другим общаться и спровоцировать разрушение дружественной обстановки.
11. Не отказывайте в помощи, если кто-то нуждается в ней. Речь не идет о переводе денег или чем-то подобном. Ответьте на вопрос, поделитесь полезной ссылкой, посоветуйте или что-то в этом роде.

Эта памятка – основа основ этикета в сети. Есть и некоторые специфические правила, относящиеся к определенным областям Интернет-пространства.

**Чего не стоит делать в Интернете**

После того, как мы рассмотрели правила поведения и общения в сети, пора указать, чего не нужно делать в Интернете:

1. Разжигать национальные конфликты, обсуждать и унижать конкретные нации;
2. Употреблять ненормативную лексику, оскорблять людей и их чувства;
3. Пытаться подтолкнуть к свержению имеющегося политического строя (за это можно получить и уголовное преследование);
4. Воровать;
5. Предпринимать попытки что-то сломать;
6. Делиться соображениями по поводу того, как можно совершить какие-то незаконные действия или просить у других поделиться такой информацией;
7. Создавать дискуссии на форумах, конференциях или в чатах по темам, которым эти места в Интернете не посвящены;
8. Публиковать личные письма других людей, предварительно не получив их согласия на это.

В общем, не делайте того, что не поощряется в обычном цивилизованном мире. Это не просто показатель вашей культурности и воспитанности, но и возможность по максимуму обезопасить себя от разных неблагоприятных ситуаций.

**Правила этикета в сети: форумы и чаты**

Сетевое коллективное взаимодействие, имеющее место в различных пабликах, форумах, группах и конференциях предполагает соблюдение ряда правил этикета:

* Рекомендуется поприветствовать участников на входе и попрощаться – на выходе.
* Не стоит вести одновременно несколько разговоров. Вы можете запутаться в темах и ответах, из-за чего возможно возникновение неловкости или замешательства.
* Если вы хотите обратиться к кому-то конкретному, указывайте имя этого человека в самом начале сообщения. На многих сайтах этот момент упрощает специально предусмотренная для этого функция, позволяющая ответить на конкретное послание.
* Формулируйте свое сообщение четко и кратко. В активных пабликах, где и так много посланий, происходит серьезная нагрузка на каналы связи.
* Не нужно навязчиво отправлять подряд несколько одинаковых сообщений. Если после двукратного ввода одного и того же текста на него никто не отреагировал, то не отреагирует и при последующих повторениях. В подобных случаях вы только будете «засорять» паблик и настраивать против себя некоторых участников.

В случае общения на форумах и в чатах также не забывайте об уважении к собеседникам и соблюдайте [правила деловой переписки](https://oficianty.com/delovoy-etiket-pravila.html). Обдумывайте каждый ответ, не вступайте в перепалки. Если кто-то вам досаждает оскорблениями или угрозами, включите пользователя в черный список или пожалуйтесь администраторам на него.

**Этикет сетевого общения по электронной почте**

Электронная почта есть у многих пользователей сети. При общении с ее помощью также нужно придерживаться определенных правил этикета:

* Старайтесь всегда писать персональное имя в текстовом комментарии к отправляемому письму. Это будет что-то вроде вашей визитной карточки. Такой вариант лучше, чем просто адрес e-mail.
* Всегда давайте название письму. Вы сможете сэкономить время человека или представителя организации, которому адресовано это письмо. Ведь так вы упростите процесс поиска и сортировки, помогая адресату сориентироваться именно по названию.
* Старайтесь не делать грубых грамматических и пунктуационных ошибок. Такие письма сложно читать и воспринимать их смысл. Впрочем, это правило актуально для этикета разных видов переписки.
* Получая от кого-то письмо, отправляйте в ответ короткое сообщение (к примеру, «Спасибо за письмо», «Благодарю» и пр.). Это нужно для того, чтобы ваш собеседник удостоверился: вы увидели его письмо и прочитали. Естественно, это не касается письмам по массовым e-mail-рассылкам.
* Не пишите письма под влиянием сильных эмоций. Может так получиться, что написанный в период переживаний текст получится недостойным вас и вашего адресата. Вначале успокойтесь, хорошо все обдумайте и только тогда приступайте к созданию письма.
* Соблюдайте простые правила вежливости. Используйте шаблонные слова вроде «спасибо», «пожалуйста» и т.д.
* При ответе включайте в текст отрывки из предыдущего письма (вашего или адресата). Человек, с которым вы общались ранее по электронной почте, может попросту забыть о содержании обсуждаемой в прошлом темы. Но, не переусердствуйте с цитатами и обязательно отделяйте их от ваших ответов.
* Если у вас есть возможность, используйте подпись. Она должна содержать краткую информацию о вас и, может быть, об альтернативном канале связи с вами – факс, номер мобильного или рабочего телефона. Но, не делайте слишком длинные подписи.
* Не отсылайте в письме информацию слишком личного характера. В случае его попадания в ненужные руки можете пострадать не только вы, но и другой человек, имеющий отношение к деликатному содержимому.
* Если вы нуждаетесь в квалифицированном ответе, четко и по делу описывайте вашу проблему.

Правила этикета в сети призваны помогать устанавливать и [поддерживать контакт](https://oficianty.com/etiket-dlya-devushek.html) с виртуальными собеседниками, соблюдать порядок и уважение друг к другу.

Придерживаясь его норм, мы делаем наше общение приятным и продуктивным.

**Об авторе: Вилков Николай**

С 1996 года приобрел огромный опыт работая официантом, барменом, администратором в кафе, ночных клубах и ресторанах. Имею опыт работы на банкетах, фуршетах, выездных мероприятиях, знаком со многими коллегами в сфере общепита, являюсь автором видео-курса для официантов.

# Основные правила телефонного общения

Телефонный разговор – это более сложный процесс коммуникации, чем личное общение. Собеседник не видит того, с кем разговаривает, а значит, не может считывать важные визуальные составляющие беседы – позу, взгляд, настроение. Все, на что опирается человек – это голос и само содержание беседы.

**Разговор по телефону основные правила**

Один и тот же телефонный разговор можно провести в разных ключах. Неподготовленные люди тратят большое количество времени на обсуждение того, что можно решить за пару минут.

Звоня другому человеку, мы лишь предугадываем где он находится и чем занят. Хотя собеседник на самом деле может не располагать ни временем, ни желанием для разговора, а потому процесс коммуникации получится непродуктивным.

Если ваш собеседник, заказчик или контрагент поймет, что вы не можете быстро и эффективно решать вопросы на расстоянии – это испортить деловые отношения. Поэтому к звонку, особенно если он осуществляется по работе, следует подходить ответственно и подготовиться заранее.

**Перед тем как позвонить помните несколько важных деталей:**

* Каким бы ни был важным, срочным и серьезным предмет разговора – не впадайте в панику. Человек на другом конце провода поймет, что вы находитесь во власти эмоций, а в таком состоянии очень просто совершить ошибку, дать невыполнимые обещания, допустить неприемлемые выражения и просто не суметь добиться того, что вам нужно.
* Оставайтесь доброжелательным и собранным. Голос не должен звучать грубо, монотонно, скучно. Покажите, что вы заинтересованы в человеке и искренне участвуете в его вопросе.
* Слушайте внимательно, не перебивайте и запоминайте информацию. Если не можете запомнить сразу все детали – положите перед собой лист бумаги и записывайте важные моменты. Люди не любят повторять то, что они только что вам рассказали. Еще больше они не любят, когда их перебивают.
* В любом спорном вопросе есть две стороны и две точки зрения. Относитесь к этому с уважением и дайте человеку донести свои мысли и доводы.
* Говорите внятно. Не нужно повышать голос, просто четче выговаривайте слова, если собеседнику вас плохо слышно.
* Составьте план диалога. Это поможет «вести» собеседника по нужной траектории, а также избавит его от лишней дублирующей информации. Если вы что-то уже сказали, не стоит повторять это по многу раз, иначе человек собьется и потеряет нить беседы.

Помните, что глобально все звонки делятся на две категории, от которых зависит стиль общения:

* **Теплые звонки**. Это коммуникация с важными или просто постоянными клиентами. Вы уже общались ранее и состоите в деловых отношениях. В этом случае допустимо создание непринужденной атмосферы.
* **Холодные звонки**. Это первичные или краткосрочные контакты. В таком случае информация передается строго и по делу. Даже если вас рекомендовали человеку, не следует в первом же диалоге вести себя как приятель и обсуждать посторонние темы. Клиент должен увидеть в вас профессионала, а не балабола.

**Правила разговора по телефону**

Любой телефонный разговор делится на три этапа:

* приветствие;
* основная часть;
* завершение беседы.

**В приветствии следует придерживаться следующих принципов:**

* Поздоровайтесь.
* Представьтесь. Не используйте фраз, связанных с негативными эмоциями, к примеру, «вас беспокоит», «вас тревожит» и прочих подобных выражений.
* Уточните, удобно ли вашему собеседнику разговаривать в данный момент. Человек может быть занят, и если вы начнете сразу выливать информацию, то получите негатив в ответ.
* Если человек занят, то уточните, в какое время ему удобно будет говорить. Согласуйте точное время следующего звонка, так, чтобы и вы смогли с ним связаться, и ему было удобно.
* Перезванивайте в строго оговоренное время и не откладывайте этот вопрос. Если вы сказали, что позвоните – вы должны это сделать. Чтобы не забыть обозначенное время, поставьте себе напоминание в телефоне.
* Если вы уже имели теплое общение с человеком раньше, то уместно сказать пару нейтральных фраз, уточнить, как у него дела, но без фанатизма. Помните, что вы звоните по делу, а не ради приятельской беседы. Не следует задавать посторонних вопросов про погоду, вчерашний счет в матче или последние политические события в стране.

**Правила ведения основной части разговора:**

* При любых отношениях между вами и собеседником старайтесь перейти к сути звонка как можно скорее.
* Помните, что беседа должна быть короткой и продуктивной. Ориентируйте потратить на нее не более 4-5 минут. Если вы знаете, что разговор предстоит длинный – назначайте личную беседу.
* Свяжите предмет разговора с началом общения. Переход к сути дела должен быть уместным. Придумайте интересный вопрос, который поможет плавно переключиться к сути дела.
* Внимательно выслушивайте человека и задавайте уточняющие вопросы. При этом запоминайте полученную информацию, а лучше всего – записывайте.
* Если вам нужно отвлечься, чтобы уточнить какой-то вопрос, отойти в соседний отдел или найти информацию – всегда используйте функцию «удержания» человека на линии. Так он не будет слышать то, что происходит вокруг вас. Перед этим уточните, удобно ли собеседнику подождать, а после поблагодарите за ожидание.
* Подстраивайтесь под темп речи собеседника. Если человек говорит медленно, а вы в ответ будете говорить быстро, он может не понять половины сказанного и станет постоянно просить вас повторять информацию. Если же слышно, что человек торопится и быстро решает вопросы – делайте так же. Не затягивайте ответ, не «мычите» в трубку. Говорите четко и ясно.

**Правила завершения беседы:**

* В конце разговора кратко подытожьте результаты беседы, договоритесь о дальнейших действиях (повторный звонок, письмо, личная встреча и т.д.).
* Пожелайте собеседнику всего хорошего и прощайтесь в положительно-нейтральном ключе.
* Прощаться и класть трубку первым должен тот, кто позвонил.

**Правила этикета телефонного разговора**

Необходимо знать общие правила общения по телефону, которые пригодятся в разных ситуациях:

* Не ешьте, не пейте и не курите во время разговора.
* Не извиняйтесь за то, что отнимаете чужое время, иначе сложится впечатление, что вам нечем заняться и ваше время ничего не стоит.
* Все деловые звонки следует совершать в рабочее время.
* Самые важные звонки нужно делать в первой половине дня, когда люди еще находятся в рабочем режиме.
* Старайтесь не звонить клиентам и деловым партнерам под вечер, после 17-00. Иначе велик риск, что собеседнику будет уже не до вас, и он попросит позвонить в другой день.
* Если связь прервалась, то перезванивает тот, кто первым позвонил.
* Если вас попросили позвать к трубке человека, который отсутствует на рабочем месте, то предложите собеседнику оставить для него информацию. Проследите, чтобы сообщение обязательно было передано адресату.
* Оптимальное время ожидание ответа на телефонный вызов – 4-5 гудков. Если ответа не происходит, значит, человек занят и не следует настойчиво до него дозваниваться. Повторите попытку позже, через полчаса-час или в течение дня.
* Не используйте громкую связь, если на нет крайней необходимости. Обязательно предупредите об этом собеседника. У человека не должно быть ощущения, что вы заняты более важными делами и вас могут подслушать посторонние.

Учтите, что общепринятого шаблона успешного общения не существует. Подходите к каждому звонку и клиенту индивидуально. На это может уйти больше усилий, зато результат не заставит себя долго ждать.

Учитесь слушать и понимать чужое настроение. Подстраивайтесь под собеседника и таким образом добивайтесь того, что вам от него нужно.

# 20 правил как вести себя в гостях

Современный гостевой этикет — это определенный набор правил и условностей, которые помогают производить впечатление и строить уважительное общение. К сожалению, не все знают, как правильно устанавливать взаимоотношения в рамках этикета, тем самым смущая гостей и хозяев мероприятия.

[Правила этикета](https://oficianty.com/pravila-etiketa-v-obschestve.html) призваны выстраивать определенные рамки, в которых каждому участнику взаимодействия будет комфортно.

**Приглашение в гости**

Желающему устроить торжество или дружескую встречу необходимо продумывать приглашение гостей заранее. Если позвать человека на мероприятие за день или за несколько часов — есть большая вероятность получить отказ, так как несостоявшийся гость наверняка имеет свои планы.

Человек также может решить, что его зовут в последний момент «про запас» или из-за забывчивости.

По правилам этикета, формат мероприятия обуславливает оптимальное время для приглашения гостей.

* На дружеские [посиделки в кафе](https://oficianty.com/stolovi-etiket.html) или другие не слишком значимые мероприятия приглашают за 2-3 дня. Исключение — спонтанное мероприятие.
* На семейные воскресные ужины, крестины, дни рождения и вечеринки принято приглашать за неделю.
* Свадьбы, юбилеи и другие крупные торжества требуют долгой подготовки и часто охватывают несколько дней празднования. Приглашать нужно минимум за месяц.

Уведомлять гостей о мероприятии можно различными способами: в переписке, по телефону и лично.

Разумеется, личное приглашение будет наиболее приятным, однако этот формат не всегда удобно реализовать. Вполне допустимо приглашать друзей на посиделки [в режиме онлайн](https://oficianty.com/setevoj-etiket-pravila.html) посредством мессенджеров или программ.

Для более торжественных мероприятий подойдет озвучить приглашение по телефону.

Что касается свадеб и юбилеев — помимо устного приглашения будет уместным соблюсти формальность и подготовить письменное, в виде открытки или карточки. Такое приглашение допускается отправить по почте. Лично в руки оно вручается самым уважаемым и желаемым гостям.

Письменное приглашение, как правило, содержит дату, время и место проведения торжества. Для пар составляется одно на двоих.

Если хозяева торжества хотят пригласить гостя со второй половинкой, но при этом не знакомы с ней лично, в приглашение добавляется графа «+1».

**Этикет в гостях**

Каждый участник торжества должен чувствовать себя свободно, но при этом вести себя сдержанно, если формат встречи не подразумевает иного. Задача хозяев — создавать обстановку, где каждый гость будет ощущать себя уютно и комфортно.

Не стоит приглашать в одну компанию тех людей, которые по какой-то причине не переносят общества друг друга. Также стоит подумать о социальном положении и возрасте гостей.

Если компании слишком разношерстные, то логичнее провести несколько встреч по одному поводу для разных людей. Это вполне нормальная практика.

[Во время общения](https://oficianty.com/rechevoj-etiket.html) стоит избегать провокационных тем, которые могут вызвать раскол среди гостей:

* спорт;
* политика;
* религия;
* здоровье;
* сплетни;
* плохие новости.

При подготовке мероприятия хозяева должны учитывать вкусовые предпочтения своих гостей. Если на праздник приглашены вегетарианцы, значит праздничное меню должно обязательно включать в себя вегетарианские блюда.

Гостям с особыми предпочтениями необходимо предложить те угощения, которые изначально задумывались для них.

**Этикет гостеприимства**

Встречать гостей [хозяин](https://oficianty.com/etiket-muzchin.html) или хозяйка должны в прихожей. Если кто-то из них в данный момент занимается подготовкой блюд — выходить из кухни необязательно.

Исключение — приход важного и почетного гостя. Задача встречающего — помочь гостям раздеться и проводить их в гостиную, за праздничный стол.

Внешний вид хозяев должен соответствовать обстановке: выглаженные брюки и рубашка, аккуратное платье или костюм, порядок на голове, чистота и опрятность.

Не стоит предлагать гостям тапочки, так как они будут нелепо смотреться на мужчине в костюме или даме в платье. Если гость сам попросил — отказывать не надо.

[При рассадке гостей за столом](https://oficianty.com/etiket-oficianta.html) нужно стараться садить мужчин и [женщин](https://oficianty.com/etiket-dlya-devushek.html) в порядке чередования. Супружеские пары можно рассаживать, влюбленных — нет.

Самые удобные места необходимо предложить наиболее почетным гостям: пожилым, родителям или близким родственникам, начальству.

Не обязательно усаживать виновника торжества или хозяина дома во главе стола. Приглашающие должны садиться там, откуда удобно будет ухаживать за гостями и вставать из-за стола.

**Правила поведения в гостях**

Главное правило для приглашенных — не опаздывать в гости и не ставить тем самым хозяев в неудобное положение.

Если задержаться вынуждают обстоятельства, то нужно постараться сообщить об этом как можно раньше, извиниться и предложить начать праздник без опаздывающих.

Крайне невежливо отказываться от приглашения в последний момент, а то и вовсе не приходить без предупреждения.

[По правилам этикета](https://oficianty.com/etiket-dlya-detej-shkolnikov.html) необходимо приходить в гости с маленьким презентом, будь то бутылка вина или угощение. Если ужин проводится в честь дня рождения, подарок имениннику не должен быть слишком дорогим, дабы не смутить его.

За столом стоит вести себя в меру сдержанно, но свободно. Постоянное молчание, [сидение в телефоне](https://oficianty.com/delovoy-etiket-pravila.html) не вежливо по отношению к хозяевам и другим приглашенным. Не стоит вынуждать хозяев дома или гостей постоянно развлекать и занимать себя.

Тянуться за блюдом через весь стол не надо, достаточно попросить других передать его. Пожимать руки через стол также неуместно. Просьба о добавке, если при этом еды еще хватает, только порадует хозяев.

Если блюда осталось совсем немного, вежливым будет предложить последнюю ложку тому, кто особенно на него налегал, или поделить поровну между желающими.

Если гость по каким-то причинам не пьет алкоголя — всегда можно сослаться на запреты врача. В любом случае, оправдываться за свое решение не надо, достаточно будет фразы «Я не пью».

Если угощение хозяев не понравилось — не надо обсуждать это с другими гостями или публично выражать свое недовольство. При отсутствии желания пробовать какое-либо блюдо нужно вежливо отказаться.

Если гость сломал или разбил что-то в гостьях — правильным будет предложить компенсацию. В любом случае, делать акцент на этой ситуации не стоит. Решить вопрос можно тет-а-тет с хозяевами.

В беседе не стоит упоминать о проблемах со здоровьем, говорить о своих трудностях и жаловаться на жизнь.

Важно помнить о времени. Не стоит задерживаться у хозяев допоздна, тем самым утомляя их. Покидать праздник, как и приходить на него, нужно вовремя. Перед уходом не забыть поблагодарить хозяев за теплый прием.

Не каждый задумывается о том, что ходить в гости нужно по определенным правилам. Однако именно эти установки помогают провести мероприятия в наиболее комфортных для всех условиях. Правила этикета — это своего рода ритуалы, соблюдение которых не дает кому-либо из участников торжества чувствовать себя нелепо или «не в своей тарелке».

**Об авторе: Вилков Николай**

С 1996 года приобрел огромный опыт работая официантом, барменом, администратором в кафе, ночных клубах и ресторанах. Имею опыт работы на банкетах, фуршетах, выездных мероприятиях, знаком со многими коллегами в сфере общепита, являюсь автором видео-курса для официантов.

# «Я не виноват, это все они»

**13 марта 2020**|**Мария Цуркан**

Проактивные менеджеры, если что-то вдруг начинает идти не так, задаются вопросом: «Что я такого сделал, что мы отклонились от плана?» Но есть другие люди, которые таких вопросов себе не задают и причину всех неудач видят во внешних обстоятельствах. Они говорят: «Так сложилось, ситуация вышла из-под контроля. На рынке турбулентность, мы не при чем». Это обращение не к себе, а к какому-то внешнему обидчику. Такая позиция «я не виноват, это все они» — позиция жертвы.

Жертва — это человек, который подчеркивает свою зависимость от людей вокруг и обстоятельств. С одной стороны, жертва настаивает на своей значимости. С другой, никогда не бывает виноватой: «Я старался, но меня подвели люди. Я распланировал, но навалились дела. Я построил стратегию, но начальник дурак и сотрудники неумные». Жертва больше других страдает от несправедливости мира. Жертва все делает правильно, но никто этого не понимает или наоборот все мешают воплощению лучших замыслов.

Приведу пример. Ольге предложили повышение. Она управляла небольшой торговой точкой в Нижнем Новгороде. Теперь ей предстояло руководить тремя магазинами в Москве. Она с радостью согласилась. Чтобы переехать, взяла небольшой кредит. В задачи теперь входило развитие: постоянных покупателей должно стать больше, средний чек выше, индекс потребительской лояльности NPS должен стабильно расти. Также Ольга отвечала за юридические и бухгалтерские формальности. Хоть бухгалтер и был в штате, им нужно было руководить. В компании понимали, что подобный опыт у сотрудника впервые, поэтому Ольге организовали обучение.

В первый год работы у Ольги ожидаемо не было большого роста: руководитель только учится, только выходит на пик своей продуктивности. По итогам второго года в каждом магазине был полный бардак в документах, товара на складе оказалось либо слишком много, либо не хватало. Средний чек падал, довольных клиентов стало меньше. Почему? Ольга считала, что всему виной — ее низкая зарплата и тот самый кредит, о котором она вынуждена думать каждый день. «Мне настолько мало платят, что я просто не могу ничего делать. В компании, где каждый сотрудник дурак, я просто не могла достичь нужных результатов», — призналась Ольга при увольнении.

Ее поведение — классическое поведение жертвы. Для себя она не виновата во всем, что с ней случилось, а еще она очень обижена на компанию, сотрудников, клиентов и судьбу.

**Треугольник Карпмана**

Психотерапевт Стивен Карпман описал одну из моделей взаимодействия между людьми. Она описывает три роли, которые люди часто занимают в разных ситуациях:

* Жертва
* Преследователь
* Спаситель

Каждая из этих ролей имеет корыстную цель:

* Преследователь стремится доминировать над Жертвой, властвовать над другими.
* Спаситель пытается поднять свою ценность в собственных глазах и в глазах других, «быть хорошим мальчиком», чтобы получить одобрение.
* У жертвы единственная цель — снять с себя ответственность.

**Почему выгодно быть жертвой**

В юриспруденции жертве полагаются компенсации морального и материального ущерба. Такое же отношение переносится на повседневность. Если я жертва, значит:

* Меня нужно пожалеть (сказать что-то хорошее, дать меньше работы, не увольнять, не делать замечания…)
* Меня нужно спасать (сделать работу за меня, довезти меня до дома…)
* Обо мне нужно всячески заботиться (отпустить пораньше с работы, принести мне кофе, отложить трудный разговор со мной на потом…)

Перечисленные выше причины — неосознанные. Жертвы редко признаются в том, что они жертвы. Даже себе они не могут сказать такого. Но их выдает поведение.

Позиция жертвы — это мощное оружие для манипуляций. Жертва не умеет договариваться. Вместо этого она часто давит на чувство вины или жалости, поэтому ей труднее отказать. Роль жертвы сама по себе манипулятивна — всем своим видом жертва вынуждает других людей делать то, что нужно ей.

Самое главное — жертва никогда и ни в чем не бывает виновата: ни в падении продаж, ни в плохой подготовке консультантов, даже в опоздании на работу есть веская причина, не зависящая от жертвы.

**Почему недопустимо, чтобы руководитель был жертвой**

Во-первых, на каждую жертву найдется свой преследователь. Жертва — это позиция изначально слабая. Коллега из другого отдела или руководитель найдет, за что зацепиться, и добавит жертве несчастий.

Во-вторых, жертва НЕ МОЖЕТ ничего изменить. Повысить продуктивность, развивать сотрудников, делегировать задачи, повышать удовлетворенность клиентов — это невозможно, ведь все зависит от внешних обстоятельств. И в этом самая главная причина, почему человек в позиции жертвы не может быть руководителем: он не способен управлять собой и отвечать за собственный результат. Он не способен нести ответственность за результат работы сотрудников. А влияние на результат только негативное: жертва и подчиненным транслирует свою позицию.

В-третьих, позиция жертвы — симптом низкой профессиональной компетентности. Хороший специалист всегда знает, что он может сделать, чтобы ситуацию изменить. Профессионал понимает, какие действия привели к данному результату. Жертве же понятно одно: она ни при чем. Жертва — это непрофессионал. Видите руководителя-жертву, будьте готовы к тому, что имеете дело с безграмотным управленцем. Сами принимаете позицию жертвы? Вы знаете ваш диагноз.

**Можно ли перестать быть жертвой?**

Можно. Каждый человек сознательно или бессознательно выбирает, как себя вести. Даже если поведение жертвы вам несвойственно, вы все равно иногда можете занимать именно такую позицию. Наблюдайте за собой, и если увидите признаки поведения жертвы, честно себе в этом признайтесь и меняйте непродуктивное поведение на то, которое приведет вас к нужному результату.

**Ваш сотрудник — жертва. Что делать?**

Жертва — это роль в ситуации, а не свойство человека. Но некоторые люди настолько в эту роль вжились, что по-другому уже просто не умеют. Позиция жертвы у них проявляется практически во всем: в отношениях с сотрудниками, руководителем, клиентами, задачами, детьми. Их часто можно увидеть на собеседованиях. На вопрос «Почему так получилось?» они приведут тысячу причин, и ни одна не будет внутренней. Эти люди могут быть отличными исполнителями, работать строго в рамках инструкций. Но когда они совершат ошибку, виноват будет кто-то третий. Их нельзя изменить, если они сами не захотят измениться. Видите такого человека — примите сознательное решение, готовы вы с ним работать или нет.

И последнее: не позволяйте жертве затянуть вас в треугольник и превратить в преследователя или спасателя. На каждое «потому что» из уст жертвы отвечайте вопросом, адресованным самому человеку: «Что именно ты сделал? В чем твоя ответственность? Как ты можешь повлиять?» Постарайтесь переориентировать человека и показать, что переложить ответственность ему не удастся.

**Об авторе. Мария Цуркан** — основатель школы руководителей «Я начальник».

# Как речь влияет на вашу карьеру

Таннен Дебора

***От редакции.*** Современный бизнес опирается на знания из самых разных сфер. Многие руководители обращаются к исследованиям социологов, психологов, лингвистов в надежде найти более эффективные способы управления. Книги американского социолингвиста Деборы Таннен давно стали классикой, а ее точные и остроумные наблюдения за особенностями поведения и речевыми характеристиками мужчин и женщин получили признание многомиллионной читательской аудитории.

Руководитель крупного подразделения глобальной корпорации проводит очередное совещание. Начальники отделов оценивают работу подчиненных и отмечают тех, кто достоин повышения. Похвалу заслуживают только мужчины, повышать женщин, по словам менеджеров, рановато: им явно не хватает уверенности в своих силах. Руководителю подразделения все это кажется странным. И справедливо, как выясняется позже.

Подумайте, сколько женщин уходит из компаний, чтобы начать собственный бизнес! Значит, они точно знают, что добьются успеха. О том, насколько человек уверен в себе, говорит его манера держаться, а она во многом определяется манерой речи.

Глава крупной компании сказал мне как-то, что важное решение, на которое другие потратили бы пять месяцев, ему удается принимать за пять минут. А секрет прост. Проект получает добро, если автор идеи уверенно излагает ее, если нет — предложение отвергается. Казалось бы, все правильно, но социолингвистика, которой я занимаюсь, считает иначе. Директор заблуждался, думая, что с первого взгляда может распознать уверенного человека.

Акт коммуникации не сводится к произнесению слов. Важно то, как вы говорите. Каждый выражает мысли

по-своему, ведь речь — это социальный, приобретенный личным опытом навык. Чаще всего мы воспринимаем речь как нечто естественное и редко задумываемся над тем, что одна и та же фраза может иметь разный смысл — важно, кто и как ее говорит.

С 1974 года я изучаю лингвистические стили и коммуникативные функции языка. Проследив процесс формирования речевых навыков на разных этапах жизни человека, я выявила закономерности влияния манеры речи на место и роль сотрудника в коллективе, на его карьеру.

Возвращаясь к истории о том, как сотрудниц компании обошли при повышении по службе, скажем, что после совещания гендиректор проверил истинное положение вещей. И оказалось, что начальники оценивали сотрудниц, исходя из собственных лингвистических норм. Женская манера выражения мыслей отличается от мужской — это известно. Точно так же различается стиль общения представителей разных культур. Вот почему женщины иногда могут казаться неуверенными в себе и недостаточно компетентными.

**Что такое лингвистический стиль**

Мы говорим определенным тоном, с определенной скоростью и громкостью, часто заранее обдумываем свои слова, но редко заботимся о том, как их произнести. Исключение — сложные ситуации, например собеседование при приеме на работу, важные совещания, когда приходится взвешивать каждое слово и подыскивать верный тон.

Языковой, или лингвистический стиль — это общая характеристика речевой модели человека. Прямота или уклончивость высказывания, темп речи, паузы между словами, выбор слов, шутки, присказки, частые вопросы или извинения — все это стиль. Иначе говоря, лингвистический стиль — набор усвоенных в процессе культурного развития сигналов, с помощью которых мы не только излагаем свои мысли, но и трактуем адресованные нам слова, оцениваем друг друга.

Рассмотрим один из элементов лингвистического стиля — очередность реплик. Во время беседы сначала говорит один ее участник, потом другой. Они обмениваются сигналами, показывающими, когда один закончил мысль и настало время подать свою реплику другому. Такие факторы, как место рождения или этническое окружение, влияют на то, какой длины пауза между репликами выглядит более естественной. Родившийся в Детройте Боб привык к длинным паузам. В беседе с Джо, коллегой из Нью-Йорка, ему трудно вставить слово. Джо, наоборот, чувствует себя неловко, когда возникает пауза, и поэтому говорит без остановки. Оба не понимают, что им мешают различия в манере ведения разговора. Боб думает, что бесцеремонному Джо не интересно его мнение, а Джо считает, что Бобу особенно нечего сказать.

Другой случай. Сэлли переехала в Вашингтон из Техаса. Первое время на общих собраниях компании она не участвовала в обсуждениях: ей никак не удавалось вклиниться в разговор. В Техасе ее считали открытой и уверенной в себе, а в Вашингтоне сочли застенчивой и скромной. Начальник даже предложил Сэлли походить на тренинг по «самоутверждению». Вот как от длины паузы зависит, какое мнение сложится о человеке.

У речи две функции. Во-первых, она служит для выражения мыслей — это знают все. А еще речь как атрибут социального поведения способствует установлению отношений. Если вы скажете: «Сядь!», то продемонстрируете либо свой, более высокий, чем у собеседника, статус, либо близкие отношения между вами, либо недовольство. Во фразе «Вы меня очень обяжете, если сядете» проявится крайняя степень уважения или сарказм — все зависит от тона и ситуации. Одна и та же просьба сесть, как мы видим, говорит еще и о многом другом.

Во всех известных сообществах мужской и женский лингвистические стили различаются. У мужчин и женщин, даже говорящих на одном языке, разные представления о том, «что хорошо и что плохо».

Манера речи формируется с детства, и на нее особенно воздействуют сверстники. Чаще всего девочки играют с девочками, мальчики — с мальчиками. Социологи, антропологи и психологи, которые наблюдали американских детей, обнаружили, что мальчики и девочки находят общий язык, общаясь друг с другом, но для девочек важнее всего доверительные отношения, а для мальчиков — положение в группе.

Девочки предпочитают играть с одной или несколькими близкими подругами. Большую часть времени они говорят, и в этом проявляется степень близости. Лучшая подруга — та, которой доверяют все секреты. Девочки учатся не обращать внимания на различия между ними, а подчеркивать то, что их роднит. Многие с детства знают, что слишком самоуверенных не любят. Девочку, подчеркивающую свое превосходство, будут уничижительно называть «воображалой», пытающуюся управлять другими — «командиршей». Таким образом, девочки привыкают учитывать не только свои потребности, но и потребности других, помогая собеседнику выглядеть достойно в самом широком смысле слова.

Мальчики играют иначе. Обычно они сплачиваются в большие иерархически организованные группы. Мальчики-лидеры подчеркивают свое положение, добиваясь признания их особого статуса. Часто в группе есть несколько лидеров. В мальчишеских компаниях «командовать» — не грех, здесь само собой разумеется, что слово лидера — закон для остальных. Резкая, грубая речь — способ выделиться, добиться от других повиновения, демонстрация силы. Это вызов окружающим и защита от них. Умение приказывать повышает авторитет в группе. Но можно и иначе добиться признания: рассказать смешную историю или анекдот.

Конечно, не все дети развиваются так и не всем по душе правила, принятые в тех или иных группах. Но чаще всего именно в игре у детей формируются идеалы и стиль общения. В этом смысле девочки и мальчики растут в разных мирах. Поэтому мужчины и женщины по-разному выражают свои мысли и оттого так часто не понимают друг друга.

Проводя исследования в американских компаниях, я поняла, что уроки, усвоенные в детстве, так или иначе проявляются на работе. Вот лишь один пример. На крупном предприятии собрали фокус-группу, которая должна была оценить новый график работы. Участники встречи в целом одобрили нововведение, но предложили кое-что изменить. По общему мнению, встреча прошла удачно, главным образом благодаря Филу, предложившему большинство поправок. Но на следующей день, просматривая свои записи, я обнаружила, что почти все идеи высказала Шерил, Фил лишь подхватывал и развивал их. Но он говорил дольше и убедительнее Шерил, чем и произвел сильное впечатление на остальных.

Кажется, будто Фил присвоил идеи Шерил. Но это не так. Фил не выдавал предложения Шерил за свои, да и сама Шерил сказала мне после встречи, что благодарна Филу за поддержку. Значит, Шерил и Фил попросту работали в паре. В итоге группа выполнила свою задачу. Так в чем же проблема?

Я попыталась выяснить, кто, по мнению участников встречи, внес наибольший вклад и выдвинул больше всего идей. Вот как распределились ответы: две женщины из группы назвали Шерил, двое из трех мужчин — Фила, и только Фил назвал Шерил. Женщины точнее мужчин определили и оценили вклад коллеги.

Такого рода обсуждения происходят постоянно и повсеместно. Если руководитель не будет прислушиваться к словам подчиненных, он рискует недооценить людей вроде Шерил.

**Различия**

Люди по-разному ощущают социальную природу языка — скрытые нюансы того, что и как говорят им другие. Мужчины в первую очередь улавливают оттенки авторитарности. В разговоре они добиваются превосходства и противостоят попыткам собеседника подавить их. Женщины в речи редко выставляют себя напоказ или прямо высказывают несогласие с мнением собеседника.

**Признание.** Даже такая простая вещь, как выбор местоимения, может повлиять на оценку ситуации. Мужчины скажут «я» там, где женщины чаще говорят «мы». Например, руководитель издательства громогласно заявляет: «Я нанимаю нового менеджера. Я поручу ему отдел маркетинга». Эти слова он

произносит таким тоном, словно он единственный хозяин корпорации. Женщины часто говорят «мы», даже если выполняют работу в одиночку. Одна моя знакомая объяснила это нежеланием выпячивать свои заслуги. Хотя она рассчитывала (и совершенно напрасно), что окружающие сами заметят и оценят ее работу.

Некоторые руководители считают, что женщины должны требовать признания своего вклада и их нужно учить этому. Но не все так просто: наша речь — это то, что мы собой представляем, и то, кем мы хотим быть.

Начальник Вероники, старшего научного сотрудника компании из сферы высоких технологий, был человеком тонким и наблюдательным. Он заметил, что, хотя многие идеи высказывает Вероника, распространяют их и получают за это поощрение ее коллеги. Он посоветовал Веронике добиваться всеобщего признания ее авторства. Но Веронике не хотелось бороться за свои права, она предпочла остаться самой собой.

В любом случае женщины хвастаются реже мужчин; если часто нахваливать себя, тебя перестанут уважать, думают они.

Считается, что женщинам выгоднее решать проблемы и работать в коллективе. Но это не совсем так, ведь в группе труднее оценить по достоинству деловые качества каждого. Успех общей работы может приписать себе тот, кто громче всех говорит, а не тот, кто внес самый большой вклад.

**Уверенность в себе и хвастовство.** Помните начальника, который принимал решения, оценивая степень уверенности говорящего? Как и он, многие американские бизнесмены уверены, что компетентного человека видно по его поведению и речи.

Исследования показывают, что женщины предпочитают скрывать уверенность в себе, а мужчины — прятать свои сомнения. Группа психологов под руководством Лори Хитерингтоун провела интересный эксперимент (описан в журнале Sex Roles за 1993 год). В начале учебного года они попросили несколько сотен студентов сказать, с какими оценками те закончат курс. В одной группе студенты делали свой прогноз письменно, в другой — устно. Девушки из второй группы скромнее молодых людей оценивали свои будущие успехи. В первой группе такого различия не было, и прогнозы оказались верными. Это исследование говорит о том, что внешняя неуверенность (занижение своего потенциала) свидетельствует скорее не об истинном уровне уверенности человека в себе, а о его желании не показаться хвастливым.

Привычка проявлять скромность или самоуверенность формируется у мальчиков и девочек в процессе социализации, в детских играх. Поведение взрослых женщин и мужчин закрепляется положительной реакцией близких, привыкших к тем же нормам. Однако стереотипы поведения в американской деловой среде основаны преимущественно на мужском стиле общения.

**Вопросы.** Хороший руководитель умеет правильно задавать вопросы: как и когда он это делает, свидетельствует о его компетенции и полномочиях. Но если в коллективе только кто-то один обращается за разъяснениями, именно этот человек рискует прослыть некомпетентным работником. В процессе социализации мальчики понимают, что тот, кто задает вопросы, обычно занимает низшую ступень в группе — его считают дураком или занудой.

В том, что о компетенции специалиста могут судить по тому, как часто он пытается получить информацию, на своем опыте убедилась одна женщина-врач. Когда она была студенткой, за практику в больнице ей поставили низкую оценку. «У вас слабые знания, вы чаще других задаете вопросы», — сказал ведущий врач.

Люди по-разному задают вопросы, и это зависит не только от влияния культурной среды и особенностей характера, но и от пола. К примеру, большинство моих слушателей и читателей согласны с таким наблюдением: в незнакомом месте мужчины гораздо реже женщин спрашивают дорогу у прохожих. Я объясняю это тем, что мужчины не хотят показаться слабыми, боятся выглядеть глупо, им важно проявить независимость и самостоятельно найти дорогу. Таких мужчин раздражают те, кто переспрашивает все по многу раз.

**Коммуникационные ритуалы**

Коммуникации основаны на ритуалах: мы говорим так, как принято у нас, и ожидаем вполне определенной реакции. Например, многие иностранцы считают американцев лицемерными: они спрашивают, как дела, хотя ответ их совершенно не интересует. Но для американцев вопрос «Как дела?» — лишь ритуал начала разговора. На Филиппинах, например, при встрече спрашивают: «Ты куда?», что американцу наверняка показалось бы бестактностью, хотя это такой же ритуальный вопрос, и единственный ожидаемый ответ на него — неопределенное «туда».

Интересно наблюдать ритуалы в разных странах. Мы замечаем их своеобразие, но не всегда чувствуем ритуальную природу своей речи. С соотечественниками и коллегами мы говорим на одном языке, но причиной недопонимания могут стать именно ритуалы.

**Извинения.** По нормам американской речевой культуры слово sorry (извини) ставят в начало предложения, если человек выражает сожаление о случившемся или пытается утешить собеседника. Например, фраза: Sorry to hear that, hope your son will get well soon, в дословном переводе звучит так: «Извини, что слышу это, надеюсь, твой сын скоро поправится». Как такового прощения при этом никто не просит. Женщины вообще «извиняются» чаще мужчин, выражая так сочувствие. Это один из элементов коммуникационного стиля, с помощью которого девочки еще в детстве устанавливают доверительные отношения с другими. Однако человека, часто прибегающего к ритуальным «извинениям», воспринимают слабым, не уверенным в себе и даже заслуживающим порицания.

Мужчинам важно положение в группе, и они предпочитают как можно реже просить прощения. По их мнению, тот, кто извиняется, унижает себя. Однажды я наблюдала за селекторными переговорами нескольких адвокатов. В какой-то момент адвокат, в кабинете которого я находилась, случайно задел телефон локтем, и связь прервалась. Когда секретарша восстановила соединение, адвокат, вместо того чтобы извиниться, сказал: «Что произошло? Была связь — и вдруг пропала!» Похоже, он если и признавал свои ошибки, то лишь в крайних случаях. Эта история убедила меня: мир каждого человека отличается от мира других людей и окружающие не всегда разделяют его представление о том, как следует говорить.

Те, для кого любое общение — прежде всего борьба за власть, советуют руководителям не извиняться, чтобы не уронить свой авторитет. Часто эта стратегия оправдывает себя. Но нередко сотрудники компаний нелестно высказывались о коллегах, которые никогда не извиняются или не признают свои ошибки. Значит, иногда самое лучшее — признать свою ответственность за ошибки.

**Обратная связь.** Критиковать подчиненных можно по-разному. Допустим, руководитель подразделения просит своего директора по маркетингу переделать отчет. Прежде всего она отмечает сильные стороны и лишь затем переходит к недостаткам, которые необходимо устранить. Директор по маркетингу согласно кивает, но вносит в отчет лишь мелкие исправления.

Начальница недовольна, а подчиненный в ответ оправдывается: она ведь сама одобрила отчет в целом и этим сбила его с толку.

Недопонимание возникло из-за различия в лингвистических стилях собеседников. Руководитель отдела привыкла подслащивать горькую пилюлю. Если бы она просто сказала подчиненному, что его отчет никуда не годится, она унизила бы его, задела за живое. Давая общую положительную оценку, она помогла собеседнику «спасти лицо». Но директор по маркетингу по-своему воспринял критику. Для него важнее были слова, сказанные в начале, а все, что говорилось потом, он пропустил мимо ушей как несущественное.

Человек, которые ценит деликатное обхождение, оценил бы такт руководителя, а неприкрытую критику счел бы грубостью. Тот, кто привык называть вещи своими именами, предпочтет прямолинейность, он, как директор по маркетингу, не поймет завуалированную критику. Каждый был уверен в своей правоте и обвинял другого. «Он не выполнил моего указания!» — негодовала начальница. «Сначала сказала, что все хорошо, а потом стала придираться», — дулся директор.

**Комплименты.** Обмен комплиментами — распространенный (особенно среди женщин) ритуал. Из-за неверной интерпретации этого проявления любезности менеджер по работе с персоналом Сьюзен попала в неловкое положение. Вместе с сослуживцем Биллом она участвовала в конференции. На обратном пути, в самолете, Сьюзен сказала Биллу: «Ты выступил отлично. А как тебе моя речь?» Поблагодарив Сьюзен, Билл разразился длинной тирадой. Слушать подробную критику Сьюзен было неприятно. Она чувствовала себя униженной. Словно она новичок, которого профессионал учит уму-разуму. А винить, кроме самой себя, было некого: сама напросилась. Но она, конечно, не думала, что Билл поймет ее буквально.

С другой стороны, так ли уж Сьюзен интересовало мнение коллеги? Скорее всего, ей просто хотелось услышать в свой адрес комплимент — точно такой же, какой она только что сделала Биллу. Она следовала обычным для нее, и для женщин вообще, правилам диалога, в котором обмен любезностями — привычное дело. Билл же был настроен на рабочий лад и понял просьбу Сьюзен по-своему.

Такого рода недопонимание редко бывает между мужчинами, а между мужчинами и женщинами часто, это скорее закономерность.

Лингвист Дженет Холмс считает, что женщины чаще мужчин говорят комплименты. Мужчина, утверждает она, никогда не спросит: «Тебе понравилось мое выступление?» И прежде всего, чтобы не вызвать шквал ненужной критики и не позволить оппоненту взять над собой верх. Во время игры мальчики часто пытаются грубыми словами унизить или подавить соперника, чтобы занять его место. Девочки же, наоборот, добровольно занимают подчиненное положение, не спорят с подругой, уступают в надежде на то, что этот ритуальный жест будет оценен и вознагражден.

На примере Сьюзен и Билла можно проследить эволюцию подобных конфликтов, которые иногда выливаются в принижение роли женщины. Логика тут проста: раз тебя нужно чаще хвалить, раз ты вечно все переспрашиваешь и просишь помощи, нечего с тобой особо церемониться, и цена тебе невелика. А на самом деле женщина порой просто соблюдает ритуал и ей нужно внимание, а не совет.

**Ритуальное столкновение.** Извинения, приправленная похвалой критика, обмен комплиментами — распространенные у женщин ритуалы, которые мужчины часто воспринимают буквально. А женщины нередко принимают за чистую монету мужскую агрессивность.

Сотрудница одной компании рассказала мне, с каким ужасом наблюдала за бестактным спором двух начальников: речь шла о том, какому отделу будет урезан бюджет. Спустя какое-то время эти двое как ни в чем не бывало по-дружески болтали. «Разве можно после этого делать вид, что ничего не случилось?» — спросила она одного из них. «А что такого? Ну повздорили. Было, да прошло». Вопрос сослуживицы озадачил его не меньше, чем ее — его поведение. Ритуальный бой, который на самом деле был частью повседневного общения, она восприняла буквально.

Многие американцы относятся к обсуждению идей как к ритуальному поединку: в словесной перепалке можно лучше узнать соперника. Они высказывают свои мысли безапелляционно и смотрят, какова реакция собеседника. Защищая идею, ее проверяют на прочность. Точно так же американец может оспаривать предложения коллеги, только чтобы выявить их слабые места. Подобный стиль общения уместен там, где к нему привыкли, но человек новый порой не ощущает его ритуальную природу. Новичок может без боя отказаться от идеи, оспоренной коллегам: раз все возражают, значит, мысль неудачна.

Хуже того, он решит, что нападки направлены против него, и уже не будет вкладывать душу в работу.

Иногда консалтинговые компании нанимают выпускников ведущих бизнес-школ и на собеседованиях просят кандидатов доказать несостоятельность какой-нибудь очевидной идеи. Глава одной такой фирмы уверял меня, что женщины хуже справляются с этим заданием и их поэтому реже берут на работу. Хотя, по его словам, женщины, набирающие на этом тесте мало баллов, становятся хорошими консультантами. Они часто оказываются умнее мужчин, умеющих именно в стрессовой ситуации блеснуть аналитическими способностями.

**Договаривайся и властвуй**

В любой организации формальная власть сотрудника определяется его должностью. Реальную же власть он завоевывает каждый день в разного рода переговорах с подчиненными и партнерами. Талант руководителя проявляется в его умении договариваться, побеждать в словесных дуэлях. Таким образом, лингвистический стиль отражает статус человека и может влиять на его положение в служебной иерархии.

**Меж двух огней.** Во всех изученных мной компаниях есть сотрудницы, которые уверены, что отлично работают, что об этом знают их коллеги и прямые начальники, а вот более высокое руководство не замечает и не продвигает. Иными словами — их попросту затирают. Они пребывают в недоумении, поскольку еще с детства усвоили: будешь хорошо работать — и тебя оценят. Как ни странно, большинство мужчин и правда считает, что женщин заслуженно не повышают: они плохо работают. Но на самом деле мужчины часто ведут себя так, чтобы именно их, а не женщин, заметило начальство.

Наблюдая, как обедают сотрудники, я обратила внимание, что мужчины стараются садиться за стол с начальниками. Женщины делают так редко. Но чтобы признали твои заслуги, нужно поговорить о них с руководством, а для этого — наладить с ним доверительные отношения. Общаясь с начальниками, мужчины и женщины ведут себя по-разному, ведь мальчиков одобряют, когда они хвалятся своими успехами, а девочек учат скромности. Мужчины при всяком удобном случае напоминают, какие они молодцы.

Любой говорящий осознает статус собеседника и подстраивает под него свою речь. С руководством говорят иначе, чем с подчиненными или с друзьями. Точно держать дистанцию и верный тон — большое искусство.

Специалисты по коммуникации Кэрин Трэйси и Эрик Эйзенберг исследовали, как статус собеседника отражается на критике в его адрес. Они написали деловое письмо с ошибками и попросили 13 студентов и 11 студенток представить себе, как они будут указывать на них автору. В первом сценарии «начальник» критиковал «подчиненного», во втором — наоборот. Исследователи изучили, каким образом критик старался не обидеть собеседника.

Неудивительно, что подчиненные осторожно высказываются в адрес начальства. Но в ходе исследования Трэйси и Эйзенберг заметили, что женщины-руководители более мягко, нежели женщины-подчиненные, выражают свое мнение. Такая модель складывается в процессе социализации девочек: более опытная старается держаться в тени, не афишировать свое превосходство.

По моим наблюдениям, и на работе женщины ведут себя так же. К примеру, начальница, указывая секретарю на ошибку, сама же нашла смягчающее обстоятельство. «Как же трудно работать, когда вокруг столько народу!» — сказала она с улыбкой.

Уместна ли мягкая модель руководства? Да, если она помогает наладить благоприятный климат в коллективе, а значит, качественно и в срок выполнять задания. Многих женщин-руководителей начальство упрекает в том, что они редко проявляют свою власть.

**Уклончивость.** Другая особенность нашей речи, которая меняется в зависимости от статуса собеседника, — привычка выражать свои мысли многословно и обтекаемо. Она может привести к серьезным недоразумениям, особенно если общаются представители разных культур, люди разного темперамента и привычек.

Несмотря на культурные, этнические и другие различия, женщины, если им нужно дать кому-то задание, будут особенно пространны и обтекаемы. Это не удивительно, ведь девочки не любят тех, кто «командует». Мужчины тоже говорят уклончиво, когда им приходится признавать свои ошибки или проявленную слабость. Мальчики помыкают слабаками; боясь опозориться в глазах товарищей, они пускаются в путаные объяснения.

Казалось бы, тот, у кого больше власти, должен отдавать распоряжения жестко и однозначно: «Чтобы завтра днем отчет был у меня на столе!» Но не все любят высказываться прямо. Начальник, который говорит: «Хотел бы посмотреть, есть ли у нас данные о продажах по товарным группам», удивится, если подчиненный ответит: «Наверное, есть» вместо: «Сейчас принесу».

Тем не менее ученые утверждают, что подчиненные чаще, чем руководители, говорят уклончиво (иногда так оно и есть). Лингвист Шарлотта Линд изучала записи переговоров, которые вели пилоты незадолго до катастрофы.

Один из самолетов авиакомпании Air Florida упал в Потомак сразу после вылета из аэропорта Вашингтона 13 января 1982 года. Тогда погибли 74 из 79 человек. Как выяснилось, командир экипажа не имел опыта взлета в условиях обледенения фюзеляжа, в отличие от второго пилота. Анализ записей «черных ящиков» показал, что второй пилот предупреждал командира об опасности, но слишком завуалированно. Я тоже изучила эту расшифровку. Второй пилот не раз пытался привлечь внимание командира корабля к непогоде, к тому, как обледенели другие самолеты.

*Второй пилот: Смотри, вон тот — весь покрылся льдом... Ого! Вон, вон, видел? Видишь, у него сосульки на хвосте... везде...*

Командир: Ага.

[Второй пилот выражает опасения, что прошло много времени после того, как самолет отчистили ото льда.]

*Второй пилот: Да уж, разморозить эти самолеты нечего и пытаться. Если только для очистки совести. [Перед взлетом он несколько раз повторил, что показания приборов внушают ему опасения, но снова недостаточно настойчиво и не смог привлечь внимание командира.] Это, вроде, не так должно быть, да?* [Пауза три секунды.] *Да, это неправильно. Что ж...*

Командир: Да. Показывает 80.

Второй пилот:. Нет-нет, это неправильно... [Пауза семь секунд.] *А может, и правильно...*

Вскоре самолет взлетел, и произошла страшная трагедия.

На этом и других примерах Линд сделала вывод: вторые пилоты часто дают советы командирам слишком уклончиво. После описанного случая в некоторых авиакомпаниях их учат говорить с командиром ясно и четко. По мнению большинства американцев, это нужная мера. А вот на семинаре, где обсуждалась статья Линд, студент-японец предложил учить и первых пилотов слушать подчиненных: японцы вообще ценят умение понимать собеседника. И прямота, и уклончивость способствуют взаимопониманию, только если участники диалога понимают особенности лингвистического стиля собеседника.

Начальники чаще поощряют тех, чья манера общения похожа на их собственную: такие люди им понятны. В американских компаниях принято, чтобы распоряжения начальника были четкими, и тех, кто говорит уклончиво, подозревают в неуверенности и некомпетентности.

Редактор одного журнала, распределяя задания, обычно формулировала их в виде вопросов. Например, так: «Не хотели бы вы заняться проектом Х вместе с Y?» или: «Я подумываю поручить вам проект Х. Как вы на это смотрите?» Сотрудникам такая манера очень нравилась. Но начальник осудил демократизм редактора.

В любой компании тот, кто выше по должности, может навязать свои представления о правильном поведении, проявляющемся, в частности, в манере речи. В США начальники обычно дают прямолинейные распоряжения. Но бывает и наоборот.

Менеджер магазина не выполнил поручение своей начальницы. Все объяснялось формой, в которой она отдала распоряжение. «У бухгалтера скопилась много неотправленных документов. Может, стоит ей помочь?» — сказала начальница и услышала в ответ обычное в таких случаях «ладно». Каждый считал, что высказался определенно, но оказалось, что обе стороны по-разному истолковали сказанное. Начальница решила, что менеджер имел в виду: «Ладно, я помогу». А он хотел сказать: «Ладно, я подумаю» и, подумав, понял, что у него есть дела поважнее. На взгляд начальницы, отдавать распоряжение в форме вопроса уместно. Но того, кто привык к иной форме, это может смутить. Эта ситуация скорее нетипична, поскольку двусмысленность возникла из-за начальницы. Насколько я знаю, она по-прежнему так же формулирует свои распоряжения, но подчиненные научились понимать ее.

**Что делать?**

Меня часто спрашивают, как лучше высказывать критику, отдавать распоряжения? Другими словами, как правильно общаться? Ответа на этот вопрос нет, все зависит от ситуации, корпоративной культуры, должности собеседников и т.д. Манера общения, которая хороша в беседе с одним человеком, может быть совершенно неуместна с другим и в иных условиях. Руководитель должен понимать особенности лингвистических стилей подчиненных, чтобы слышать, что ему говорят опытные сотрудники.

Казалось бы, обмениваться мнениями лучше всего свободно и открыто: в этом случае у всех участников обсуждения равные возможности. Однако теперь мы знаем, что если проводить собрания в неформальном стиле, то проявят себя

главным образом те, кто чувствует себя в коллективе как рыба в воде. Они не будут дожидаться паузы, чтобы высказаться, и им и не нужно одобрение других. Те же, кто привык не перебивать собеседника, дать ему закончить свою мысль, кто рассчитывает на то, что его выслушают, и кто часто ссылается на мнение других, ярче себя проявят на обсуждениях, где все следуют регламенту. Мужчины скорее предпочтут открытую, свободную дискуссию, а женщины — регламент. Часто женщины энергично спорят в женском коллективе или один на один, но тушуются в обсуждениях, где большинство — мужчины. А если женщины держат себя как мужчины, то им ставят в вину уже другое — чрезмерную жесткость и напористость.

Руководителю, который видит эти нюансы, нужно уметь более гибко вести обсуждения, управлять кадровой политикой, оценивать подчиненных и т.д. Бизнес становится все более глобальным, а персонал — разнообразным в культурном и этническом отношении, и начальники должны понимать, как происходит взаимодействие между людьми, чувствовать собеседника. Тогда слово, речь — инструмент работы руководителя — станет реальной силой.

**Об авторе. Дебора Таннен (Deborah Tannеn)** — профессор лингвистики Джорджтаунского университета. Мировую известность ей принесла переведенная на 29 языков книга «Пойми меня: мужчины и женщины в разговоре» (You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation. William Morrow, 1990).

[**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) |  |