**ВАИМООТНОШЕНИЯ С НАЧАЛЬСТВОМ**

**Вып. 5**

Оглавление

[Недоразвитые боги: почему ваши руководители почти ничему не учатся 2](#_Toc84849120)

[Всё сложно: что делать, если начальник живет в своей реальности 4](#_Toc84849121)

[11 признаков, что ваш начальник — слабый руководитель 6](#_Toc84849122)

[Что делать, если ваш начальник «тряпка» 9](#_Toc84849123)

[«Сделай сам»: как строить карьеру без поддержки руководства 11](#_Toc84849124)

[Поймите себя и своего начальника 13](#_Toc84849125)

[Не думайте о мести: что делать, если начальник ведет себя отвратительно 20](#_Toc84849126)

[Мастера недокультуры: почему профессионалы чувствуют себя неудачниками 23](#_Toc84849127)

[Проклятье трудоголиков 28](#_Toc84849128)

[Знакомьтесь — ваш новый начальник! 30](#_Toc84849129)

[Как найти общий язык с начальником 33](#_Toc84849130)

[Вы любите своего руководителя 35](#_Toc84849131)

[Ставьте высокие задачи 36](#_Toc84849132)

[Притворяйтесь, что вы много работаете 38](#_Toc84849133)

[Большой босс видит все! 39](#_Toc84849134)

[Как выстроить взаимоотношения с начальником 41](#_Toc84849135)

[Осторожно, газлайтинг!: что делать, если менеджер манипулирует сотрудникам 43](#_Toc84849136)

[Индийский мудрец о главной причине, почему начальнику и подчиненному дружить нельзя 46](#_Toc84849137)

[Боссинг: Что делать, если вас травит начальник 47](#_Toc84849138)

[Миссия иногда выполнима: как справиться с начальником-космонавтом 52](#_Toc84849139)

[Почему в Facebook никому нет дела до начальников 53](#_Toc84849140)

[10 типов начальников, которые превратят вашу жизнь в ад 56](#_Toc84849141)

[Как спорить с руководителем без риска потерять работу 59](#_Toc84849142)

[Как трудное детство влияет на заботу о подчиненных 61](#_Toc84849143)

[Недоразвитые боги: почему ваши руководители почти ничему не учатся 63](#_Toc84849144)

[11 признаков, что ваш начальник — слабый руководитель 65](#_Toc84849145)

[Всё сложно: что делать, если начальник живет в своей реальности 67](#_Toc84849146)

[11 признаков, что ваш начальник — слабый руководитель 69](#_Toc84849147)

[**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)

# Недоразвитые боги: почему ваши руководители почти ничему не учатся

**11 июня 2020**|**Петер Зашев**

На мой взгляд, лучший способ, позволяющий быстро оценить шансы успеха любой компании, — присмотреться к менеджерской команде. В больших компаниях нужно смотреть на команду топ-менеджеров, или, как я люблю их называть, корпоративный Олимп. Всё, что мы знаем о менеджменте и лидерстве, говорит о том, что именно эти «олимпийские боги»: а) своим поведением создают корпоративную культуру компании; б) задают стратегический вектор ее развития; в) принимают важные и очень судьбоносные решения. Таким образом, в наш динамичный век, когда все быстро и непрерывно меняется, их знания и умения важно и нужно непрерывно развивать на благо компании. Перефразирую Уоррена Баффета: нам нужны эксперты по завтрашнему дню, а кругом только эксперты по вчерашнему.

Но как бы логично и очевидно все это ни звучало, в действительности с «богами» работать исключительно сложно или даже невозможно. В Восточной Европе в целом и в России частности эти «олимпийские боги» часто считают, что они знают все или почти все. Побочный результат такого мышления выражается в том, что они с неохотой присоединяются к корпоративными программам, в которых участвуют менеджеры уровня ниже «Олимпа» (хотя, участвуя именно в этих программах они смогут слышать правильные мысли сотрудников, понимать вектор изменения корпоративной культуры и калибровать свою систему корпоративных координат для повышения эффективности компании). По их мнению, если им что-то и можно давать, так это что-то невиданно-неслыханное, к примеру, индийского йогина, раскрученного спикера с основным посылом «всегда начинай со слова «привет» и/или самую раскрученную бизнес-школу, в которой им расскажут нечто такое мега-сверх-супер-стратегически умное, но нисколько не применимое в действительности, особенно в российских условиях. И еще один нюанс: до восхождения на корпоративный Олимп «боги» могли не только работать в разных местах, но и учиться в разных бизнес-школах. По этой причине они говорят, скорее всего, на разных языках и плохо понимают друг друга.

Многие восточно-европейские бизнес-лидеры (и не только) стараются излучать имидж сверхважности и боятся потерять лицо. По этой причине мало кто из них честно и смело скажет: «Да, я бы хотел знать/уметь делать это лучше». Они считают, что из-за такого признания испортится имидж, пропадет аура важности и значимости, перестанут уважать и даже могут перестать бояться. Так, глядишь, и карьеру можно разрушить. Часто (но к счастью, не всегда) «олимпийские боги» работают скорее не как слаженная команда равных, а как группа конкурентов, которые борются за внимание и одобрение «главного бога» со всеми проистекающими для компании и результатов ее деятельности последствиями. И да, есть еще одна проблема: у них, в отличие от нас, смертных, нет времени!

Можно ли это изменить, как развивать «богов»? Вот четыре совета.

**1. Давление сверху!**

На мой взгляд, постоянное развитие (как всей команды топ-менеджеров, так и отдельных ее членов) должно быть в поле зрения владельцев бизнеса напрямую или через совет директоров. Совет директоров должен не только следить, но и требовать от топ-менеджмента рефлексировать на предмет своих и командных сильных и слабых сторон, чтобы непрерывно развиваться.

**2. Давление снизу**

Безусловно, также требуется профессиональный и сильный HR, который не боится давать «олимпийским богам» правдивую обратную связь. Это зеркало правды, в котором они могут объективно разглядеть себя и наметить возможные зоны развития. Есть много разных способов и инструментов, которые позволяют с помощью фактов показать «богам», что до совершенства им еще далеко. Для такой цели нужен HR, который держит удар и не теряется сразу, как только встречает сопротивление высокопоставленных сотрудников.

**3. Интегрированные программы обучения**

В моей практике наиболее эффективные программы обучения для топ-менеджмента всегда интегрированы в некую общую архитектуру обучения всех сотрудников компании. В таких программах топ-менеджмент участвует вместе с другими менеджерами, активно вовлечен в проектные работы, которые объединяют сотрудников разных функционалов и уровней, получает знания и умения, напрямую связанные с конкретными вызовами компании. Именно интегрированные программы позволят всем менеджерам заговорить на одном языке, помогут «Олимпу» увидеть мир глазами менеджеров среднего звена, а менеджерам среднего звена понять, какие стратегические задачи решает топ-менеджмент.

**4. Командность**

Нужно помнить, что звезды в команде и звездная команда — это две очень разные вещи. Индивидуальных знаний и высочайшего профессионализма недостаточно для создания высокоэффективной команды. Значение командности, духа товарищества, взаимоуважения, взаимной поддержки и доверия очень сложно переоценить. По данным McKinsey, 90% инвесторов при выходе компаний на IPO считают их самым важным нефинансовым критерием именно качество менеджерской команды.

Всем стейкхолдерам компании и, в первую очередь, ее акционерам и сотрудникам очень важно понимать не только, кто же собственно сидит там на «Олимпе» и что они умеют, но и как системно и часто они развивают свои знания и умения и как слаженно они работают вместе. Мысль Оливера Кромвеля «Тот, кто перестает стремиться быть лучше, перестает быть хорошим» распространяется на всех, включая корпоративных «богов».

**Об авторе. Петер Зашев (Peter Zashev)** — адъюнкт-профессор в бизнес-школе Hanken&SSE Executive.

# Всё сложно: что делать, если начальник живет в своей реальности

**25 апреля 2018**|**Томас Чаморро-Премузик**

Люди различаются не только ростом, музыкальной одаренностью и чувством юмора, но и способностью понимать, какими их видят другие. Ее обычно относят к области самосознания, хотя более уместно было бы назвать это осознанием других, то есть способностью понимать влияние собственных действий на других людей и, следовательно, восприятие ими.

Неудивительно, что самосознание неизменно присутствует во всех моделях лидерства, ведь одна из задач лидера — ведение и сплочение команды, поэтому он обязательно должен осознавать влияние собственных действий на других людей. Например, руководитель решает, нужно ли хвалить или критиковать неэффективного сотрудника, чтобы его мотивировать, как лучше донести свое мнение, чтобы у подчиненных возникло понимание смысла задачи и ощущение цели, и как исполнять роль амбассадора бренда для компании. Лидер не сможет справиться с этими задачами без умения предвидеть, как подчиненные, команда и компания воспримут его действия.

И все же самосознание встречается крайне редко. Так, по данным психологического исследования, реальная компетентность людей и ее самовосприятие совпадают [менее чем на 10%](https://hbr.org/2015/03/research-were-not-very-self-aware-especially-at-work), в основном из-за того, что люди не так искусны в этом, как им кажется. Эта тенденция к необоснованному завышенному мнению о себе еще сильнее проявляется среди руководителей, во многом благодаря тому, что на руководящие должности часто назначают не по-настоящему компетентных людей, а тех, кто уверен в себе. В особенности это касается мужчин. Вместе с тем эволюционные психологи долгое время утверждали, что одна из причин повсеместного самообмана заключается в том, что [самоуверенность помогает](http://humancond.org/papers/evolution_and_psychology_of_self-deception) вводить в заблуждение других людей. Когда человек о себе высокого мнения, то, скорее всего, он не показывает неуверенности в чем-то, и окружающие принимают уверенность за компетентность.

Поскольку лидеры редко обладают самосознанием, большинству из нас рано или поздно придется работать с начальником, которому не достает этого качества. Это про вас? Ваш случай не единственный. Вот три рекомендации, основанные на данных исследований, которые помогут в работе с такими руководителями.

**Помогите начальнику.** Хотя критика в адрес вышестоящих лиц может грозить подчиненным неприятностями, она также является самым [ценным источником](http://psycnet.apa.org/record/2011-00172-002) информации для оценки эффективности лидера. Показав руководителю, что он упускает с точки зрения коллектива, вы без лишней грубости или негативного настроя поможете ему понять, что испытывает его команда или другие сотрудники компании. Если лидер не в полной мере лишен самосознания, то есть если это качество он может развить, такой подход поможет ему в понимании ключевых характеристик команды или компании, которые самостоятельно он определить не может. При условии, что руководитель достаточно любопытен и готов учиться, а вам хватает навыков, чтобы добиться его внимания, вам удастся повысить как уровень самосознания руководителя, так и свой. Станьте проводником вашего начальника к лучшему пониманию рабочей атмосферы. Однако главное — делать это тактично, а не открыто навязывать свою точку зрения. Вот несколько примеров: «Кажется, Джон сегодня в плохом настроении. Вы заметили?», «Вам не кажется, что Дженни переутомилась?» или «Можно поделиться с вами кое-какими соображениями об Изабель?»

Следующие два совета касаются более сложных случаев.

**Научитесь мириться с его «темной стороной».** Поведение лидеров, обладающих недостаточным самосознанием, часто бывает токсично и неприемлемо, поскольку у них нет «фильтра» или умения, позволяющего держать себя в руках. Если точнее, то отрицательные черты есть у всех, но лидер с развитым самосознанием может следить за своим поведением и учится контролировать его нежелательные проявления, не допуская токсичных действий. Если ваш начальник не обладает самосознанием, ваша основная задача — выработать набор эффективных навыков, позволяющих уживаться с его недостатками. Например, самоуверенные лидеры склонны принимать слишком дерзкие и опрометчивые решения, игнорировать критику (даже от вышестоящих руководителей) и доминировать на совещаниях и во время обсуждений. Если у вас такой эгоцентричный начальник, лучший способ компенсировать недостатки его характера — быть внимательным к возможным рискам и стараться решать возникающие из-за этого проблемы.

Что касается беспринципных лидеров, они будут во всю пользоваться своим обаянием, чтобы манипулировать людьми, и способствовать созданию крайне нездоровой корпоративной культуры с интригами и сплетнями. Единственный способ поладить с таким лидером — принять правила этой игры. В то же время необходимо найти баланс: стать «своим» для начальника, не допустив при этом неэтичного и антисоциального поведения по отношению к коллегам. Возможно, у вашего начальника слишком богатое воображение, и планы срываются, потому что он слишком эксцентричен, предлагает неосуществимые идеи, перескакивает с проекта на проект и не может сконцентрироваться и довести хоть один до конца? В этом случае вам придется стать скрупулезным менеджером проектов, способным дополнить такого руководителя и извлечь из его полета фантазии новаторские решения.

Итак, не обладающие самосознанием лидеры обычно злоупотребляют своими сильными сторонами до такой степени, что они превращаются в недостатки. Но если вы приспособитесь к такому контрпродуктивному поведению и смягчите его последствия противоположными действиями, это поможет и начальнику, и команде работать продуктивнее.

**Научитесь существовать в его искаженной реальности.** Если чрезмерная самовлюбленность лидера или его заблуждения мешают развитию самосознания, лучше постараться понять, как именно он воспринимает реальность, и научиться существовать в ней, а не бороться с ней. Даже иррациональные люди довольно предсказуемы, так что ваша основная цель — определить стандартные схемы мышления, эмоционального реагирования и поведения руководителя и адаптироваться к ним. К сожалению, для этого потребуется ваше притворное согласие с воображением начальника, но это несомненно полезнее для карьеры, чем тщетные попытки вернуть его к реальности, поставив под сомнение его видение мира. На самом деле, даже самовлюбленные лидеры часто бывают неуверенными в себе и остро нуждаются в подтверждении правильности своих действий. Принимая правила игры вашего руководителя и укрепляя его мнение о самом себе, вы улучшите с ним отношения. Главное при этом — тоже не потерять связь с реальностью.

Следует учесть: чтобы воспользоваться этими тремя советами, необходимо самому в определенной степени обладать самосознанием. Его наличие нельзя воспринимать как само собой разумеющееся. Обычно люди, которым недостает самосознания, наоборот считают, что у них в этом смысле все хорошо. Единственный способ узнать, какой вы на самом деле, — получить критику от коллег о ваших навыках и способностях и соответствующим образом скорректировать восприятие самого себя.

**Об авторе.**Томас Чаморро-Премузик — главный специалист по управлению талантами в ManpowerGroup, профессор психологии бизнеса в Лондонском университетском колледже и Колумбийском университете.

# 11 признаков, что ваш начальник — слабый руководитель

И что делать, если вы столкнулись с таким шефом.

*Как понять, что ваш менеджер не умеет управлять, и что с этим делать, рассказывает Лиз Райан — коуч, колумнист Forbes.*

Мы привыкли думать, что сильный менеджер — это человек с крепким рукопожатием и начальственным голосом. Мы привыкли думать, что быть сильным менеджером значит действовать решительно и знать ответы на все вопросы. Но эти представления уже в прошлом. Сильные руководители подстраиваются под среду, в которой действуют. Они умеют руководить, опираясь на доверие, а не на страх. Им не нужно орать приказным тоном, и они достаточно сильны, чтобы не быть правыми всегда и не отвечать за все.

Слабые руководители срываются и кричат на людей. Они управляют с помощью страха. Они просто обязаны быть правы: ни один член их команды не может иметь более правильный ответ на любой вопрос, чем тот ответ, что есть у менеджера. Слабые менеджеры могут говорить важно и начальственно — но лишь потому, что не хотят, чтобы кто-то ставил под сомнение их авторитет. Они слишком слабы, чтобы участвовать в настоящей, бурной дискуссии. Они боятся, что кто-то нижестоящий сообразит, что они не всегда понимают, о чем говорят.

Сегодня все больше работников понимает, что не всякий менеджер и не всякая организация достойны их труда. У вас гораздо больше власти и влияния, чем вам кажется, но это влияние возникает лишь тогда, когда вы готовы им пользоваться: готовы постоять за себя и иметь собственную позицию. Мы все теперь вступаем на эту неизведанную прежде территорию.

Опыт слабых менеджеров может быть чрезвычайно полезен. Но это уроки типа: «Никогда не руководите командой так, как руководит этот человек!» Вот 11 признаков, что ваш начальник, какую бы высокую позицию в организационной иерархии он ни занимал, — слабый руководитель, который боится управлять, опираясь на доверие.

1. Ваша главная забота на работе — не злить начальника.

2. Ваш менеджер гораздо больше критикует, чем хвалит.

3. Ваш шеф считает, что по любому вопросу последнее слово — за ним.

4. Ваш менеджер не хочет, чтобы вы экспериментировали и пробовали что-то новое.

5. Когда у вас появляется хорошая идея, вы спрашиваете себя: «Осмелюсь ли я поделиться этой идеей с боссом?»

6. Ваш менеджер опирается на дисциплину и правила, чтобы держать вас и ваших коллег в узде.

7. Вы и ваши коллеги легко можете определить, когда шеф злится на кого-то из вас.

8. Ваш начальник придает большое значение таким проблемам, как эпизодическое опоздание на работу на десять минут. Он (или она) цепляется за формальные правила и применяет санкции всякий раз, как эти правила нарушаются.

9. Вашего начальника боятся, а люди в других отделах и департаментах жалеют вас.

10. Вы радуетесь, когда вам удается дожить до конца рабочего дня, ни разу не повстречавшись с начальником.

11. Если вы рассказываете вашему менеджеру о какой-то потрясающей вещи, которая с вами случилась — ваш блог получил премию, вам присудили какое-то особое звание или привилегию, — начальник не радуется вместе с вами. Он не хочет, чтобы кто-то его затмевал.

Увы, слабых менеджеров масса. Слишком многие компании по-прежнему продвигают людей на управленческие позиции, исходя из их функциональной компетенции, невзирая на отсутствие у них навыков коммуникации, сопереживания и других человеческих качеств. И слабые менеджеры в глубине души понимают, что слабы. Именно поэтому они ведут себя так жестко.

Вовсе не нужно расстраиваться, если вы осознали, что оказались под началом слабого руководителя. Каждому из нас доводится работать с таким шефом хоть раз в жизни. Но вам не придется ходить вокруг него на цыпочках до скончания веков. Лучше воспользуйтесь этим моментом и составьте для себя хороший карьерный план.

Возможно, есть какие-то ценные вещи и навыки, которые вы все еще можете освоить на этой работе — и может быть, вам понадобится еще два года, чтобы их освоить. За это время вы можете улучшить свое резюме, нарастить свои компетенции, повысить уверенность в себе и прояснить свои дальнейшие карьерные цели.

Ваш слабый начальник может руководить вами все это время — а может и уйти на другую должность, или даже его уволят. Чем более четко вы сформулируете свои собственные цели, тем меньше вас будут беспокоить неприятные склонности вашего начальника. Это лишь еще одна собака, которая лает, да не кусает.

Ваш слабый начальник, возможно, ужаснется, узнав, что преподает вам важные уроки — уроки, которые пригодятся вам, чтобы преодолеть более серьезные препятствия на вашем пути. Но именно так и произойдет. И чем больше вы сосредоточитесь на себе и на своем самосовершенствовании, тем меньше значения вы будете придавать своему шефу и его дурному характеру. Когда вы ясно видите свой путь, слабые люди не могут вам помешать.

**Комментарии**

1. Ваша главная забота на работе — не злить начальника.  
   Смотря чем его злить :)  
   Если начальник злиться на то что ты делаешь одни и те же ошибки - то лучше и правда не надо))  
   2. Ваш менеджер гораздо больше критикует, чем хвалит.  
   Это индивидуально, критикуют обычно поступки и методы, а не людей - это помогает без обид понять что не так или в чём не прав.  
   3. Ваш шеф считает, что по любому вопросу последнее слово — за ним.  
   Так и должно быть... А если полетят шишки или клиент будет не доволен - то и получит он первым, и будет думать где взять денег, что б выдать команде зарплаты, так что принимать конечное решение ему - весьма правильно (рекомендую ознакомиться с ролью product owner в любой книге по проект менеджменту).  
   4. Ваш менеджер не хочет, чтобы вы экспериментировали и пробовали что-то новое.  
   Если у вас проект - это нормально, у нас примерно 20% рабочего времени выделяется на учёбу и освоение технологий. Считаешь, что достаточно освоил - вперёд к внедрениям.  
   5. Когда у вас появляется хорошая идея...  
   Тут согласен, но в таких случаях я за то, что б менять работу - это уже диктатура.  
   6. Ваш менеджер опирается на дисциплину и правила, чтобы держать вас и ваших коллег в узде.  
   Ну много зависит от этих самих правил, у меня путь на работу занимает 40 мину +/- пол часа... Вполне норм, если я приду на час позже - на столько же продлить рабочий день...  
   7. Вы и ваши коллеги легко можете определить, когда шеф злится на кого-то из вас.  
   То есть он должен быть робот без эмоций, или как правильно? :)  
   8. Ваш начальник придает большое значение таким проблемам, как эпизодическое опоздание на работу на десять минут. и применяет санкции всякий раз, как эти правила нарушаются.  
   Ну, если это банк в небольшом городе, где нет кассира в 9:10, то это вполне нормально :)  
   9. Вашего начальника боятся, а люди в других отделах и департаментах жалеют вас.  
   нууу, возможно))  
   11. начальник не радуется вместе с вами. Он не хочет, чтобы кто-то его затмевал.  
   Такие и в коллективе бывают - просто со временем понимаешь что кому рассказывать...

Это всё про работников и работу в офисах. А там где люди работают не в офисах и начальник не может рабочий процесс отрегулировать согласно нормам и законам, а только и может , что наказывать , запугивать, кричать не прислушиваться к мнению работников. Вот на таких работах в 90% так и есть.Это в офис можно опоздать на 10 минут и не придать этому значения . а попробуйте опоздать работая обычным водителем городского транспорта к примеру, всё автобус вовремя не выйдет на линию, а там где конвейер , сменная работа? Так что дисциплина о многом говорит.К нашему руководству все пункты подходят. Медицина то же самое, торговля, везде где большой коллектив.

Много встречал работников с формулировкой "вот если бы мне платили 100 то я и работал бы по другому" К сожалению во всем мире оплата труда устроена несколько иначе. На работу все ходят за разными вещами, кто-то чай попить, кто-то покурить, день простоять и ночь продержаться, кто то пообщаться и провести время. Мало кто ходит за деньгами. Ну и во всем конечно виноват начальник. Сейчас другие времена, дают возможность заработать на сдельной оплате труда но от сделки все шарахаются. На сделке чай не попьешь, и каждый час курить по 15 минут не будешь, зато денег заработаешь.

Я нюхал много пороха и считаю текст глупым и поверхностным. Если начальник регулярно получает по шапке от своего начальства за снижение показателей подчинённых, то он либо ведёт себя как размазня и сюсюкается с подчинёнными, получая ещё больше люлей, либо берет подчинённых за жабры и жахает со страшной силой, чтобы понимали, за что получают зарплату. Человек - он такое существо, которое без пендаля ничего делать не будет. Нет пендаля - нет работы. У нас именно такая культура. Неуверенность или глупость начальника тут вообще не причем. Если среди моих подчинённых есть более начитанный, то это не значит, что я не должен его отжучить за нарушение трудовой дисциплины. Однако я ни разу не шел на повышение тогда, когда не был уверен в 2 вещах: я - самый достойный кандидат среди коллег и я справлюсь. Поэтому в моей работе никто из подчинённых не разбирается больше, чем я. И это тоже объективно. Так что мечтайте о сопливых начальничках, пока не станете руководить сами.

# Что делать, если ваш начальник «тряпка»

**20 февраля 2020**| **Рон Каруччи**

Есть разные типы «плохих начальников», но мало кто способен так парализовать работу коллектива, как начальник-трус. Такие руководители хвалят сотрудников даже за задачи, выполненные некачественно, избегают разговоров на непростые темы и покупают лояльность подчиненных, соглашаясь с каждой предложенной идеей. Одного руководителя, с которым мне довелось работать, ласково прозвали «тряпкой» за то, что любой вошедший к нему в кабинет легко мог склонить босса на свою сторону. Прозвище было обидным, но вполне отражало глубину страданий подчиненных, которые его придумали: из-за неспособности начальника занять твердую позицию коллектив постоянно пребывал в неопределенности и не имел представления, какие решения будут приняты в ближайшее время и по какой причине.

Кому-то такая ситуация покажется экзотикой, но это не так. Мое лонгитюдное исследование работы более чем 2700 руководителей, длившееся десять лет, показало: лидеров, которые неохотно пользуются своей властью в компании, даже больше, чем тех, кто злоупотребляет служебным положением в своих интересах. Как ни удивительно, проблема 60% участников исследования, по их словам, состояла в том, что люди приписывали им большее влияние, чем они сами за собой признавали; 57% заявили, что решения, которые им приходится принимать в своей должности, оказались куда более сложными и рискованными, чем они ожидали; а 61% отметили, что уделяют сотрудникам больше времени, чем могут себе позволить, — просто потому, что не способны сказать «нет» из-за нежелания показаться неприступными.

Желание угождать другим, избегать провалов и уклоняться от принятия сложных решений — три основные слабости, которые можно заметить у руководителей, часто проявляющих трусость. Многие организации смотрят на такие «пробелы в развитии» сквозь пальцы, но на деле эти «безобидные» привычки начальника могут серьезно отравлять жизнь его подчиненным.

Так что, если вы заметили эти черты у своего руководителя, делать вид, будто их нет — не лучшее решение. Не исключено, что это оставит след в вашей карьере на долгие годы, а заодно может повлиять и на вашу смелость. Людям свойственно адаптироваться к культуре, в которую они попадают, и вы рискуете подсознательно перенять поведение человека, который вами руководит. Если ваш шеф склонен избегать конфликтов и подстраиваться под всех, то велика вероятность, что вы в каком-то виде позаимствуете эти черты, даже сами того не заметив.

Предлагаем несколько советов, как избежать негативных последствий работы с малодушным начальником.

**Изучайте ситуацию, но не вступайте в сговор у руководителя за спиной.** Трудно устоять перед соблазном посмеяться над нерешительным начальником, посплетничать о нем или воспользоваться его слабостью в своих интересах. Придумывание унизительных прозвищ для руководителя, который всех раздражает или за которого бывает стыдно, может стать для коллектива любимым видом спорта. Но это довольно рискованно — ведь и у стен есть уши. Участие в подобных разговорах говорит о вас ничуть не меньше, чем о начальнике, — и не важно, сколько еще людей сплетничает вместе с вами. Вместо пересудов попробуйте проанализировать поведение начальника. Что вызывает у него страх? Что бы вы на его месте сделали иначе? Как вы сами сейчас справляетесь с трудными решениями или конфликтами и что можете вынести из них для себя, чтобы стать лучше? Если бы вам показалось, что подчиненные вас не уважают, что бы вы изменили в своем поведении? Наблюдение за руководителем даст вам повод поразмыслить о собственных решениях, текущих и предстоящих, а это станет огромным шагом в саморазвитии. Когда и вам придет время возглавить отдел или организацию, эти уроки будут бесценны.

**Сохраняйте смелость, подавая пример другим.** Малодушие проявляется в разных формах, в том числе в виде страха неудачи, страха быть отвергнутым или боязни конфликтов. Наш мозг запрограммирован на достижение гармонии и на контакт с другими, а это усиливает такие страхи. Но когда вы руководитель, сложных компромиссов и критики вам не избежать. Время от времени вы непременно будете совершать ошибки, которые заметят все. Это неотъемлемая часть работы, и нужна смелость, чтобы это принять. В конце концов, нужно верить, что наши отношения с другими не разрушатся полностью из-за небольших потрясений. И если ваш начальник утратил способность рисковать и идти навстречу таким потрясениям, это не значит, что вы должны поступать так же. Если вы вдруг заметите, что во время совещаний сдерживаетесь и не высказываете свою точку зрения, или же не участвуете в принятии трудных решений, потому что в вашем коллективе это уже стало нормой, — это может указывать на то, что смелость вас покидает. Что же тогда делать? С удвоенным рвением озвучивайте взгляды, не совпадающие с мнением остальных (разумеется, в уважительной форме). Открыто говорите о сложных решениях, чтобы ваши коллеги видели, какой трудный выбор вам приходится делать. Тренируя смелость, вы защищаете и укрепляете ее, выделяетесь из толпы, сохраняя при этом целостность своих взглядов и поступков. Даже если вам неловко становиться «образцом для подражания», не стоит недооценивать силу положительного примера — в какую бы сторону он ни был направлен.

**Открыто скажите, чего бы вам хотелось.** Ждать от начальника решительности, последовательности и ясности совершенно разумно. И когда вы этого не получаете, неизбежно приходит разочарование. Вы можете счесть, что ваш вклад недооценивают. Как бы сложно это ни было, иногда лучший способ добиться чего-то от начальника — попросить его об этом. Конечно, на это нужна смелость. Сотрудница одной компании, куда меня пригласили за консультацией, на моих глазах справилась с этим блестяще. Вот что она сказала руководителю: «Я знаю, что для вас важно, чтобы мы как команда чувствовали удовлетворенность, и ценю это. И я поняла, что чувствую себя куда увереннее в своей работе, когда четко осознаю, чего от нас ждут и куда мы движемся. Мне бы здорово помогло, если бы в конце каждого совещания мы кратко подводили итоги дискуссии, формулировали решения и распределяли задачи. С радостью возьму на себя труд добавить это в повестку, если вы не возражаете». Нововведение значительно уменьшило путаницу и непоследовательность, которые раздражали коллектив.

**Осознайте собственный страх перед переменами.** Просить о том, что нам нужно, бывает особенно трудно тогда, когда мы переживаем из-за самой необходимости просить. За глаза мы ругаем руководителя: «Если не умеет руководить, не стоило и браться!» — при этом чем дальше, тем больше привыкаем к нерешительности начальника, и тем труднее нам требовать перемен. Но стоит вам бросить попытки, как вы сами станете частью проблемы — иными словами, ответственность за ваши неудовлетворенные потребности будет лежать и на вас. Ваши опасения естественны, ведь они рождаются из страха, что начальник не изменится и вы будете разочарованы. Консультируя коллективы, работа которых пошла по этому сценарию, я обычно выявляю еще один, более глубокий страх: люди боятся, что если их начальник изменится, им придется меняться вслед за ним. Как только босс начнет ясно выражаться и принимать четкие решения, сотрудникам придется больше отчитываться о своей работе. Если босс будет более открыт к идеям и особым мнениям, придется высказывать больше идей. Иногда мы убеждаем себя, что начальник никогда не изменится, только потому, что сами боимся столкнуться с необходимостью меняться. Поэтому не задерживайтесь в роли невинной жертвы и честно озвучьте для себя, как изменятся требования лично к вам, если шеф начнет вести себя иначе. Примите этот вызов. Вам предстоят нелегкие изменения, но это ничто в сравнении с перспективой стать копией начальника, который отнюдь не вызывает у вас восхищения.

**Определите, насколько сильны позиции трусости.** Иногда нерешительный начальник — исключение из правил, а иногда его поведение диктуется самой культурой организации. Если вы планируете остаться в компании надолго, важно знать, с какой ситуацией вы столкнулись. Если малодушие руководителя — нечто нетипичное для компании в целом, то, скорее всего, вышестоящие начальники уже что-то знают об этой проблеме. В этом случае вы можете дождаться, пока компания примет меры, или попытаться перейти в другой отдел, где принято действовать смело и открыто. Если же трусость — норма для компании, хорошенько задумайтесь, как долго вы хотите здесь проработать. Длительное погружение в такую организационную культуру может повлиять на вас сильнее, чем кажется: возможно, вы и не заметите последствий до тех пор, пока не окажетесь в новом коллективе, где ценят смелость. Чем скорее вы покинете такую компанию, тем проще вам будет освободиться от ее токсичного влияния.

У каждого руководителя есть недостатки, с которыми нам приходится мириться. Однако нерешительность — это особый порок с долгоиграющими побочными эффектами, которые бьют по нашей репутации и карьере. Не игнорируйте трусость начальника, считая ее безвредной слабостью. Руководители, которые ради симпатии подчиненных или спокойствия в коллективе отказываются от власти, которую подразумевает их должность, ставят под угрозу будущее всей компании — а значит, и ваше тоже.

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

# «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».

# Поймите себя и своего начальника

***От редакции.*** Четверть века назад Джон Габарро и Джон Коттер представили новую концепцию отношений между руководителем и подчиненным. Авторы пришли к выводу, что это взаимодействие строится на обоюдной зависимости. Действительно, руководителю нужна поддержка надежных и честных подчиненных. А менеджерам не обойтись без помощи начальства при налаживании контактов с коллегами из других подразделений, определении приоритетов и получении доступа к важнейшим ресурсам. Если в ваших отношениях с начальником не все гладко, попробуйте их изменить. Возьмите на себя труд наладить выгодное вам обоим сотрудничество, а для этого изучите достоинства и недостатки шефа, его цели, привычки и стиль работы. Этим вы принесете пользу не только себе, но и другим. Благодаря этой статье, ее простым, но весьма полезным советам, за четверть века, прошедших со времени ее публикации, управленческая практика заметно исправилась: во многих компаниях изменилась сама рабочая атмосфера, начальники и подчиненные стали чаще находить общий язык; улучшились даже финансовые показатели. Статья вошла в программы деловых тренингов и бизнес-школ всего мира.

Выражение «управлять начальником» многим покажется странным или подозрительным: считается, что в организациях отношения строятся по принципу «сверху вниз», а если подчиненные и пытаются оказывать влияние на начальство, то только преследуя личные или политические цели. Но мы имеем в виду не манипулирование или подхалимаж, а сознательную работу с руководством ради достижения наилучших результатов — для себя, начальника и компании в целом. Судя по многочисленным исследованиям, лучше всего работают те менеджеры, которые налаживают отношения не только с подчиненными, но и со старшими по должности. Однако многие их талантливые и энергичные коллеги игнорируют этот важнейший аспект управления и стараются избегать начальников. А это не идет на пользу ни им, ни их организациям.

Грустная, но поучительная история Фрэнка Гиббонса разубедит всех, кто сомневается в необходимости развивать отношения с руководством. Фрэнк слыл в своей отрасли гениальным производственником. В 1973 году его карьера резко пошла вверх: он заслуженно занял пост вице-президента по производству во второй по величине и первой по прибыльности компании отрасли. У Фрэнка был один недостаток: он не умел управлять людьми. Это было известно не только ему самому, но и всем его коллегам. Поэтому президент компании подобрал ему подчиненных, которые знали, как налаживать отношения с руководством. Решение оказалось удачным. В 1975 году одним из подчиненных Гиббонса стал Филипп Бонви. У него были отличный послужной список и репутация человека, умеющего работать с начальством. Однако, утверждая его кандидатуру, президент не учел, что за всю свою головокружительную карьеру Бонви везло на «хороших» начальников и он ни разу не имел дела с «плохими». Позже сам Бонви признавал, что не считал себя обязанным устанавливать отношения с шефом.

Бонви продержался у Гиббонса чуть больше года: его уволили. Этот год оказался очень тяжелым для компании: впервые за семь лет она понесла убытки. Многие так и не поняли, что произошло. Однако причина ясна: пока компания занималась развитием нового крупного продукта (а этот процесс требует очень точной координации деятельности маркетинговых, инженерных и производственных групп), у Гиббонса и Бонви постоянно возникали разногласия и их отношения окончательно испортились. Например, по словам Бонви, Гиббонс лично одобрил его предложение производить новый продукт на новом оборудовании. Гиббонс клянется, что не делал этого, а, наоборот, объяснял Бонви, что производство нового продукта — дело слишком важное, чтобы создавать дополнительные риски. В результате взаимного непонимания новый завод не наладил производство в объемах, которых требовал отдел продаж, а издержки превышали уровень, запланированный руководством. Гиббонс обвинял во всем Бонви. Бонви — Гиббонса. Можно сказать, что проблема возникла из-за неумения Гиббонса управлять подчиненными. Но не менее верным будет и другое утверждение — что причина кроется в неспособности Бонви управлять своим начальником, ведь у Гиббонса не возникало таких разногласий с другими сотрудниками. Мы полагаем, что ситуация развивалась бы иначе, если бы Бонви лучше понимал Гиббонса. В данном случае неспособность Бонви поддерживать отношения с руководителем обошлась компании в несколько миллионов долларов и больно ударила по его карьере. Вероятно, подобные, хотя и приносящие меньшие убытки, инциденты регулярно происходят во всех крупных корпорациях. В совокупности они наносят огромный ущерб.

**Ошибочный взгляд на отношения с руководством**

Историям, подобным этой, часто не уделяют особого внимания — их считают следствием неприязненных отношений. Такая точка зрения имеет право на существование: у коллег действительно бывает психологическая несовместимость. Но, как мы выяснили, личностный конфликт часто оказывается лишь частью проблемы. Бонви не просто отличался по характеру от Гиббонса. Он неверно представлял себе саму природу отношений между начальником и подчиненным. Например, не понимал, что они подразумевают взаимозависимость двух людей, каждый из которых имеет право на ошибку.

Сотрудник, не осознающий этого, не может эффективно выстраивать отношения с руководством. Одни подчиненные считают, что начальник не зависит от них, они не замечают, что для успешной работы ему необходима их помощь, уверенность в их надежности и честности, не понимают, что своим поведением могут серьезно навредить ему. Другие уверены, что мало в чем зависят от начальства. Им кажется, что они прекрасно обойдутся без помощи руководителя и его знания и опыт им не нужны. Такой взгляд особенно опасен, если работа менеджера связана с деятельностью других отделов организации, как было в случае с Бонви. Начальник может стать посредником между менеджером и другими сотрудниками; он должен заботиться о том, чтобы подчиненные правильно понимали потребности всей организации и получали все необходимые для работы ресурсы. Многие подчиненные, как и Бонви, почему-то уверены, что их руководитель сам знает, чем им помочь.

Конечно, бывают начальники, которые заботятся о своих сотрудниках, но рассчитывать на то, что так поступают все, — и опасно, и глупо. Хорошие менеджеры понимают, что руководители — тоже люди, и сами заботятся о своей карьере и профессиональном росте. Они обращаются к старшим по должности за необходимой информацией и поддержкой, а не ждут, когда начальник сделает первый шаг. В свете вышесказанного мы считаем, что для эффективного управления отношениями каждому из нас необходимо:

 понять себя и своего начальника — в первую очередь, его и свои достоинства и недостатки, особенности стиля работы и интересы;

 на основе этого понимания поддерживать нормальные рабочие отношения, которые не противоречили бы стилю работы, ожиданиям и интересам каждого из вас, позволили бы вам обоим проявлять свои сильные стороны.

По нашим данным, хорошие менеджеры обычно выполняют оба условия.

**Понять начальника**

Чтобы установить нормальные отношения с начальником, попытайтесь понять его и оценить условия, в которых он работает, а заодно — и свое положение. Отчасти так делают все менеджеры, но не всегда последовательно. Каждый подчиненный обязательно должен задать себе несколько вопросов о своем начальнике. Каковы его цели? Чего он хочет достичь в организации? Какие требования предъявляют к нему высшее руководство и коллеги? В чем его сильные и слабые стороны? Каков его стиль работы? Как он предпочитает получать информацию: в виде доклада, на официальных встречах или по телефону? Конфликтный ли он человек?

Не зная этого, подчиненный не сможет управлять отношениями с руководителем, что неизбежно отразится на работе, приведет к ненужным разногласиям и другим сложностям. Однажды к нам за помощью обратился высококлассный маркетолог. Он получил должность вице-президента компании, переживавшей финансовые трудности и недавно купленной крупной корпорацией. Задачу ему сформулировали так: решить проблемы маркетинга и продаж. Президент горел желанием поставить компанию на ноги и поначалу дал вице-президенту карт-бланш. Диагноз вице-президента был точным: компании нужно увеличить рыночную долю, наладив более эффективное управление производством. Для этого вице-президент изменил цены на продукцию и запланировал больший объем производства. После того как прибыль сократилась, а финансовые показатели не улучшились, президент стал сильнее давить на нового заместителя. Тот был уверен, что в конце концов ситуация исправится, и потому стоял на своем. Однако по завершении двух кварталов прибыль по-прежнему оставалась низкой.

Тогда президент взял управление на себя и, независимо от объема производства, установил жесткую маржу. Вице-президент решил, что ему не дают работать, и их отношения с президентом, чьи действия он считал ошибочными, начали портиться. К сожалению, предложенная президентом схема ценообразования тоже оказалась неудачной, и к четвертому кварталу были уволены и президент, и вице-президент. Вице-президент считал, что глава компании хочет увеличить объем продаж. Он слишком поздно узнал, что у президента была и другая цель — как можно быстрее сделать бизнес прибыльным. Не подозревал вице-президент и о том, что его начальник был лично заинтересован в этом, поскольку именно он выступал за покупку компании и от успеха дела зависела его репутация.

Вице-президент допустил три главные ошибки. Во-первых, он удовлетворился сведениями, которые ему предоставили. Во-вторых, стал заниматься вопросами, по которым у него было недостаточно информации. В-третьих, не попытался выяснить для себя цели президента — эта ошибка привела к самым разрушительным последствиям. В результате его действия стали противоречить интересам главы компании. Менеджеры, которым удается слаженно работать со своими начальниками, не делают таких ошибок. Они стараются понять цели руководителя, предъявляемые к нему требования, по возможности сверяют свои оценки с мнением начальника и его окружения, анализируют его поведение. Это тем более важно делать, когда приходит новое руководство, но самые умелые менеджеры настроены на начальственную «волну» всегда. Необходимо учитывать стиль работы шефа, особенно нового.

Президента одной компании, предпочитавшего демократичный, интуитивный стиль управления, сменил организованный формалист. Он привык работать с письменными докладами и проводить официальные встречи по заранее утвержденной повестке дня. Начальник одного отдела понял это и выяснил, какого рода информация нужна новому президенту и как часто тот хотел бы ее получать. Он взял себе за правило перед совещаниями предоставлять президенту отчеты о работе своего отдела. Новый президент успевал подготовиться и проводил обсуждения даже лучше своего более раскрепощенного предшественника. А другой руководитель так и не понял, чем новый президент отличается от старого. По его мнению, глава компании стремился контролировать все и вся, и поэтому он редко направлял президенту необходимую информацию, из-за чего тот не мог заранее ознакомиться с поставленными в повестку дня вопросами: ему приходилось изучать их уже на совещании, и на это уходила львиная доля времени. Президент был недоволен такой работой, считал ее неэффективной. В конце концов менеджеру пришлось уйти. Разница между двумя сотрудниками заключалась не в их профессиональных навыках и не в умении приспосабливаться. Просто один из них уделял больше внимания стилю работы президента и пытался понять его цели.

**Понять себя**

Начальник — только одна сторона обсуждаемых отношений. Вторая сторона — это вы. И вам легче изменить себя, чем начальника. Конечно, речь не идет о том, чтобы менять характер — свой или его. Но если вы поймете, что мешает или, наоборот, помогает вам работать с ним, то сможете сделать ваши отношения более плодотворными.

Например, как-то мы изучали ситуацию, в которой оказался один менеджер. Дело было в том, что он не мог договориться с начальником ни по одному спорному вопросу. Если тот упорствовал, отстаивая свое мнение, менеджер не сдавался, а выискивал логические неувязки в высказываниях оппонента и цеплялся к словам. В ответ начальник еще яростнее защищал свою точку зрения. Легко понять, почему менеджер в разговоре с руководством старался всячески избегать потенциально спорных тем. Рассказывая об этом коллегам, менеджер понял, что приемы, к которым он прибегает в дискуссиях, помогают ему одерживать верх над коллегами, но не над шефом. Единственный способ изменить положение, решил менеджер, — научиться вести себя иначе. Теперь, когда обсуждение заходило в тупик, он сдерживался, предлагал сделать перерыв, спокойно все обдумать и только тогда продолжить разговор. Обычно после перерыва они достигали согласия.

Провести «курс самопознания» и изменить свое поведение трудно, но возможно. Один молодой менеджер понял, что самое трудное для него — заниматься личными вопросами подчиненных. Осознав, что эти проблемы вызывают у него инстинктивное отторжение, он всякий раз старался в таких случаях посоветоваться с начальником, который часто находил удачные решения. Хотя отношения начальника и подчиненного основаны на взаимной зависимости, подчиненный все же зависит от начальника больше, чем начальник — от него. Поэтому сотрудник чувствует разочарование или даже злится, когда руководитель в чем-то ограничивает его. Дальнейшее поведение подчиненного во многом будет определяться тем, насколько он склонен попадать в зависимость от облеченных властью людей.

Некоторые подчиненные инстинктивно отвергают власть руководителя и сопротивляются всем его решениям, любой конфликт раздувают до вселенского масштаба и, видя в начальнике врага, подсознательно противостоят ему — просто из чувства противоречия. Их реакция на принуждение бывает мощной и импульсивной. Такие люди воспринимают руководителя как препятствие, с которым следует либо бороться, либо смириться. Психологи называют подобное поведение контрзависимым.

Контрзависимыми сотрудниками трудно управлять, у них напряженные отношения с руководством, особенно авторитарным. Когда они хотя бы отчасти дают волю своим негативным чувствам, начальники действительно превращаются в их врагов и перестают им доверять. Как ни странно, такие сотрудники часто оказываются хорошими руководителями. Они всячески поддерживают своих подчиненных и всегда готовы их защищать.

Люди противоположного типа подавляют свое недовольство и полностью подчиняются старшим по должности, даже если те принимают очевидно неверное решение. Они будут соглашаться и тогда, когда начальник ждет от них возражений или готов, в случае появления более полной информации, изменить свое мнение. Это такая же гиперреакция, как и у контрзависимых подчиненных. Подавляя свое недовольство, они воспринимают начальника не как врага, а как мудрого отца, который знает, как сделать лучше, позаботится об их карьере, научит всему необходимому и защитит от нападок коллег. У сотрудников обоих типов формируется неправильное представление о руководителе. Они не понимают, что начальник — такой же человек, как они, несовершенный и допускающий ошибки. У него тоже мало свободного времени и нет энциклопедических знаний, он не экстрасенс и не воплощение зла. Он часто подвергается давлению со стороны, и ему приходится принимать решения, которые идут вразрез с интересами подчиненных. Изменить отношение к начальству, особенно если оно проявляется в крайних формах — контрзависимости или безоговорочного подчинения, почти невозможно без интенсивной психотерапии (теория психоанализа и многочисленные исследования показывают, что такого рода реакции определяются характером и воспитанием человека). Но, помня о двух крайностях, вы сможете понять, к какой из них тяготеете и как будете воспринимать начальника.

**Управление отношениями**

Когда вы составите ясное представление о себе и о начальнике, вам, скорее всего, удастся наладить сотрудничество, основанное на совершенно определенных взаимных ожиданиях и позволяющее вам работать наиболее продуктивно и эффективно. Вот некоторые аспекты подобных отношений.

**Совместимость в работе.** Прежде всего хорошие отношения с руководителем предполагают совместимость стилей работы. Один менеджер, неплохо ладивший со своим начальником, заметил, что шеф на совещаниях становится невнимательным, а иногда даже грубит. Как оказалось, этот менеджер любил длинные рассуждения, он часто отклонялся от темы, чтобы изложить историю вопроса, рассказать об альтернативных решениях и т.д. А его начальник предпочитал обсуждать дела, не вдаваясь в подробности, поэтому раздражался и отвлекался всякий раз, когда подчиненный уходил в сторону. Поняв, что именно не нравится начальнику, менеджер приучил себя кратко и четко излагать свои мысли и перед каждой встречей составлять ее повестку. Теперь встречи стали гораздо плодотворнее и их участники больше не испытывали взаимного раздражения.

Подчиненные могут подстроиться под стиль работы руководителей, которых Питер Друкер делит на «слушателей» и «читателей». Первые предпочитают знакомиться с представленными заранее докладами, вторые — получать информацию в устной форме, чтобы можно было задавать вопросы. Если вы подчиняетесь «слушателю», то, прежде чем представить ему доклад, изложите его суть устно. А если ваш начальник — «читатель», то самые важные вопросы и предложения лучше сначала осветить в письменном докладе и лишь затем обсудить их с ним. Нетрудно подстроиться и под манеру начальника принимать решения. Одни руководители любят с самого начала участвовать в решении проблемы и стремятся все контролировать (с ними лучше почаще советоваться, держать их в курсе происходящего и посвящать во все свои планы). Другие поручают дела своим подчиненным и стараются не касаться урегулирования проблемы (к ним нужно обращаться только по самым сложным вопросам).

Очень важно давать возможность партнеру проявлять сильные стороны и компенсировать его недостатки. Например, один менеджер знал, что его начальник (вице-президент по технологиям) мало интересуется проблемами сотрудников, и считал это большим упущением: компания работала с потребителями на контрактной основе, все инженеры и технические сотрудники были членами профсоюза, который недавно провел крупную забастовку. Менеджер взял инициативу в свои руки. Он работал с вице-президентом и сотрудниками отделов планирования и персонала, пока не были найдены ответы на самые острые вопросы. Кроме того, прежде чем реализовывать какие-либо инициативы в области кадровой политики, он стал обсуждать их с шефом. Вице-президент оценил помощь менеджера: по его мнению, производительность и организация труда в подразделении улучшились именно благодаря этому менеджеру.

**Взаимные ожидания.** Ошибается подчиненный, который, по его мнению, знает, чего ждет от него начальник. Руководители, умеющие четко изложить свои требования, — большая редкость. Во многих корпорациях разработаны способы выражения такого рода требований — это формальные процедуры планирования, обсуждения карьерного развития и производительности и т. д., но они несовершенны, да и проводятся не так часто, как изменяются ожидания руководителей. Поэтому подчиненный сам должен выяснять, чего хочет начальник.

Требования руководителя могут быть и общими (например, по каким вопросам его следует информировать и когда), и весьма конкретными (скажем, когда нужно завершить проект и о чем сообщать по мере его реализации). Трудно понять человека, который слишком туманно или неохотно говорит о своих ожиданиях. Но толковые менеджеры находят возможность узнать то, что им нужно. Одни расписывают свою работу по пунктам и обсуждают их с начальником: во время таких встреч он так или иначе сформулирует свои пожелания. Другие неформально беседуют с руководителем на тему «хорошего менеджмента» и «наших целей». Третьи получают информацию косвенным путем: они общаются с коллегами шефа по прежней работе или посещают официальные встречи, на которых их начальник отчитывается перед своим руководством. Подчиненным тоже следует сформулировать свои ожидания, известить о них начальника и заставить его принять самые главные для вас условия. Особенно важно это сделать, если он всегда и во всем старается повыше установить планку — иначе он слишком оторвется от реальности.

**Поток информации.** Объем необходимой начальнику информации зависит от его стиля работы, степени доверия к подчиненному и конкретной ситуации на работе. Бывает, он хочет получить больше сведений, чем ему предоставляют, или подчиненный преувеличивает информированность начальника. Хороший менеджер всегда чувствует, когда руководителю не хватает данных, и старается «просвещать» его удобным для обоих способом. Особенно сложно держать в курсе происходящего шефа, если он бессознательно пытается отгородиться от проблем. Вероятно, многие руководители никогда не признаются в этом, но на самом деле они ясно дают понять окружающим, что предпочитают слышать только хорошие новости, например, поощряют сотрудников, которые никогда не приносят дурные вести и не пытаются обсуждать с ними разного рода трудности. Между тем руководитель должен знать и про успехи, и про неудачи — в этом заинтересованы все. Одни подчиненные сообщают начальнику неприятные вести окольными путями, например, через систему информирования руководства, другие стараются своевременно оповещать шефа и о потенциальных проблемах, и о приятных сюрпризах.

**Зависимость и честность.** Ничто так не связывает руки руководителю, как подчиненный, на которого нельзя положиться. Многие сотрудники сами виноваты в том, что начальники перестают доверять им: происходит это потому, что они не учитывают или плохо представляют себе приоритеты шефа. Возможно, чрезмерный оптимизм при оценке сроков поставки поначалу понравится руководителю, но вряд ли он обрадуется, когда эти сроки будут сорваны. Начальнику трудно опираться на подчиненного, который постоянно срывает сроки. Вот что один президент компании сказал про своего заместителя: «Я бы предпочел, чтобы его успехи были не слишком впечатляющими, но зато ровными, по крайней мере тогда я мог бы на него положиться». Конечно, обычно сотрудники сознательно не обманывают руководство; другое дело, что иногда они поддаются соблазну приукрасить правду или преуменьшить значение того или иного вопроса. Но если умолчать о потенциальной проблеме, она грозит обернуться неожиданными трудностями в будущем. Помните, что невозможно хорошо работать, не обладая точной информацией. Нечестность опаснее всего тем, что подрывает доверие, и руководитель, не доверяющий подчиненному, не сможет поручить ему ответственное дело, а значит, будет вынужден контролировать каждый его шаг.

**Правильное использование времени и ресурсов.** Очень может быть, что у вашего начальника так же мало времени, энергии и влияния, как и у вас. Каждый раз, когда вы обращаетесь к нему за помощью, он расходует на вас эти драгоценные ресурсы. Подчиненные часто забывают про столь очевидную истину и теребят руководство по пустякам. А ведь, кроме всего прочего, это подрывает доверие к ним. Конечно, мало кому хочется тратить время и силы еще и на налаживание отношений с руководством. Но самые толковые менеджеры считают это своим долгом: они знают, что тем самым облегчают себе работу. Понимая, что от них самих зависят их достижения в организации, они стараются управлять отношениями с теми, кто стоит выше на иерархической лестнице, в том числе со своим начальником.

**Об авторах. Джон Габарро (John J.Gabarro)** — профессор, член Фонда UPS, преподаватель теории управления персоналом в Гарвардской школе бизнеса. **Джон Коттер (John P. Kotter)** — профессор по программе Коносуке Мацусита, преподавал теорию лидерства в Гарвардской школе бизнеса; сейчас на пенсии.

# Не думайте о мести: что делать, если начальник ведет себя отвратительно

**5 сентября 2019**|**Рон Каруччи**

Ничто так не обижает, как предательство человека, которому мы доверяем. А если таким человеком оказывается руководитель — тот, кто серьезно влияет на нашу карьеру и благополучие, — обида и боль могут многократно усилиться. Такое поведение может отразиться во многих неприятных ситуациях: например, руководитель присвоит плоды вашего многомесячного труда, вместо обещанного вам повышения должность получит ваш коллега, а вас публично отчитают за чужую ошибку. Какой бы ни была ситуация, последствия такого несправедливого отношения могут оказаться долгосрочными.

Предательство со стороны начальника может подточить наше доверие к окружающим, лишить оптимизма и спокойствия в кризисный период, а также ухудшить способность оценивать сложные ситуации. Наш мозг зачастую воспринимает острую несправедливость как травму, и мы боимся испытать ее снова. В состоянии обиды и настороженности мы можем прибегать к защитным формам поведения, которые способны привести к непрогнозируемым последствиям. В таких случаях беспокойство нам причиняет уже не поведение начальника, а наше собственное поведение.

Мы не в состоянии изменить руководителя, но в наших силах сдерживать вред от дурных проявлений его поведения. Ниже перечислены несколько способов, которые позволят защититься от неприятных последствий предательства и несправедливости.

**Придерживайтесь своих ценностей.** Согласно данным Дэнниса Реина, автора книги «Trust and Betrayal in the Workplace», 85% несправедливости на работе происходит неосознанно. Однако тот факт, что ваш руководитель не хотел так с вами поступить, не уменьшает степень вашей обиды. Порой достаточно поделиться своими переживаниями с начальником, который не до конца осознал последствия своих действий. В таком случае его искренние сожаления и стремление исправить сделанное могут восстановить доверие и даже укрепить отношения.

Однако если ваш руководитель регулярно вас подводит, важно убедиться в том, что вы подсознательно не подстраиваете свое поведение под обстоятельства. Исследования показывают, что дурное отношение руководителя часто приводит к тому, что работник начинает соответствовать неприятным ожиданиям. Поскольку вам приходится работать под руководством этого человека, старайтесь не отступать от собственных ценностей, четко их обозначать, а также определять, в каких ситуациях они нарушаются. Например, если вы цените вовлеченность в процесс, подумайте о том, что может нарушить ее и следите за собственным поведением. Ваши ценности проявляются во всем: в том, как вы демонстрируете уважительное отношение к другим, как высказываете идеи, как благодарите и как рассказываете о своем вкладе в общее дело. Если ваш руководитель не разделяет эти ценности, не позволяйте ему разрушать их.

**Обратите внимание на поведенческие шаблоны.** Зачастую люди, которые попадают в ситуации, сопровождающиеся давлением со стороны начальника, полагают, что они заслужили такое обращение. Это своеобразная форма [Стокгольмского синдрома](https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-modern-time-crunch/201403/corporate-stockholm-syndrome), который присущ также жертвам домашнего насилия: жертва начинает воспринимать несправедливое отношение как норму. Этого можно избежать, определив шаблоны несправедливого обращения с вами и предупреждая их возникновение. Если руководитель регулярно нарушает свои обещания, документируйте их. Если он присваивает себе плоды вашего труда, заранее позаботьтесь о том, чтобы ваше имя было указано в проектах. Такой подход позволит сохранить собственное душевное здоровье и защититься от неэтичного поведения начальника.

**Помните: далеко не все вокруг предатели.** Если вы регулярно сталкиваетесь с несправедливым отношением со стороны начальника, очень часто возникает бессознательное чувство, что доверять не стоит вообще никому. Постарайтесь не переносить ожидания от поведения своего руководителя на других людей, особенно на руководителей более высокого звена. Следите за собственным поведением. Не преследуют ли вас мысли о мотивации и действиях окружающих людей? Не мучаетесь ли вы анализом решений своих близких? Я был коучем у женщины, занимавшей высокий пост и переживавшей, что ее руководитель намеренно унизил ее перед советом директоров. По этой причине она постоянно видела второе дно в мотивах поведения своей команды, мужа и даже сына. Несправедливое отношение — крайне мощный фактор, который может оказать влияние на остальные сферы вашей жизни. Напоминайте себе о том, что не все, кому вы доверяете, обойдутся с вами так же, как ваш начальник.

**Прощение, а не возмездие.** Вполне естественно желать, чтобы руководитель поплатился за свою несправедливость. Возможно, вы даже мечтаете как следует ему насолить. Однако не опускайтесь до его уровня, даже если обстоятельства этому благоприятствуют. В компании, с которой я работал, один из сотрудников так сильно мечтал отомстить своему начальнику, что распустил о нем ужасающие (но правдоподобные) слухи и включил в его презентацию неверные данные. Конечно, эти действия вернулись ему бумерангом и в итоге стоили рабочего места.

Когда вы позволяете чувству мести завладеть собой, вы даете окружающим повод думать, что вы ничем не лучше столь ненавистного вами начальника. Лучшее противоядие — это сопереживание и прощение. Как бы это ни было сложно, в ваших интересах отказаться от своего права на возмездие — а ведь это и есть по сути своей прощение.

Но это не означает, что вам нужно отрицать свои негативные эмоции. Здесь может помочь дневник. Запишите свои чувства, вызванные действиями своего руководителя. Может быть, вы чувствуете себя плохим или вам кажется, что вас использовали. Умение отделить влияние действий других людей на наши чувства от объективной реальности — первый шаг к прощению. Если обернуться назад и признать, что это не вы плохой и вас не использовали, это поможет дистанцироваться от этих чувств. Настанет момент, когда вы поймете, что ваш руководитель — несчастный человек, который причинил вред окружающим.

**Не прячьте свои негативные эмоции.** Если вы будете стараться держать чувства в себе, это может оказаться [вредным для здоровья.](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6041762/) Подавление сильных эмоций, например, злости, обиды и тревоги, может привести к физическим последствиям, таким, как бессоница, головная боль, нарушение пищеварения и общая раздражительность. Поймите, что эти чувства могут вырваться наружу в неожиданных ситуациях. Если нас заполняют отрицательные эмоции, они могут искажать наши суждения и восприятие себя и других, а также привести к хронической перегрузке. Поэтому чрезвычайно важно давать таким чувствам выход. Разговор с человеком, которому вы доверяете, может снизить чувство одиночества и риск деструктивных проявлений негативных эмоций. Также необходимо внимательно относиться к своему питанию и потреблению алкоголя и увеличить физическую активность: обращение к нездоровому образу жизни для притупления боли может оказаться весьма заманачивым, если не найти этому альтернатив.

**Заменяйте апатию и стремление к компенсации на благодарность и стремление к цели.** У несправедливого отношения существует два распространенных побочных эффекта: вера в то, что вам положена компенсация за все происходящее, и чувство безразличия к своей работе. Мысли о компенсации возникают постепенно — вы начинаете задерживаться на обедах, включать в командировочные расходы дорогие ужины в ресторанах и другими способами компенсировать пережитое, оправдывая себя перенесенными страданиями. Эти действия не помогают утихомирить обиду, и вскоре вы приходите к полному безразличию. Апатия — опасное последствие предательства, поскольку ее сложно удержать в одной сфере жизни. Потеряв цель и перспективы в своей профессиональной деятельности, вы можете потерять их и в личной жизни.

Напоминайте себе о том, почему вы выбрали свою работу. Помните о своих талантах. Спросите себя о том, что приносит вам радость в жизни и за что вы ей благодарны. Вы встаете по утрам вовсе не ради своего начальника, а ради своей цели. Не позволяйте начальнику заменить истинные цели в вашей жизни.

Если ваш руководитель регулярно позволяет себе несправедливое отношение, постарайтесь как можно скорее выйти из-под его начала. До этого момента старайтесь всеми способами защитить себя от трансформации в другую личность. Обижать и унижать других — это выбор вашего руководителя, но не ваш. А у вас есть свой выбор: позволить этим проявлениям повлиять на вас или сохранить свою целостность. Выбирайте второе.

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

# Мастера недокультуры: почему профессионалы чувствуют себя неудачниками

**20 января 2020**| **Ольга Семенова Роман Кукшинов**

После коучинговой практики с клиентами из крупных, достаточно благополучных российских компаний, которые, в целом, входят в список «компаний мечты», у нас сформировалось понимание, что дела для сотрудников этих компаний могут быть не столь радужными. Проработав в такой компании несколько лет, на сессиях с коучем они сбрасывают маску профессионального задора и сидят с унылым видом. Почему? Как правило, многих объединяет очень похожая история. Начав трудиться в такой «компании мечты», через какое-то время они привыкают осознавать, что они немного «недо-»: недотягивают, недоделывают, недознают, недоумеют (список можно продолжать).

Внешне начальство и коллеги очень бодры, оптимистичны и даже человеколюбивы. Все выявляет вокабуляр в ситуациях, когда просишь описать, в какой форме в компании принято давать обратную связь. И тут начинают показываться «уши»: «нормально», «годится», «можешь ведь и лучше», «обстоятельства сыграли тебе на руку — надо быть полным идиотом, чтобы ими не воспользоваться», «ну конечно, с тобой ведь N (топ-менеджер) на переговоры ездил» и много подобных бодрящих комментариев.

Вроде бы это и неплохо, должно мотивировать человека достичь чего-то большего, но в конце концов он понимает, что это «недо-» будет с ним до конца карьеры в этом чудном месте вне зависимости от его успехов и неудач.

В основной массе сотрудники такой организации — грамотные профессионалы, но вот беда: они об этом не догадываются. Даже когда об этом им сообщает внешняя по отношению к их компании среда (клиенты, коллеги по рынку, семья и друзья, наконец), то эта обратная связь не вызывает у них веры и радости. Они так и остаются сомневающимися, недоверяющими, страдающими «синдромом самозванца» людьми. Ниже мы приведем несколько историй, описывающих существующую проблему.

**История №1: Жизнь в параллельных вселенных**

*Сейчас это выглядит малозначимо для меня, но раньше сильно задевало. Мне кажется, любого человека заденет, когда его не замечают. Тем более, если раньше ты был вполне себе успешен. Получилось так, что за два с половиной года моей работы в компании мой руководитель хоть как-то комментировал мои результаты всего два раза во время performance review. Оба раза он четко давал понять, что это пустая трата времени и очередная прихоть HR. «Не косячишь и хорошо» — вот в двух словах суть нашего разговора. И это при том, что с моим приходом удалось выйти на принципиально новый для компании рынок, где нас никто не ждал, и где моя команда смогла отвоевать солидную долю клиентов. Пришлось самой искать мотивацию и вдохновение для движения дальше и делиться ими со своей командой. Не хочу, чтобы они чувствовали себя так же, как и я* — *какой-то неинтересной и незаметной. Так что теперь мы с руководителем существуем в параллельных вселенных. Я формально отправляю полугодовые отчеты о деятельности моего департамента, а он формально их принимает. Не скажу, что ситуация меня устраивает, так как она не дает мне определенности в понимании своей роли в организации, а значит и своих перспектив.*

**История №2: «Мог бы выложиться и посильнее»**

*У меня уже комплекс неполноценности выработался, хотя в профессии я более 15 лет. Все думают, что люди в продажах только про деньги. Согласен, они важны и в какой-то степени дают тебе понимание — успешен ты или нет. Так вот, с деньгами у меня на текущем месте проблем нет* — *проблемы с самооценкой. Неприятно гложет чувство, что, несмотря на выполнение плана, на внутренних оперативках постоянно испытываешь потребность оправдываться, даже если работа идет по запланированному графику. Причина странная: если выполняешь план, значит мы тебя недогрузили, а вообще-то мог бы и посильнее выложиться. Осадок после таких встреч остается очень неприятный — вообще не хочется утром на работу идти, не говорю уже о чем-то большем вроде новых проектов и инициатив. Все равно потом оправдываться, ведь выяснится, что инициатив мало, а проекты не такие уж и прибыльные.*

**Почему и как формируется токсичность**

В чем же цель для работодателя, который формирует и поддерживает такую недокультуру? Для него она, как правило, очевидна: работники, регулярно получая сигналы о том, что они «недо-», должны стараться доказать обратное (достигать, усиливать, наращивать, преодолевать, обгонять, взлетать, а попутно не требовать повышения). А что получается на деле? Кто-то, конечно, «усиливает и наращивает», а некоторые даже «обгоняют», но почему-то подавляющее большинство сотрудников становятся глубоко несчастными, неуверенными и неудовлетворенными. Неужели внешне выглядящая мотивирующей на достижения среда на самом деле является едва ли не самой токсичной и в то же время самой малообсуждаемой из всех типов корпоративных культур?

Снимая флер гуманных рассуждений о том, что правильная («здоровая») корпоративная культура должна ценить вклад всех и каждого, давать всем возможность реализовать себя, можно обозначить, что здоровая (а значит, нетоксичная) корпоративная культура прежде всего прагматична. Ее реакция на вклад каждого проста и предсказуема — даешь результат, значит ты «ок», и относиться мы к тебе будем как к ценному члену команды, которому полагаются все сопутствующие привилегии. Нет результата — ты не «ок», а значит, извини, ничего личного; ты либо срочно исправляешься, либо нам не по пути. Всё.

Но дело в том, что недокультура не любит простоты. В ней не найдешь чистого цвета — везде полутона. А это значит, что на прямые вопросы ты не получишь такие же прямые ответы. Никто не будет говорить: «Ты недотягиваешь поэтому и потому-то». Скорее всего, просто скажут что-то среднее («нормально»). «Нормально» — на успешный выход организации на принципиально новый и очень перспективный для нее рынок, на запуск сложного продукта, дающего сумасшедшую добавочную стоимость, на риск, взятый под личную ответственность и принесший крупный выигрыш компании.

Но вот беда: сознание у таких «достигателей» зачастую страдает тяжелыми формами перфекционизма и поэтому, получив такую «нормальную» обратную связь, человек начинает с аппетитом себя поедать (значит, я где-то недоработал, что-то недотянул, кого-то недожал…). В результате получается целый букет корпоративных «болезней»: выгорание, низкая мотивация, застревание в зоне комфорта, упавшая ниже плинтуса самооценка. В том числе и по этой причине (благодаря недокультуре) курсы личностного роста собирают полные залы, а коучи имеют стабильно растущий поток клиентов.

Почему так происходит? Во-первых, прозрачная корпоративная культура с понятными правилами игры — сложный и достаточно опасный выбор: про нее написано много книг, но вот добиться этого в реальности, миновав все корпоративные козни, — редкое сочетание удачи и личного управленческого опыта. Во-вторых, это особенность российского бизнеса, созданного в 1990-е годы достаточно амбициозными, рискованными людьми. В беседах или интервью на вопрос «Почему вы используете такой подход?» они отвечают примерно так: в быстро меняющемся мире нельзя расслабляться, нужно постоянно двигаться вперед, поэтому сотрудники должны чувствовать, что им есть куда стремиться. Это помогает? Не мешает, считают такие руководители. А если для них самих работает только такая негативная мотивация (подкрепленная деньгами), они могут просто задумываться о том, что существуют и другие подходы, а также другой тип людей, которые могут жаждать признания и уважения.

**Жертвы «недо-»**

Спускаемая с самого верха недокультура распространяется по всей корпоративной иерархии. От руководителя до рядовых исполнителей — в любой организационной прослойке будет достаточное количество сотрудников, которые наиболее уязвимы по ряду причин.

Попасть под удар достаточно просто. Нужно лишь соответствовать небольшому списку требований:

* Быть амбициозным и ориентированным на достижения;
* Иметь достаточно высокий эмоциональный интеллект и высокую степень рефлексии;
* Иметь потребность в признании.

Желаемые качества сотрудника для любой компании, согласитесь? Только вот они практически со 100% гарантией приведут человека к тем «болезням», которые перечислялись ранее, если он попадет в организацию с недокультурой.

**Как быть?**

И что остается сотрудникам? Очевидных путей много, но большинство из них — это проигрышная модель и для сотрудников, и для компании. Вот некоторые из них:

* Принять предложение конкурентов/уехать на ПМЖ в Таиланд/открыть свой бизнес;
* Расслабиться и «не пахать на разрыв аорты», вместе с тем смириться и принять оценку себя как середнячка, а значит, не претендовать на повышение, премии и прочие поощрения;
* Продолжать работать до полного выгорания (вопрос только в том, когда оно наступит);
* Продолжать осваивать новые техники самомотивации (но на этом тоже долго не протянешь);
* Попытаться выключить свой эмоциональный интеллект.

Пожалуй, недокультура — одно из тех явлений, при котором сотрудники могут долго и мучительно доказывать свою состоятельность, попутно самосовершенствуясь изо всех сил, но ничего кардинально поменять у них не получится. Мяч целиком и полностью на стороне компании, которая имеет собственное мнение относительно того, какая культура ей выгодна.

Вместе с этим у сотрудника остается главное право — «проголосовать ногами» в пользу места, где ему будет комфортно и где он поймет, что компания дорожит им и его результатами.

В этой связи хотелось бы предложить адептам недокультуры ряд тезисов для размышления:

* Признание заслуг человека не делает его автоматически «звездой» со всеми вытекающими. Скорее наоборот: «звездный синдром» проявляется как компенсация за неудовлетворительную обратную связь и признание. Человек сам себя возводит на пьедестал, чтобы дополучить мотивацию.
* Не старайтесь вырастить у людей дополнительные комплексы. Поверьте, они и сами с этим отлично справятся. Гораздо важнее вовремя признать и поддержать, чтобы дать силу и вдохновение двигаться дальше.
* Принимая недокультуру как нормальную рабочую среду, вы рискуете вырастить целую плеяду «выпускников», несущих в массы не очень приглядный имидж вашей организации, тем самым обнуляя все усилия HR вывести компанию на вершины рейтингов лучших работодателей (если, конечно, перед ними стоит такая задача).
* Все мы отлично знаем, что любое лекарство может стать ядом: все зависит от дозы. Мотивируя людей на большее, не переусердствуйте с воспитанием у них такого полезного качества, как скромность. Иначе вместо команды есть риск получить группу исполнителей, копающих от забора до заката.

**Так ли страшен черт…**

Любопытно будет разобраться, почему же недокультура, несмотря на свою высокую токсичность, так живуча и популярна. Давайте проанализируем, в каких случаях возникает такая культура и каковы условия и ограничения ее применения, а также уровень токсичности:

**Получение и удержание власти.** Да, это способ для руководителей, не оснащенных более совершенным управленческим инструментарием, доказать свою авторитетность, культивируя в подчиненных комплекс собственной неполноценности. Уровень токсичности: высокий.

**Буллинг/запугивание.** Отчасти перекликается с предыдущим пунктом, но формируется более агрессивная среда, когда сотрудники работают не за совесть, а за страх. Обратная связь на их работу носит выраженно негативный характер вне зависимости от результативности. Уровень токсичности: высокий.

**Курс молодого бойца.** Создание высококонкурентной и активной среды для новых сотрудников, стимулирующей их показать все лучшее, на что они способны или же покинуть компанию. Важное условие: недокультура в этом случае применяется ограниченное испытательным сроком время, не дольше. Уровень токсичности: низкий.

**Развитие сотрудников.** Тут речь идет о том, чтобы задать (и обязательно согласовать) высокую планку следующего шага развития для сотрудника. Тогда становится понятно, что вожделенный плод висит высоко и для того, чтобы до него добраться, придется попотеть, но оно стоит того. В этом случае недокультура становится стимулирующей средой для роста человека (как в спорте высоких достижений). Преодолев планку, сотрудник имеет возможность насладиться результатом и получить признание. В дальнейшем ставится следующая планка. Уровень токсичности: низкий.

**Развитие новой деятельности/продукта в компании.** На период запуска нового проекта одним из возможных инструментов создания критичной и требовательной для предлагаемых решений среды, может быть недокультура. В этом случае она помогает обеспечить «трезвый взгляд» на предлагаемые решения и проверить их на выживаемость. Уровень токсичности: низкий, при условии нераспространения недокультуры за пределы зоны реализации проекта.

**Поддержка высокого уровня качества продукта/услуг.** В данном случае критичная и требовательная «недо»-культура пресекает любые попытки снизить планку качества в компании. Важно, что в данном случае эта требовательность не распространяется на все сферы деятельности, а только на контроль качества. Уровень токсичности: низкий.

Как мы видим, даже такой ядовитый монстр, как недокультура, может не только изнутри разрушать организацию, но иногда использоваться и в мирных целях. Все зависит от дозы и области применения. Этому мастерству вполне можно научиться. Для начала нужно попытаться задать себе несколько вопросов:

– в такой ли недокультуре вы сейчас работаете?

– не поддерживаете ли вы сами эту культуру в статусе руководителя?

– используете ли вы недокультуру во благо или во вред компании?

– что говорят результаты оценки 360 (если они проводятся)?

Ответы на эти самые базовые вопросы помогут вам понять, является ли текущая среда токсичной для вас. Если ответ — «да», то это хороший повод дополнительно обдумать ситуацию самостоятельно, со службой HR и со своей командой и выяснить основные проявления этой культуры и возможные пути ее изменения или ограничения ее зоны воздействия. Есть основания полагать, что это может быть интересным и небесполезным упражнением, независимо от его формата: опроса/исследования, встречи с коучем, стратегической сессии или просто ряда индивидуальных встреч с сотрудниками. Так вы сможете избавиться от ряда иллюзий относительно своей компании и начнете создавать культуру без приставки «недо-».

**Об авторах**

**Ольга Семенова** — директор образовательных программ московской школы управления «Сколково».

**Роман Кукшинов** — руководитель проектной работы московской школы управления «Сколково».

# Проклятье трудоголиков

**7 февраля 2018**|**Лора Эмпсон**

«Я стала как робот» — говорит менеджер одной бухгалтерской компании. Она и ее коллеги крайне долго задерживались на работе. «Но я думала, так и должно быть, — объясняет она. — Мне словно мозги промыли. Вы словно попадаете внутрь системы, которая требует от тебя все большего. Вы убеждаете себя, что ничего страшного в этом нет, что отдохнете потом. Но это „потом“ не наступит никогда».

В ходе исследования я много раз слышала похожие истории от работников бухгалтерских, юридических, консалтинговых фирм и других офисных служащих. Всем известно, что постоянные переработки негативно сказываются на психическом и физическом здоровье, а также могут заметно снизить качество работы. Нам часто хочется решить эту проблему, изменив наш подход к работе, но мы не знаем, как это сделать.

Чаще всего сверхурочно работают управленцы и квалифицированные специалисты. Это тенденция последнего времени. Раньше дело обстояло иначе: в начале карьеры служащий выкладывался на работе по максимуму, чтобы в будущем получить вознаграждение в виде гарантии сохранения работы и постепенного повышения в должности. В специализированных организациях, таких как юридические и бухгалтерские фирмы, консалтинговые компании, инвестиционные банки, вознаграждением было партнерство. Борьба была беспощадна, но выигрыш оставался вашим навсегда. У партнеров была возможность выбирать, как, когда и над чем работать. Конечно, некоторые из старших партнеров проводили поразительное количество «времени на развитие бизнеса» на поле для гольфа. Но это считалось нормальным, ведь они уже отдали свой долг организации.

Сейчас ситуация изменилась. Директор по персоналу одной из ведущих консалтинговых компаний рассказывает: «Начальник отдела аудита приходит в 5:30 утра и уходит в 10 вечера, по выходным тоже. Так же работает управляющий партнер. И они — не исключение. Остальные сотрудники видят это и берут с руководства пример».

[Исследование](https://global.oup.com/academic/product/leading-professionals-9780198744788?cc=us&lang=en), опубликованное в моей новой книге о лидерстве в специализированных организациях, показывает, что тенденция к переработкам и выгоранию обусловлена сложным сочетанием факторов, среди которых особенности профессии, организации и характера личности. Во главе угла стоит неуверенность. Старший руководитель одного из подразделений юридической фирмы признается: «Я просто прихожу сюда и выкладываюсь по полной. Я чувствую, что делаю свою работу хорошо, но это никак не измерить. Такова природа нашей работы: или все, или ничего. При этом мы так не уверены в себе, что постоянно чего-то боимся».

Для книги я провела 500 интервью и выявила такую закономерность: неуверенность специалиста коренится в присущей интеллектуальному труду неосязаемости. Как убедить клиента в ценности своих знаний и объяснить, почему ваша работа так дорого стоит? Обусловленная неосязаемостью результатов труда неуверенность усугубляется строгой системой продвижения по принципу «вверх или за дверь», которой неизменно придерживаются ведущие специализированные организации, где коллеги становятся соперниками. Как убедить начальство, что вы лучше своих ближайших коллег? Ни один работник не будет почивать на лаврах, да и просто отдыхать тоже.

Усугубляя эту проблему, ведущие специализированные организации намеренно выбирают и нанимают «неуверенных трудоголиков» — некоторые компании используют именно такой термин, хотя и не в открытую. Неуверенные трудоголики обладают исключительными способностями и невероятно амбициозны, хотя ими движет глубокое чувство собственной неполноценности. Как правило, оно берет начало в детстве и может развиваться под действием различных факторов, таких как неблагоприятные финансовые и материальные условия или убеждение в том, что родители их любят за хорошее поведение и успехи.

Специалисты по подбору персонала, участвовавшие в исследовании, объясняли, что такие личности очень привлекательны для передовых организаций, поскольку они сами себя мотивируют и дисциплинируют. Компания фактически говорит неуверенному трудоголику: «Мы лучшие в этом деле, и ты — тоже лучший, потому что мы хотим нанять тебя». Неуверенного трудоголика принимают на работу, а суровая политика «вверх или за дверь» добавляет ему неуверенности и усиливает страх, что обнаружится его неполноценность и его уволят.

В краткосрочной перспективе неуверенные трудоголики демонстрируют исключительную эффективность. По словам главы одной консалтинговой фирмы, лучше всего отношения с клиентами выстраивают неуверенные в себе сотрудники. Они «одержимы желанием сделать клиентов довольными и для этого готовы работать сверхурочно, клиенты это чувствуют и отвечают им взаимностью».

Стремление много работать подкрепляется установившейся в передовых организациях культурой социального контроля. С одной стороны, это обнадеживает. Некоторые специалисты, принявшие участие в моем исследовании, говорили о своих компаниях, как о «семье» или даже чем-то более серьезном. Такое описание дал один специалист по консалтингу: «Когда я впервые попал сюда, я подумал, что это какая-то секта. Спустя некоторое время я понял, что это замечательное место». В своей крайней степени чувство ответственности неуверенного трудоголика приведет к полному конформизму, и его нездоровое поведение станет нормой.

Но, как ни парадоксально, участники моего исследования все еще думают, что работают сверхурочно по своей воле. Они не винят свои компании, ведь те позаботились о мерах по улучшению баланса между работой и личной жизнью и об оздоровительных программах. Вместо этого они винят себя за неполноценность. Тот факт, что коллеги справляются со своими задачами, воспринимается как еще одно подтверждение собственной неполноценности. Они не обсуждают свои проблемы с коллегами, постоянно поддерживая образ несравненного профессионала, и на этот раз неполноценными себя чувствуют коллеги. Если неуверенный трудоголик переживает выгорание, то он винит в этом себя. С компании и ее руководства ответственность снимается, и никаких значительных изменений не происходит.

В результате, когда неуверенный трудоголик становится руководителем компании, он неосознанно копирует систему, приветствующую социальный контроль и сверхурочную работу, в которой он вырос.

«Почему я работаю больше, чем когда-либо?» — если вы руководитель, и у вас возникает такой вопрос, то стоит взглянуть со стороны на себя, на организацию, в которой вы выросли как специалист, и организационные методы, по которым вы привыкли работать. Тяжелый труд вознаграждается и дает энергию. Но следует обращать внимание на то, как вы живете. Научитесь определять, когда заставляете работать себя и своих сотрудников слишком много, чтобы сделать шаг назад и не упасть в пропасть.

Ваша неуверенность, возможно, помогла вам добиться всего, что вы имеете, но работает ли она на вас и по сей день? Может, настало время признать, что цель достигнута, и пора начать пользоваться приобретенным опытом? Если же ваш начальник — неуверенный трудоголик, отдавайте себе отчет в том, что он проецирует свою неуверенность на вас, заставляя чувствовать неспособность угнаться за ним.

Работать сверхурочно можно, но только при необходимости или по собственному желанию. Делать это нужно осознанно, в ограниченные периоды времени для достижения определенных целей. Не дайте этому войти в привычку и не забывайте, что работать и жить можно и в другом режиме.

Подумайте: как вы смотрите на коллег, которые работают не так усердно? Вероятно, они научились чему-то, что необходимо познать и вам.

Лидер несет ответственность не только за компанию, но и за ее сотрудников. Помогите коллегам полностью раскрыть свой потенциал, но не позволяйте себе усугублять их неуверенность и пользоваться ею. Помните, что в конечном счете вы действуете в собственных интересах.

**Об авторах.** **Лора Эмпсон**— профессор менеджмента в школе бизнеса имени Джона Касса (Лондонский университет) и старший научный сотрудник в Гарвардской школе права.

# Знакомьтесь — ваш новый начальник!

Смена начальника — явление вполне обычное, однако это всегда определенный стресс. Адаптации руководителей в компаниях пока еще уделяется мало внимания. Еще реже задумываются об адаптации сотрудников к новому руководителю, будь то их бывший коллега, с которым привыкли разговаривать «на ты», или человек со стороны. Как же помочь руководителю адаптироваться к новому статусу и коллективу? Как адаптировать подчиненных к начальнику и помочь пережить смену власти?

**Если руководитель — бывший коллега**

Хорошо, когда в компании есть кадровый резерв и о предстоящем назначении все знают заранее, подспудно и явно готовясь принять бывшего коллегу как потенциально­го руководителя. Но даже в этом случае возникают сложности. У новоиспеченных руководителей наблюдаются одни и те же сложности:

* отсутствие четкой управленческой позиции руководителя;
* неумение разделить личные и деловые коммуникации с бывшими коллегами — нынешними подчиненными (определиться, стать руководителем или остаться другом);
* выбор позиции очень жесткой или неоправданно мягкой («я все сделаю сам, не портить же отношения»).

Рекомендуем прежде все­го обговорить с менеджером, как он представляет себе порядок работы со своими коллегами в качестве руководителя. Что собирается менять, на что надеется, чего опасается. Желательно направить руководителя на тренинги по теме «Навыки управления персоналом». Конечно, назначая человека руководителем, мы подразумеваем, что эти навыки в нем присутствуют, но тем не менее тренинг не будет лишним.

Существует несколько простых правил, которые помогают сотруднику, занявшему руководящую должность, завоевать расположение своих подчиненных. В первые дни не стоит слишком напирать на свои таланты прояв­лять излишнюю инициативу. Важнее показать интерес к работе, внимательность, наблюдательность. Конечно, указания от нового человека могут оказаться бесценными, однако, прежде чем выкладывать свои взгляды, стоит обратить внимание на внутренние и производственные взаимосвязи, на то, как сотрудники общаются между собой и каким именно образом выступают с инициативами. В самое ближайшее время придется определиться, к кому следует обращаться за помощью при нестандартных ситуациях, от кого можно получить поддержку, а с кем не стоит слишком откровенничать. По отношению ко всем сотрудникам лучше избегать любых проявлений панибратства и перехода на неформальные отношения.

Посоветуйте новому руководителю провести беседу с бывшими коллегами, а ны­не подчиненными о том, как теперь будет строиться их работа, кто возьмет на себя его обязанности как специалиста или займет освободившуюся должность заместителя или старшего менеджера. Главное, чтобы подчиненные не воспринимали нового руководителя в штыки, не ставили палки в колеса, а понимали, что должность управленца далеко не лакомый кусок, а ответственная и сложная позиция. Гарантируйте подчиненным, что в случае их замечаний в адрес нового руководителя вы как менеджер по персоналу постараетесь разобраться в ситуации и не пустите все на самотёк. Очень часто при назначении руководителя из состава отдела возникает вопрос: «А зачем нам вообще начальник? Мы и так раньше справлялись». Расскажите людям, какие задачи ставятся перед их отделом и чего ждет от нового начальника высшее руководство. Зачастую под­чиненные за своей рутинной работой не видят глобального смысла от назначения и роли нового руководителя в разработке стратегически важных решений.

**Если руководитель пришел со стороны**

Почти никогда новый руководитель не приходит на работу на два-три дня раньше заключения трудового договора, чтобы пообщаться с увольняющимся начальником и иметь возможность получить информацию об организации рабочих процессов. Зачастую самым сумбурным получается первый день работы и назвать его полноценным в профессиональном плане нельзя. Не всегда готово рабочее место (рабочий стол пуст или наоборот завален документами, записками, письмами и факсами), не предоставлен телефонно-должностной справочник или предоставлен, но с неточностями, без учета последних изменений. Имя руководителя не внесено в список на входе. Не сразу объясняется порядок оплаты мобильного телефона и других компенсаций. Рекомендуем предоставить руководителю всю необходимую информацию о том, куда и к кому он должен обращаться за решением организационных вопросов.

Учитывая, что впоследствии руководитель и сам будет принимать на работу сотрудников, ему необходимо дать пример, показать, рассказать и объяснить все организационные процедуры. А в большинстве компаний на сегодняшний момент отвечают так: «Какая адаптация? Винтовку в руки и под пули». Некоторые считают, что сотрудник сам должен проявлять себя, спрашивать и просить то, что ему нужно. Действительно, есть общительные руководители, но есть и люди с повышенным самоуважением. Бывает так, что новый руководитель оказывается в некоей информационной блокаде: все вокруг уверены, что он и так уже все знает и умеет, и незачем его отрывать от работы для того, чтобы «адаптировать».

Руководитель не должен бегать за системным администратором, который создаст ему учетную запись на компьютере. Так же как подчиненные нового руководителя не должны суетиться вокруг него, делясь ручками, бумагой и объясняя, каким образом выдается зарплата, через банкомат или через кассу. Западные специалисты рекомендуют накануне первого выхода сотрудника на работу прислать ему на дом готовые визитки, организовать небольшую вечеринку в его честь. В отечественных компаниях такое пока не принято, но в первый рабочий день нового руководителя обязательно встречает HR-менеджер (либо генеральный ди­ректор), проводит по офису, знакомит с коллегами, представляет, и это представление должно быть взаимным. Важно, чтобы знакомство было не только профессиональным, но и личным. Если HR-менеджер хорошо знает работников компании, то всегда можно найти какие-то общие точки соприкосновения: кто-то заканчивал один и тот же институт, кто-то из одного города, у кого-то одни и те же увлечения. Задача менеджера по персоналу — срежиссировать этот процесс.

Экскурсию по компании лучше проводить по порядку взаимодействия подразделений и производственного цикла, например от отдела закупок, через производство, отдел продаж и далее по вспомогательным службам.

Для того чтобы подчинённые встретили нового руководителя не в штыки, с ними необходимо провести подготовительно-разъяснительную работу. Коллектив должен понимать, почему руководителя приглашают со стороны, почему никто из своих сотрудников не может занять вакантное место. Необходимо рассказать о предыдущей деятельности, достижениях, должностях нового руководителя, чтобы не было придуманных историй, догадок, небылиц. Предоставьте сотрудникам возможность задать вопросы новому руководителю и помогите построить диалог. Не менее важно уловить наличие недоброжелательно настроенных или обиженных сотрудников, чтобы по возможности оградить нового руководителя от подножек, негативных разговоров и т. д.

В том или ином виде с приходом нового начальника профессиональная деятельность подразделения подвергнется неким изменениям. Особенно это вероятно, когда руководителя принимают взамен более слабого, не справившегося со своими обязанностями, или когда перед подразделением ставятся новые задачи. Если в связи с выходом нового руководителя ожидаются изменения в организационном взаимодействии, то об этом необходимо поставить в известность сотрудников, очертить полномочия и права нового начальника, круг вопросов, относящихся к его компетенции.

Для личной адаптации подчиненных рекомендуем интересоваться их мнением, чтобы люди понимали и знали, что их не просто «отдали в руки какому-то новому дядьке», а о них помнят, заботятся и степень их удовлетворенности играет важную роль. Лучшей рекомендацией может быть обязательное проведение групповой сессии, в которой сотрудники будут иметь возможность высказать руководителю свои взгляды на текущую ситуацию, проблемы. Установить доверительные отношения с каждым поможет индивидуальный разговор (в котором больше говорит сотрудник) на темы:

* как обстоят дела на сегодняшний день;
* какие основные проблемы возникают;
* каковы их последствия;
* какие пути их решения видит сотрудник и что для этого нужно.

Участие службы персонала в процессе адаптации руководителя к подчиненным и подчиненных к руководителю не только поможет им в работе, но и рас­кроет перед HR-менеджером внутренний мир коллектива компании.

# Как найти общий язык с начальником

[Сьюзен Адамс](http://www.forbes.ru/person/2227-adams-syuzen) *Forbes Contributor*

Проанализируйте поведение начальника и разработайте план, как с ним справиться

Сотрудница инвестбанка J.P.Morgan Яель Зофи думала, что ее уволят. Начальник этой дружелюбной, общительной женщины был ее полной противоположностью. Он руководил подразделением, которое занималось поиском и продвижением лидеров внутри компании. Зофи писала длинные рабочие письма в непринужденной манере, а ее босс отвечал предельно кратко. «Я хотела описать ему подход, сам процесс и время, которое уйдет на проект, — вспоминает она. — А он отвечал: «Да». Я возмущалась: «Что — да?!»

С большой неохотой Зофи подстроилась под стиль общения начальника. «Я с ума сходила, пока не поняла, что ему нужно только самое главное и по пунктам», — говорит она. Она стала опускать все детали, кроме самых важных и отправлять боссу короткие письма — почти такие же, как и его ответы. Через несколько недель она уехала в отпуск с подругой. «У меня были такие плохие отношения с боссом, что я мысленно готовилась к увольнению», — признается Зофи. Но вместо этого по возвращении в Нью-Йорк ее сделали вице-президентом.

Эта история произошла в 1990-е годы. Тогда Зофи не вполне сознавала, что использует технику, которая помогает многим работникам наладить отношения с непосредственным начальством. А именно «подстройку». Другими словами, она оценила слабости босса, обратила внимание на его стиль руководства и общения и придумала стратегию собственного поведения.

Относитесь к начальнику как к клиенту

Подчиненные должны понимать, что самые важные отношения в их рабочей жизни — это отношения с их непосредственным руководителем. Думайте о начальнике как о клиенте, а не как о коллеге или просто вышестоящем менеджере, о том, чем вы можете помочь ему.

Определите стиль вашего начальника

Кто ваш босс? Перфекционист, не выносящий беспорядка? Новатор, который жаждет экспериментировать и рисковать? Дружелюбный экстраверт, который легко поддерживает связь со множеством людей? Первый необходимый шаг — внимательно проанализировать личность своего начальника.

Разработайте план, как компенсировать слабости вашего босса

Ваш начальник постоянно опаздывает и не успевает подготовиться к встречам? Вы должны прийти пораньше и подготовить для него матералы по предстоящей встрече. Он непременно это оценит.

Изучите, какой стиль общения предпочитает ваш начальник, и придерживайтесь его

Ваш начальник предпочитает перекинуться парой слов в коридоре? Или сесть и поговорить лицом к лицу? Или же ему по вкусу формальная электронная переписка? Следуйте стилю общения начальника — у него создастся ощущение, что вы говорите на одном языке.

Подумайте, как ваш босс принимает решения, и действуйте соответствующим образом

Если ваш начальник любит долгие рассуждения, вам придется обуздать свое нетерпение. Если ему нравится принимать решения коллегиально, потрудитесь собрать нужных людей в одном месте. Казалось бы, это мелочи. Но лучше подстраиваться в мелочах, чем отказываться от своих идей из-за того, что их трудно донести до шефа.

В 1998 году Зофи ушла из J.P.Morgan и основала собственную консалтинговую компанию AIM Strategies. В 2008-м она опубликовала книгу о взаимоотношениях с начальством. Техника игры по правилам начальника — одна из основ ее консалтинговой работы. «Вы должны относиться к своим отношениям с боссом очень серьезно, — советует она. — Думайте о боссе не как о боссе, а как о клиенте. Общайтесь с начальством на его языке».

Зофи выделяет несколько основных типов начальников. При этом, конечно, признает, что большинство людей — существа сложные, сочетающие свойства разных типов. Как только вы определите стиль своего босса, можно придумывать к нему подход.

Например, ваш начальник — перфекционист. Он не выносит хаос во всех его проявлениях и ждет, что его подчиненные будут знатоками своего дела. В таком случае вам следует всегда проводить предварительные исследования, задавать вопросы до начала работы над проектом, предоставлять ему большое количество информации и писать отчеты о промежуточных результатах.

А что делать, если ваш начальник некомпетентен? Одна из клиенток Зофи работала на производителя медицинского оборудования и отчитывалась перед дочерью владельца. Компания собирала магнитно-резонансные томографы из деталей, произведенных в разных странах, в том числе в Индии, Китае и Израиле. Перегруженная задачами координирования большого количества контрагентов, начальница совсем потеряла покой и постоянно донимала подчиненную вопросами — даже отрывала ее от встреч и переговоров с удаленными поставщиками.

«Мою клиентку это очень раздражало, даже влияло на личную жизнь», — вспоминает Зофи. Она посоветовала женщине проанализировать эксцентричную личность начальницы и подумать, как ее успокоить. Вместо того чтобы открыто идти наперекор боссу, клиентка Зофи обратилась за информацией к заграничным поставщикам. В итоге она составила электронные таблицы, где отражался статус каждой детали и сроки ее поступления на производство. «Она позаботилась о спокойствии босса», — отмечает Зофи. Стратегия сработала. Вдобавок она наладила хорошие отношения с поставщиками, что помогло избежать проблем в будущем. «Она не любит свою начальницу, — отмечает Зофи, — но у нее до сих пор есть работа, и она с ней справляется».

Итак, как же управиться с вредным шефом?

# Вы любите своего руководителя

[Энни МакКи](http://hbr-russia.ru/blogs/921/)

Плохой босс может свести с ума. А прекрасный босс, он… ну, он просто прекрасен. Он уважает своих сотрудников, помогает им развивать свои таланты и достигать намеченной цели. У такого начальника имеется чувство юмора, он знает, как подбодрить своих подчиненных. Он вдохновляет команду и помогает ей перестроиться, если что-то пошло не так. С ним просто приятно общаться. Не у каждого есть такой начальник, на которого можно всегда смотреть снизу вверх и не чувствовать при этом себя некомфортно. А уж такой, чтобы ему поклоняться…

Исследуя психологию лидерства, я немало времени уделила попыткам найти определение идеального руководства (это из области эмоционального интеллекта, разумеется). Я также стараюсь помочь людям стать настоящими лидерами, то есть строить крепкие команды, достигать своих целей, действовать честно и этично, заботиться о людях. Такого начальника каждый хотел бы иметь, а встречаются они крайне редко. Но уж если вам достался такой замечательный босс, что же может случиться плохого?

Вообще-то, если вы влюбитесь в своего босса, многое может пойти наперекосяк. Нет, я не о такой любви (это еще большая проблема!). Я о том обожании, с которым босса возводят на пьедестал, надевают густо-розовые очки и воспевают его, хвалят и льстят.

Не надо поклоняться боссу. Это плохая идея по целому ряду причин.

Во-первых, такие отношения чересчур эмоциональны. А сильные эмоции — не только отрицательные, но и позитивные — помрачают суждение. Охваченный сильными порывами и чувствами человек не может ясно воспринимать себя, других или сложившуюся ситуацию. Эмоции, даже самые приятные затмевают разум и способность к суждению, интеллектуальные возможности тоже снижаются. Мы не в состоянии объективно оценить обожествленного начальника и позволяем ему совершать глупые ошибки, а сами стоим и смотрим или даже покрываем его промахи. Кому от этого польза? Уж конечно, не нам самим. И команде только вред, и компании. Да и любимому боссу, в конечном счете, вы вовсе не помогаете таким образом.

Читайте материал по теме: [Какими должны быть эмоциональные границы на работе](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14388/)

Начальник купается в лучах вашей любви, ему приятно, но он вполне может оказаться недостаточно бдительным, размякнув в сетях постоянного позитива. В такой ситуации начальники часто поддаются иллюзиям всемогущества, преувеличивают свою значимость и талантливость. А главное, они сосредотачиваются на задаче оставаться идолом в глазах своего коллектива — я повидала немало лидеров, готовых на все, чтобы завоевать такую привязанность (хуже того, любовь). Это вредно для дела, это небезопасно. Раз начальник пуще всего дорожит любовью подчиненного, как он решится на суровый разговор? Как сделает замечание? А уж уволить и вовсе не сможет.

Во-вторых, когда руководитель и подчиненный вступают в подобные отношения, из этого тесного круга исключаются все остальные. Это похоже на фаворитизм, да собственно, это он и есть. Если вы с начальником сформируете такую пару, все вокруг возненавидят вас. Сплотятся против. Постараются сбросить вас с вашего же пьедестала. И чаще всего это удается. Тогда вы на своей шкуре узнаете, как быстро фаворит превращается в козла отпущения. Если ваш босс склонен к фаворитизму, он, скорее всего, устранится или даже обвинит вас, когда начнутся проблемы. А проблемы начнутся непременно. Самое печальное в подобной динамике, что в ней нет ничего необычного. Вас сбросят с пьедестала, ваш опьяненный любовью подчиненных босс заведет себе другого обожателя, и весь порочный круг начнется сначала.

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

В-третьих — на мой взгляд, это самое важное — идеализировать влиятельных людей вообще опасно. Недавно я встречалась с командой, проходившей тренинг лидерства в американском Музее Холокоста. Кураторы и историки музея подготовили впечатляющую выставку и лекцию, чтобы показать, как целый народ проваливается в бездну, когда отдается своим руководителям и верит, что те не способны заблуждаться.

Мы видели подобную динамику во всех диктатурах в любом уголке мира. Да, ваше рабочее место далеко от исторических и политических драм, но динамика всюду одна и та же. Если мы позволяем начальнику делать все, если мы «хоть капельку» поступаемся совестью ради возлюбленного босса, то недалеко дойти и до беды.

Так что… у вас замечательный босс? Вот и отлично. Но смотрите в оба.

**ЭННИ МАККИ**

*Старший научный сотрудник Пенсильванского университета, директор программы PennCLO Executive Doctoral Program, основатель Teleos Leadership Institute*

# Ставьте высокие задачи

[Тони Шварц](http://hbr-russia.ru/blogs/663/)

Настала пора нового эволюционного прыжка. Мы, люди, в большой беде, хоть и не решаемся это признать.

Тридцать лет назад эколог Гарретт Хардин [опубликовал](file:///C:\A-sites\site-doing\учебники\pages\personal2\personal2-1\.http:\www.inliberty.ru\library\211-tragediya-resursov-obshchego-polzovaniya) в журнале Science статью «Трагедия общинного поля». Его основная мысль: люди, действуя каждый в своих (вполне рациональных) интересах, способны окончательно уничтожить драгоценные и невосполняемые ресурсы.

Для наглядности Хардин воспользовался метафорой «общинного пастбища», открытых для всех лугов, где пасется скот. Скотоводы, естественно, хотят развести большое стадо и повысить свой уровень жизни — но чем больше поголовье скота, тем быстрее исчезает трава с луга — и в итоге пастбище становится непригодным. Для всех.

«В этом и заключается трагедия, — писал Хардин. — Каждый человек действует внутри системы, которая побуждает его неограниченно наращивать свое стадо, а ресурсы ограничены. И таким образом человечество несется к своей гибели, каждый преследует свой интерес в социуме, отстаивающем свободу общинных земель».

Чем отличается от этого еще примитивного общества нынешнее, расходующее общинные ресурсы — нефть, электричество, воду — в бездумной самоуверенности, не предвидя отдаленных последствий?

И точно так же мы поступаем с собственным внутренним ресурсом, со своей энергией. Компании продолжают требовать от сотрудников все большего, не желая понимать, что для устойчивой трудоспособности силы нужно время от времени восстанавливать. Мы и сами с готовностью себя подталкиваем — вперед, вперед — в надежде, что больше, быстрее, круче в итоге окажется еще и лучше.

Беда в том, что, близоруко сощурившись на немедленное удовлетворение желаний, мы торопим общую погибель. Мы расходуем, не восполняя, и бежим к банкротству, всемирному и личному.

Читайте материал по теме: [Как заработать на благотворительности](http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/sotsialnaya-otvetstvennost/a14762/)

Как же могут разумные существа творить такое?

Причина в устройстве человеческого мозга. Хотя нам кажется, будто мы принимаем рациональные решения, включив префронтальную кору головного мозга, на самом деле мы зачастую повинуемся более примитивным отделам мозга, которые озабочены только нашим выживанием.

Два мощных инстинкта все еще управляют разумными существами: инстинкт «бей или беги», побуждающий избегать боли, и потребность в немедленном удовлетворении. Эти инстинкты миллионы лет назад предупреждали нас о приближении хищников, побуждали искать пищу и передавать свои гены следующему поколению. В сегодняшнем сложном мире от них не так уж много толку.

Современная версия примитивных инстинктов — эгоистическое побуждение захватывать и накапливать как можно больше — денег, имущества, власти, в надежде, что они обеспечат нам счастье и безопасность.

Читайте материал по теме: [Создавайте общественные блага, и вы не проиграете](http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/sotsialnaya-otvetstvennost/p13734/)

Эта дарвинистическая пляска смерти обеспечит разве что кратковременные победы и то немногим, а проиграют в итоге все. Низменные инстинкты не просто заглушают в нас способность мыслить, но и ставят ее себе на службу: мозги расходуются не на то, чтобы проверять свои решения, а чтобы как можно меньше решать и во всем оправдывать свой выбор.

Правда же проста: мы все в одной лодке, индивидуальный выбор отражается на всех. И если мы не участвуем в общем решении, то неизбежно усугубляем общую проблему.

Как же научиться метить выше? Эволюционный прыжок, с которого я начал — всего человечества — подразумевает переход от нынешней сосредоточенности на «я» и «мое» в более широкой и разделяемой всеми преданности «нашему».

В конечном счете важно не то, много ли мы успели подгрести под себя, но сумеем ли мы распорядиться своими дарами и преимуществами и приобретенными умениями так, чтобы оставить после себя в мире больше, чем потратим.

Пробуждение начинается с осознанности и смирения. Нужно прорваться сквозь бесконечную нашу способность к самообману, схватить себя за руку в тот момент, когда мы автоматически тянемся к тому, что несет мгновенное удовлетворение в данный момент. Снять с глаз шоры и вместо служения самим себе задуматься, какое решение пошло бы на пользу общине. И нужна немалая отвага, чтобы не действовать наотмашь, но остановиться и задать себе вопрос: как поступить наилучшим образом?

Парадокс в том, что готовность к личным жертвам, способность перетерпеть кратковременный дискомфорт ради общих интересов — тоже форма просвещенного эгоизма. Это выбор в пользу долгосрочного выживания, в пользу детей и внуков.

Читайте материал по теме: [Как переспорить Милтона Фридмана](http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/sotsialnaya-otvetstvennost/p13945/)

Как же реально осуществить такую эволюцию? Сделать это в одиночку трудно, мешают примитивные инстинкты, сила привычки, бесчисленные соблазны. Желательно принимать такие обязательства вместе с другими людьми, ободрять и поверять друг друга. Нам нужно сообщество.

Вот первые наметки для начала:

1. **Расширьте свой кругозор**. Собираясь что-то сделать, остановитесь на минутку и задайте себе простой вопрос: «Зачем и для кого я это делаю?». Неизменно соблюдайте заповедь Гиппократа: «Не навреди».
2. **Меньше потребляйте**. Нельзя ли пару раз в неделю ездить вместе с кем-то на одной машине, или же пользоваться общественным транспортом, или даже добираться до работы на велосипеде? Нельзя ли выключить обогреватель на пару часов в холодное время года, ведь от этого вы не замерзнете?
3. **Вносите свой вклад**. Есть ли какое-то маленькое дело, которое вы могли бы исполнять ежедневно, внося свой вклад в жизнь другого человека, сообщества, мира, где вы живете? Как минимум, постарайтесь ежедневно выражать благодарность за кого-то или за что-то. И это уже немало.

**ТОНИ ШВАРЦ**

*Президент компании The Energy Project и автор книги Be Excellent at Anything.*

# Притворяйтесь, что вы много работаете

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

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

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

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

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

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

**Скрывайте поиск новой работы**

Поиск работы — процесс интимный, мало кому захочется, чтобы посторонние отслеживали его активность в этом вопросе. А если сторонний наблюдатель — еще и ваш действующий начальник, можно не только оконфузиться, но и заработать много неприятностей.

7 декабря 2014

# Большой босс видит все!

И, как показывает практика, большинство работодателей действительно стараются быть в курсе «чемоданных» настроений своих сотрудников. Причем многим удается застать подчиненных, что называется, на месте преступления, поскольку они

* отслеживают появление на [работных сайтах](http://rabota.mail.ru/) резюме своих сотрудников;
* мониторят список сайтов, которые во время работы посещает их персонал (а те иногда не прочь посмотреть вакансии);
* контролируют отлучки подчиненных в рабочее время (а вдруг те отправляются на собеседование в другую компанию?!);
* читают (увы!) их почту;
* изучают статусы и сообщения своих работников [в социальных сетях](http://rabota.mail.ru/article/15688);
* получают от добровольных осведомителей информацию о тех, кто планирует поменять работу.

http://ru.fotolia.com/

**«Молилась ли ты на ночь, Дездемона?»**

Желание быть в курсе действий своих подчиненных понятно (мы не будем сейчас говорить об этической стороне вопроса): во-первых, таким образом работодатель выясняет, кому он может доверять, а кому — нет; во-вторых же, узнав, что сотрудник ищет другую работу, босс успеет подстраховаться и найти нелояльному сотруднику замену.

Конечно, не все работодатели что-то предпринимают, поймав сотрудника с поличным: кто-то никак не реагирует на полученную информацию. В конце концов, работник мог изучать [вакансии](http://bit.ly/1yEsst5) по каким-то своим причинам, не связанным с желанием перехода, а, к примеру, чтобы

* узнать, какие требования предъявляют в других компаниях, чтобы просканировать свой уровень профессионализма;
* оценить вакансии, выбранные другом/соседом/деверем — да мало ли!

Но есть и те, кто, уличив работника «в измене», вызывают его в свой кабинет для серьезного разговора. Если на то пошло, незадачливому сотруднику есть что инкриминировать: занимается личными делами в рабочее время! Да и вообще: нужно же выяснить причины кадровой текучести.

http://ru.fotolia.com/

А в случае, если речь идет о ценном специалисте, «взглянувшем налево», бдительный работодатель получает прекрасную возможность предвосхитить события и создать для него условия, которые заставили бы его пересмотреть свои планы и остаться (поднять оклад, предложить повышение, внести в соцпакет некий соблазнительный пункт и т.д.).

**Кто не спрятался — я не виноват!**

Если же вы твердо решили сменить работу и при этом обойтись без шекспировских страстей, нужно всего лишь проявить осторожность:

* заходить на работные сайты только с домашнего компьютера,
* не посвящать в свои поиски [коллег](http://bit.ly/1yEsst5),
* поговорить с рекрутером и попросить его назначить собеседование либо до начала рабочего дня, либо после. Если же вам все-таки придется отпрашиваться с работы на интервью, придумайте для босса действительно убедительную причину вашей отлучки.

И, конечно, заполняя свое резюме, не забудьте закрыть к нему доступ представителям компании, в который вы трудитесь в данный момент. Напоминаем, что на портале [Работа Mail.Ru](http://rabota.mail.ru/) такая функция есть!

# Как выстроить взаимоотношения с начальником

[Эми Галло](http://hbr-russia.ru/blogs/728/)

Все понимают, как полезно иметь хорошие отношения с боссом. И вроде бы в первую очередь мы сами и строим эти отношения. Но известно ли вам, как нужно общаться с начальником, чтобы получить то, в чем нуждаетесь вы, способствовать его карьере и добиться наилучших результатов в работе?

Вероятно, какие-то советы вы уже получили – от благожелательного друга или от наставника, из статьи или из книги. Но действительно ли это руководство пошло на пользу? Мы спросили читателей (а также наших редакторов), какие советы им чаще всего доводится слышать – а затем обратились к двум экспертам и выяснили, в какой мере эти расхожие премудрости соответствуют практике и данным исследований.

«Всегда обращайтесь к начальнику не с проблемой, а с решением»

«Проблемы никого не радуют, тащить боссу на стол нерешенные проблемы – дать повод заподозрить, что вы со своей работой попросту не справляетесь», – рассуждает Джеффри Пфеффер, профессор Стэнфорда, автор книги «Власть: почему у одних она есть, а у других ее нет». Так что приложите усилия к всестороннему обдумыванию проблемы, предложите своему начальнику хотя бы частичные и возможные подходы к решению.

«А еще более вы укрепите отношения с начальником, если преподнесете их так, словно они исходят от самого босса», – продолжает свою мысль Пфеффер. «Нам нравятся наши собственные идеи, наши имена, наши праздничные даты», – говорит он, ссылаясь на эффект самоусиления, благодаря которому мы более всего привязываемся к своему, тому, что исходит от нас. Сформулируйте предлагаемое вами решение как продолжение какой-то высказанной ранее начальником идеи. Например: «Мы можем сделать то-то, как вы раньше и предлагали».

Читайте материал по теме: [Какими должны быть эмоциональные границы на работе](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14388/)

Однако правило «приносите боссу решения, а не проблемы» имеет свои ограничения, предупреждает Линда Хилл, профессор делового администрирования при Гарвардской школе бизнеса, соавтор книги «Трудно быть боссом. Модели успешного лидерства». Порой люди вообще ни на что не решаются, потому что у них нет наготове подходящего решения. Линда приводит в пример случай в Flextronic, где менеджер столько выжидал, прежде чем сообщить о проблеме, что в итоге под угрозой оказался основной счет компании. «Если назрела серьезная проблема и у вас нет решения, не сидите праздно, – советует она. – Идите и просите начальника о помощи». Это прямая обязанность топ-менеджера – искать решения тех проблем, с которыми не справляются сотрудники. Поэтому тот же совет Хилл переиначивает и формулирует так: «Если можете предложить какие-то варианты – прекрасно, но не стесняйтесь просить помощи начальника и в поисках решения». У вашего босса дел по горло, так что каждый раз его теребить не стоит, но, если между вами установится доверие, начальник будет знать: вы обратились к нему с проблемой, а не с решением, потому что действительно нуждаетесь в помощи.

«Никогда не рыдайте перед начальником»

«С точки зрения баланса сил лить слезы перед начальником – дурной ход, – утверждает Пфеффер. – Нельзя демонстрировать эмоциональную слабость». Он ссылается на исследования Лариссы Тиденс, которая доказала, что проявлением власти считается гнев, а не слезы. «Плача, вы сознаетесь в отчаянии и отказываетесь от власти», – добавляет Пфеффер.

Но порой слезы сдержать не удается. «Люди плакали у меня в кабинете, получив плохое известие или же по каким-то личным причинам», – вспоминает Хилл. По ее словам, она вовсе не склонна осуждать этих сотрудников: «В таких ситуациях следует проявить сочувствие». От природы женщины более склонны к слезам, как [показывает](https://hbr.org/2013/01/how-to-handle-tears-at-work.html) видео, снятое Анной Кример, так что этот совет им приходится выслушивать чаще, чем мужчинам.

Некоторые эксперты спорят против утверждения, будто сильным эмоциям в офисе не место. Некоторые даже отстаивают полное право человека поплакать на рабочем месте. Но в одном Пфеффер и Хилл согласны: если вы чувствуете, что сдерживать эмоции вы не в силах, отложите разговор со своим боссом. А если сломаетесь во время разговора, то не надо молча рыдать. Объясните, в чем дело. «Начальник едва ли сможет сам угадать, в чем причина ваших слез. Расскажите ему о своих чувствах – печали, разочаровании, не заставляйте гадать», – советует Хилл.

«Обещайте мало и перевыполняйте обещания»

Этот совет одобряют и Хилл, и Пфеффер. Хилл говорит, что на вопрос, почему руководители согласились выступить в роли ментора по отношению именно к этому сотруднику, самый частый ответ: потому что видели от них отдачу. Один менеджер пояснил: «Если я пошлю ее за рыбкой, она притащит кита».

«Будет ли ваша работа рассматриваться как хорошая или слабая, зависит от ожиданий, и если вы сделаете больше, чем обещали, то укрепите свою репутацию», – утверждает Пфеффер. Он уточняет: эта тактика соответствует «выбросу якоря» на переговорах. Исследования показали: тот, кто первым делает предложение, имеет на переговорах определенное преимущество. Вы обещаете начальнику привлечь за неделю пятерых клиентов – вы взяли это предложение. Приведете семь клиентов – значит, вы научились управлять ожиданиями своего босса.

Но будьте осмотрительны. Хилл довелось не раз видеть, как сдержанность в обещаниях не доводила до добра: «Обещаете меньше, чем можете, и получаете мало ресурсов – и в итоге не можете повысить свои результаты».

«Не пытайтесь дружить со своим боссом»

Это, наверное, самое сложное. Пфеффер напоминает: «Люди всегда стремятся укреплять отношения с начальником. Чем больше вы нравитесь боссу, тем больше он вам доверяет. Он уже чувствует личную заинтересованность в вашем успехе, и вам это на руку».

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

Но Хилл предостерегает, что отношения с руководителем – штука особая: «Вполне можно держаться на дружеской ноге, но не зарывайтесь. Эти отношения отличаются от любых прочих. Если начальнику придется выбирать между вашими интересами и компанией, он предпочтет компанию». Она также напоминает, что хотя, с одной стороны, дружеские отношения с боссом могут пойти сотруднику на пользу, для репутации начальника наличие любимчиков – совсем не плюс. «О вашей дружбе скоро станет известно, и начальнику придется дистанцироваться, чтобы продемонстрировать свою беспристрастность», – добавляет она.

И ни в коем случае нельзя сближаться с боссом из «политических» соображений. «Отношения, построенные на интриге и борьбе за власть, не будут прочными, скорее всего, они кончатся катастрофой, особенно если начальник заподозрит, что вы подбираетесь к нему лишь ради собственной карьеры», – пишет Карен Диллон в книге «Can You Be Friends With Your Boss?»(«Можно ли дружить с боссом?»).

«Пусть работа сама говорит за себя»

«Чушь!» – возражает Пфеффер. Конечно, нужно сделать хорошую работу, но еще не факт, обратит ли на нее внимание начальник. «У босса полно дел, у него есть свои приоритеты, – поясняет Пфеффер. – Так что одних лишь хороших результатов мало». Нужно еще рекламировать свою работу. «Нужно быть замеченным», – подтверждает Хилл. Она советует лишний раз подумать, какие доказательства своих способностей и усердия вы успели продемонстрировать боссу, и если пока этих свидетельств мало, так поищите способы предъявить свою работу или обсудить свои достижения. «Заставить босса оценить высокое качество проделанной работы – ваша задача», – подчеркивает Пфеффер.

По мнению Пфеффер, большинство людей знает, что нужно делать, дабы «управлять начальником». Знают, «но на практике не всегда получается». Основная причина – неумение строить иерархические отношения. «Люди предпочитают верить в справедливость – мол, отношения с боссом ни на что не должны влиять, а они влияют». Итак, даже если вам не очень нравится концепция «менеджмента снизу вверх», имеет смысл уделить внимание этому немаловажному фактору в карьере.

**ЭМИ ГАЛЛО**

*Редактор и автор Harvard Business Review.*

# Осторожно, газлайтинг!: что делать, если менеджер манипулирует сотрудникам

**20 сентября 2021**|**Мита Маллик**

«Жаль, что вас не было на встрече команды руководства, — написал мне исполнительный вице-президент. — Ваш начальник поделился прекрасной идеей. Он сказал, что вы не смогли выступить. Надеюсь, мы сможем пообщаться».

На нашей последней встрече один на один мой менеджер с энтузиазмом говорил, что, конечно, я должна сама представить проект, над которым работала несколько недель. Я дважды проверила во входящих и сообщениях. Он так и не ответил на мою просьбу прислать мне приглашение и рассказал обо всем без меня.

Это был не первый подобный звоночек в работе с моим начальником: он не допускал меня на встречи, не включал в списки участников программ лидерства, говорил, что меня скоро повысят, но при этом плохо отзывался о моих результатах перед коллегами и высшим руководством. Манипуляции продолжались и усиливались, пока яв конце концов не уволилась.

Газлайтинг — это форма психологического насилия, главная задача которого — добиться власти и контроля. Вам будут лгать и нарочно подставлять. Будут что-то говорить и делать, а потом отрицать. Дискредитировать, манипулировать и убеждать, что проблема в вас. Как и в моем случае, часто заниматься всем этим будет менеджер, злоупотребляющий своим положением в отношении подчиненных.

Организации по всему миру тратят [свыше $370 млрд в год](https://trainingindustry.com/wiki/outsourcing/size-of-training-industry/) на тренинги по развитию для своих руководителей. Однако исследования показывают, что почти [30% начальников токсичны](https://theconversation.com/how-toxic-leaders-destroy-people-as-well-as-organisations-51951). Тренинги для лидеров не решают всей проблемы: необходимо, чтобы вышестоящие руководители спрашивали с менеджеров, когда видят подобные злоупотребления. Вот пять советов для руководителей на случай, если возникнут подозрения, что менеджеры манипулируют сотрудниками.

**Верьте сотрудникам, когда они рассказывают о том, что происходит**

Смысл газлайтинга — заставить человека сомневаться в себе, поэтому, когда сотрудник набирается смелости, чтобы рассказать о своем опыте, руководители должны активно слушать и верить ему. Возможно, сотрудник пришел к вам, потому что доверяет вам. Вероятно, его менеджер умеет произвести впечатление на вышестоящихи на показ ведет себя как внимательный и открытый начальник, но в то же время оскорбляет сотрудников. Возможно, его подчиненный перепробовал уже все варианты, чтобы справиться с проблемой, и больше не видитдругого выхода, кроме как обратиться к вам.

Не приуменьшайте, не отрицайте и не обесценивайте то, что вам рассказывают. Поблагодарите за доверие и за то, что с вами поделились. Спросите, как вы можете помочь в дальнейшем.

**Внимательно отслеживайте признаки газлайтинга**

«Когда высокоэффективные сотрудники теряют интерес, перестают высказывать свое мнение и в итоге получают ярлык неэффективных, мы как руководители организации должны понять, почему это происходит, — говорит Лан Фан, основательница и CEO community of SEVEN, занимающаяся коучингом руководителей в группах сообщества. — Манипуляции со стороны менеджера могут быть основной причиной внезапно ухудшившихся показателей. Со временем под влиянием газлайтинга человек теряет уверенность в себе и начинает себя обесценивать».

Руководитель не всегда может лично увидеть манипуляции, происходящие у него в команде, однако может следить за их признаками. Если сотрудник поделился своим опытом, вы можете проявить бдительность и заметить едва уловимые сигналы. Ищите признаки газлайтинга в разговоре, в письменных коммуникациях и на мероприятиях в нерабочее время.

Вот несколько потенциальных тревожных признаков: менеджеры, манипулирующие сотрудниками, могут не допускать их на совещания. Они могут не давать им возможностей представить собственную работу, присутствовать на мероприятиях, где можно обзавестись полезными знакомствами, участвовать в рабочихвстречах и программах лидерства и развития. Они могут сплетничать или шутить о них. И, наконец, они могут создавать негативное впечатление об их работе, распространяя подобную информацию среди коллег и высшего руководства, в частном порядке и публично.

**Не оставайтесь в стороне**

«Если вы видите газлайтинг, важно не оставаться в стороне, — говорит Ди Маршалл, CEO Diverse & Engaged LLC, консультирующая компании из Fortune 100 по вопросам стратегии в области социокультурного многообразия, равенства и инклюзии. — Руководитель может воспользоваться своим служебным положением и остановить менеджера, манипулирующего сотрудником. Так вы сигнализируете манипулятору, что следите за ним, знаете о его действиях и предостерегаете его».

Если вы заметили, что менеджер исключил из числа присутствующих на совещании одного из сотрудников, обязательно пригласите его и сообщите об этом менеджеру. Если менеджер создает плохое впечатление о работе сотрудника на совещании по планированию кадровых изменений, не молчите и сразу попросите привести доказательства. Заручитесь поддержкой тех, кто может назвать примеры качественной работы. Записывайте свои наблюдения, касающиеся сотрудника, ставшего мишенью газлайтинга.

**Изолируйте менеджера, занимающегося газлайтингом**

Если менеджер манипулирует другими сейчас, вероятно, он делает это не впервые. Обратитесь в отдел по работе с персоналом и попросите просмотреть данные о текучести кадров в команде этого руководителя и интервью при увольнении его подчиненных. Поддержите сотрудника, подвергающегося манипуляциям, когда он поделится своим опытом с отделом кадров, в том числе предоставьте им свои записи.

В небольших, более гибких организациях часто происходит реструктуризация в связи с расширением или изменениями на рынке. Воспользуйтесь такой возможностью, чтобы изолировать менеджера, ограничить область его контроля и, в конце концов, сделать его индивидуальным исполнителем, не отвечающим за других сотрудников. На аттестации обязательно обсуждайте с руководителем эти темы, зафиксированные вами и другими работниками (их замечания должны быть анонимными). В конце концов, менеджер может уйти сам, так как круг его обязанностей и область контроля значительно уменьшится. Параллельно работайте с отделом кадров над планом увольнения менеджера.

**Помогайте сотрудникам найти новые возможности**

Помогите пострадавшему человеку найти новую должность. Воспользуйтесь своим социальным и политическим капиталом, чтобы поддержать его переход в другие команды. В моем случае у меня было мало возможностей уйти из команды менеджера, который прибегал к газлайтингу, так как у него был достаточно широкий круг влияния. Он мешал мне перейти в подразделения других менеджеров, когда я подавала заявления на открывавшиеся в компании вакансии. В компании не было руководителей, которые могли бы вступиться за меня и перевести в другую команду. В итоге я была вынуждена уйти.

В некоторых случаях, даже если вы найдете для сотрудника другую должность в компании, он не останется. Он выберет работу в другой организации, чтобы начать заново и прийти в себя от газлайтинга со стороны менеджера. Поддерживайте с ним связь и будьте готовы взять его обратно, когда он будет готов. Если в будущем вы снова возьмете его на работу, убедитесь, что на этот раз его начальник не только будет развивать его карьеру, но и будет хорошо к нему относиться.

Во время [«Великого увольнения»](https://www.gallup.com/workplace/351545/great-resignation-really-great-discontent.aspx) у многих появилось время и возможности подумать о том, что для них важно. Если вы будете позволять менеджерам, манипулирующим подчиненными, процветать в вашей компании, это только усилит отток кадров. Люди предпочтут работать в организациях, которые не только ценят их вклад, но и уважают каждого как личность.

**Об авторе**

**Мита Маллик (Mita Mallick)** — руководитель отдела инклюзии, равенства и влияния в Carta, колумнист SWAAY, ее статьи публикуются в Harvard Business Review, The New York Post и Business Insider.

# Индийский мудрец о главной причине, почему начальнику и подчиненному дружить нельзя

14 июля 2020

Действительно ли нормальным рабочим отношениям придет конец, если начальник и подчиненный дружат? И сможет ли дружба выдержать испытание работой? Индийский мудрец Каутилья в своем древнем трактате предостерегал правителей от дружбы с подчиненными и назвал главную причину, почему так делать не надо.

Каутилья — знаменитый в индийской истории брахман. В буквальном переводе имя Каутилья означает «изворотливый», «изогнутый», «кривой». Поэтому некоторые исследователи полагают, что Каутилья — это псевдоним, а настоящее имя брахмана — Чанакья. В джайнских преданиях Чанакья изображен как знаток искусства политической интриги, использующий все средства для достижения поставленной цели. Такой индийский Макиавелли.

В период между 321 и 298 гг. до н. э. (точная дата неизвестна) Каутилья написал руководство по управлению государством, которое стало основой знаменитого трактата «Артхашастра» (в переводе — «Наука о политике»), доработанного уже в более позднюю эпоху (I—III вв. н. э.) последователями Каутильи.

В этом трактате Каутилья предостерегал правителей от дружбы с подчиненными, особенно с министрами. **И вот какую главную причину он называл:**

*«Друзья знают ваши слабые или тайные стороны, и рано или поздно ими воспользуются. Кроме того, они будут пренебрежительно относиться к вам, игнорировать ваши распоряжения».*

Согласны ли с этим мнением современные эксперты? **Преподаватель Гарварда Линда Хилл и успешный бизнесмен Кент Лайнбек**в своей книге **«Трудно быть боссом»**поддержали Каутилью. Они также единодушно высказались, что у босса не может быть дружбы с подчиненным. Дело в том, что дружба – это союз равных, друзья не контролируют друг друга. Руководитель и подчиненный находятся на разных уровнях в пределах компании. Босс рано или поздно принимает кадровые решения, которые могут огорчить друга. Если все-таки такая ситуация неизбежна, то авторы книги советуют руководителю четко озвучить своему другу свои ожидания от его работы и последствия его неверных действий.

***Совет из книги: как узнать, мешают ли вам дружеские отношения.****Если вы заметили, что склонны дружить с подчиненными, то спросите себя: «Допустим, он станет работать хуже, исправляться не захочет – смогу ли я его уволить? Или он вопреки наставлениям будет допускать промахи – смогу ли я понизить его в должности или отказать в повышении?» Если окажется, что вы не сможете это сделать, значит, отношения мешают вам работать.*

В упомянутых книгах ситуация рассмотрена только с позиции руководителя. **А что же с подчиненным?** Настолько ли ему выгодно дружить со своим начальником, как это кажется на первый взгляд? Если вы действительно дорожите этой дружбой, то будьте готовы к испытаниям. Придется учиться четко разделять работу и личные отношения и не обижаться на критику вашей трудовой деятельности (а может быть даже понижение или увольнение). Кроме того, нужно в рабочих моментах воспринимать друга как начальника, который имеет право в силу должности отдавать вам приказы. В офисе, на совещаниях и любых других рабочих встречах вы должны сохранять субординацию, не допуская по отношению к начальнику-другу никаких вольностей.

*Ответьте себе честно на вопрос: сможете ли вы принимать всё это как должное?*

Кроме того, если вы человек совестливый и чувствительный, то работа на вашего друга может закончиться для вас неврозом. Ваше стремление не подвести его и сделать всё на самом высшем уровне усилит тревожность и перфекционизм, что может отрицательно сказаться и на вашей работе, и на вашей дружбе. Друг будет вынужден вас критиковать, а вы начнете обижаться и еще больше расстраиваться. Ведь вы так старались!

В завершение добавлю, что я согласна в этом вопросе с мнением Каутильи и современных экспертов: не ст*о*ит работать в подчинении у своего друга и не ст*о*ит брать друга к себе в подчинение. Лучше просто наслаждаться дружбой.

# Боссинг: Что делать, если вас травит начальник

Как выстроить свои границы и отстоять правду

**17 ИЮЛЯ 2020**

**В СРЕДНЕМ, КАЖДЫЙ ЧЕТВЁРТЫЙ АМЕРИКАНЕЦ** [сталкивается](https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/8745_KellowayCh6.pdf) с эмоциональным абьюзом начальника. В России, [по разным данным](https://iq.hse.ru/news/177681144.html), это число колеблется от 5 до 20%. Под абьюзом на работе понимают разное — от словесных оскорблений до организации настоящей травли, но каждый раз исход таких конфликтов один и тот же — даже самый талантливый и продуктивный подчинённый увольняется. Кроме того, систематическая травля [может привести](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4753400/) к реальным проблемам со здоровьем как физическим, так и ментальным.

Психологическое насилие в коллективе обычно называют моббингом, но это довольно широкое понятие, ведь травлю может запустить любой коллега. Для описания психологического насилия непосредственно со стороны начальника есть термин боссинг, хотя он используется гораздо реже. Рассказываем, как распознать его и что делать, если ваш начальник не даёт вам спокойно работать.

**АНТОН ДАНИЛОВ**

**Виды и причины боссинга**

Прежде всего необходимо понять, чем отличается жёсткий стиль руководства от абьюзивного поведения на работе и где лежит граница между рабочим конфликтом и систематической травлей. Американский центр по предотвращению травли [объясняет](https://www.pacer.org/bullying/resources/questions-answered/conflict-vs-bullying.asp) эту разницу так: конфликт — это обсуждение конкретной проблемы и поиск её решения, в то время как абьюз — это конкретные действия, которые унижают само человеческое достоинство. Кроме того, конфликт по своей природе горизонтальный, а эмоциональное насилие — всегда вертикально. Это значит, что устроить травлю может только человек, в руках которого есть формальная или неформальная власть. Важно отметить, что конфликты в офисе — как нормальная часть рабочего процесса — происходят время от времени, но всегда заканчиваются, когда обе стороны находят разумное решение проблемы. Абьюз имеет все признаки системы, и часто жертва психологического насилия не может предсказать причины, по которым её начальник вновь сорвётся.

Клинический психолог, основатель «Психологического центра Григория Мисютина» и врач клиники доказательной медицины «Рассвет» Григорий Мисютин отмечает, что у психологического насилия на работе все те же признаки, что и у домашнего — от изоляции и угроз до психологического и экономического контроля. Мисютин говорит, что боссинг редко существует без моббинга, а травлю на работе легко сравнить с буллингом в школе. «В офисе есть некоторые касты, фракции и группы, каждая из которых имеет свои собственные границы лояльности. Моббинг, по словам доктора Хайнца Леймана, является поведением, в котором один человек, то есть жертва, становится получателем жестокого обращения со стороны многих злоумышленников. Начальник может видеть силу в цифрах и прибегнуть к помощи других людей, чтобы терроризировать жертву».

Главный и несомненный признак психологического насилия со стороны начальника — это постоянная и неконструктивная критика, которую выдерживать круглосуточно не сможет никто. Мы уже рассказывали, [как критиковать конструктивно](https://www.wonderzine.com/wonderzine/life/life/218397-constructive-criticism) и зачем вообще [нужно](https://www.wonderzine.com/wonderzine/life/life/218289-constructive-criticism) это делать, тем более что работа без обратной связи встречается не так уж и редко. Конечно, босс имеет право оценивать вашу работу и высказывать свои пожелания относительного того, как и в какой срок она должна быть сделана. Нездоровой эта ситуация становится тогда, когда вместо оценки вашей работы начальник переходит на обсуждение ваших личностных особенностей или мнимых недостатков. Ещё хуже, если это происходит в присутствии коллег, которые не должны вовлекаться в этот процесс. Такого рода «критика» сильно подрывает авторитет у других сотрудников, которые впоследствии и сами [могут присоединиться](https://www.ckju.net/en/blog/how-deal-mobbing-bullying-and-harassment-work-practical-guideline/92488) к позиции босса и отпускать непрошеные советы, касающиеся вашей работы, или вовсе учинить травлю.

Понятно, что каждого сотрудника могут потревожить в нерабочее время, но когда звонки и письма в выходные дни превращаются в правило, то, скорее всего, вы имеете дело с эмоциональным насилием

С такой ситуацией столкнулся житель Москвы Максим (имя изменено по просьбе героя. — *Прим. ред.*). Несколько лет подряд он работал с одним и тем же человеком на разных проектах в качестве компаньона или, как он сам говорит, даже «правой руки». Последние годы они вместе работали над развитием одного серьезного проекта. «Как это часто бывает, пришлось выполнять большую часть работы, — говорит Максим. — Но мне она нравилась, пока я не начал сталкиваться с угрозами в стиле „заявление на стол“. Причем звучали они с завидной периодичностью, примерно раз в год, и в основном после того, как мы либо сближались вне работы — в командировках или на неформальных встречах, — либо начинали какой-нибудь новый серьёзный проект, который требовал особенных сил и выдержки всей команды. Сначала мне сложно было понять, чем продиктованы эти угрозы. Никаких формальных признаков не было, отдельных или систематических претензий к моей работе не предъявлялось. Более того, наш проект был успешным, и все инициативы, как правило, реализовывались на ура, даже если в процессе приходилось пройти огонь и воду».

Несомненный признак абьюзивного поведения начальника — это переход на личности в обсуждении рабочей проблемы. Максим рассказывает, что его босс был очень эмоциональным человеком и требовал к себе повышенного внимания. Начальник постоянно забывал о границах допустимого в рабочей коммуникации, потому что полагал, что ему так можно. Максим отмечает, что его босс считал себя «селебрити». «Разумеется, он всегда действовал принцип „что дозволено Юпитеру, не дозволено быку“ — скабрезные шутки, мат, а иногда и откровенные оскорбления или унижения, когда кто-то пытался отстаивать свою правоту. Со временем я понял, что таким образом он выстраивал собственный авторитет и при любом удобном случае подчёркивал и собственную значимость, и полную беспомощность оппонента. Особенно, если официальный статус последнего был ниже».

При этом важно понимать, что психологическое насилие — это не всегда разговор на повышенных тонах, оскорбления и ультимативные требования. Босс может травить и другими способами. Бухгалтер из небольшого города в Калининградской области Елена (имя изменено по просьбе героини. — *Прим. ред.*) говорит, что её начальница — властная и опытная женщина — никогда не повышает голос, но при этом работать с ней невыносимо. «У меня инвалидность третьей группы, и иногда мне просто физически тяжело приезжать на работу вовремя, — рассказывает женщина. — Я всегда звоню и предупреждаю начальницу, на что она тихим железным голосом отвечает почти одно и то же: „Как же ты мне надоела со своими болячками“». Елена отмечает, что делает свою работу в срок и без нареканий, а иногда ещё берёт «участки» своих коллег, когда они уходят в отпуск или на больничный. Но при этом её иногда заставляют работать в выходные дни, а за болезнь во время государственных проверок могут лишить премии. «Вся бухгалтерия, если честно, втайне ненавидит её, но в открытую никто не выступает. Все боятся за свои места. Сейчас я думаю о том, чтобы уволиться в никуда: из-за психологических проблем у меня сильно пошатнулось и физическое здоровье».

Говоря о психологическом насилии со стороны начальника, стоит отметить сам факт нарушения рабочих границ как один из самых очевидных признаков. Понятно, что каждого сотрудника могут потревожить в нерабочее время, но когда звонки и письма в выходные дни из неприятного исключения превращаются в правило, то, скорее всего, вы имеете дело с одним из проявлений эмоционального насилия. С ним столкнулся тележурналист Иван. Он почти без опыта устроился на работу редактором одной из самых известных телепередач на федеральном канале и поначалу рассматривал не самое лояльное отношение начальницы как возможность для профессионального роста.

Как и в случае с любыми другими видами абьюзивных отношений, рабочий абьюз иногда принимает странную форму,  
и вычислить его сразу не получается

«Мы работали по обычной пятидневной схеме, с 10 до 19 часов, — рассказывает он. — Наша редакция делилась на бригады, и у каждой из них работа была более–менее выстроена. Авральные ситуации почему-то происходили только у нас. Сначала на энтузиазме я бросался на амбразуру и выручал коллег, хотя уже тогда предложение поработать в выходные казалось сильным перегибом. Потом это просто вошло в правило — начальница могла позвонить мне в два часа ночи и попросить написать текст для сюжета, который нужно было бы снимать на следующий день, скажем, в восемь утра. Постепенно ком рос, работа усложнялась, а конфликты становились всё более громкими. Проработав почти полгода, я ушёл буквально швырнув заявление на стол и хлопнув дверью. Я понял, что ещё год в таком режиме, и меня будут откачивать в реанимации. При этом я уверен, что босс так и не заметила никакой проблемы. Мы до сих пор дружим в фейсбуке, я вижу, как она лайкает мои посты».

Впрочем, нарушить границы можно не только звонком во внерабочее время — нередко босс может залезать в те сферы жизни, которые не имеют никакого отношения к работе. PR-менеджер Ира (имя изменено по просьбе героини. — *Прим. ред.*) познакомилась со своей будущей начальницей на курсах повышения квалификации, и первое впечатление о ней у Иры сложилось положительным. После знакомства босс позвала Иру в свою команду, и ей показалось, что на новой работе её ждёт понимающий начальник, готовый мотивировать и поддерживать все инициативы. «Начальница набирала команду с нуля, и было ощущение, что все мы будем частью чего-то очень амбициозного. Что вместе с новой командой сможем реализовать много хороших проектов. Первое время всё было хорошо, но потом меня начало напрягать, что, по словам босса, „вокруг все враги, а мы розы среди навоза“. Она начала очень навязчиво лезть во все сферы моей жизни, комментировать личную жизнь других коллег, лицемерить. Сначала я думала, что нагнетаю, но потом картина начала складываться. Кульминацией стало ключевое для нашего отдела мероприятие. Мы с командой действительно отлично отработали, а от начальницы получили волну критики и негатива. Тогда я открыто начала возмущаться, а она начала выкручиваться и говорить, что мы её не так поняли».

Понятно, что психологическое насилие может проявиться не сразу. Навряд ли много начальников готовы травить нового сотрудника во время испытательного срока. Но как и в случае с любыми другими видами абьюзивных отношений, рабочий абьюз иногда принимает странную форму, и вычислить его сразу не получается. Ира отмечает, что отношения с начальницей начали ухудшаться только через месяц совместной работы, причём её качество или количество за это время не уменьшалось. «Проблемы начались где-то через месяц, когда я начала понимать, что в моих странных коллегах гораздо больше адекватности, чем в начальнице, — говорит она. — Сначала я получала пассивно-агрессивные сообщения или письма с обидой, почему я, например, не позвала её на обед или за кофе. Я пыталась реагировать нормально, но чувствовала вину, хотя понимала, что обеденный перерыв — это моё личное время, которое я могу использовать так, как хочу. Приходилось врать, что я встречаюсь с подругой. Потом начальница постоянно строила интриги, выжимала все соки, сталкивала всех между собой и не давала двигаться проектам. Сейчас я понимаю, что она ни разу не взяла ответственность на себя, что в сложные моменты она совсем не поддерживала. Закончилось всё классически — я просто уволилась. Хотя в принципе я бы хотела остаться в этой компании».

Важно ещё и понять, с чем конкретно вы имеете дело, — с травлей, направленной против лично вас, или с человеком, чей стиль руководства несовместим с коллективной работой. Это хорошо заметно по отношениям начальника с коллегами: если с остальными членами команды ваш босс ладит хорошо, а с вами — нет, значит, речь может идти именно о травле. Психологи говорят, что у травли начальника могут быть причины, которые связаны только с ним самим. «Настоящая причина буллинга одна — психологические проблемы того, кто является источником травли, — [цитирует](https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/393577-nazyvali-tolstym-dymili-v-lico-chto-takoe-ofisnyy-bulling-i-kak-s-nim) Forbes психолога и психотерапевта Веру Янышеву. — Мнимые причины, которыми агрессор оправдывает свое поведение, могут быть самыми разными, начиная от обвинений в непрофессионализме объекта травли и заканчивая придиркам к внешнему виду».

**Как защититься психологически**

Впрочем, объекта травли не должно волновать то, почему его начальник не может выстроить с ним нормальные рабочие отношения. Если вы стали жертвой эмоционального абьюза на работе, то главная задача — понять, что вы можете сделать прямо сейчас: обозначить границы или, возможно, предпринять какие-то другие меры. Психолог и психотерапевт клиники «Рассвет» Григорий Мисютин предлагает начать разговор. «Будьте прямолинейны, — советует доктор. — Спросите о причинах действий вашего начальника или попросите, чтобы он остановился. По сути, вы будете использовать оборонительные действия, которые являются полной противоположностью наступательных, которые использует ваш босс.  Непосредственность и решимость может застать его врасплох и лишит его лучшего плана, чтобы вы почувствовали себя отчужденными. Этот жёсткий подход к разговору тоже даст вам некоторые ответы, которые вы можете использовать в будущем для улучшения ваших отношений с коллегами».

При этом психолог советует поддерживать высокий уровень и качество работы, хотя это может быть очень непросто в условиях травли. «Убедитесь, что вы остаетесь продуктивным членом организации. Таким образом, когда злоумышленник продержится со своей угрозой, высшее руководство сочтёт неразумным отпустить вас или понизить в должности. Не давайте им повода ставить под угрозу ваше экономическое положение. Как бы красноречивы и убедительны они ни были, никогда не принимайте на себя вину, которую обидчики возлагают на вас. Насилие — это сознательное решение, оно не совершается потому, что кого-то заставили или принуждали. Злоумышленник будет пытаться сломать вашу защиту, кирпич за кирпичом. Не позволяйте ему этого сделать».

**Что думает закон**

Моббинг и боссинг в юридическом поле могут быть сопряжены с легальными последствиями: в странах Западной Европы — например, [в Италии](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5801609/) — за травлю сотрудника могут наложить штрафы. Довольно широко [распространена](https://www.obj.ca/article/nelligan-obrien-payne-tough-boss-or-bully) практика обращения за помощью к адвокатам в странах Северной Америки. В России эта практика пока не так распространена, рассказывает юрист Сергей Солнцев, который работает с корпоративным правом. Солнцев считает, что реальных механизмов у пострадавшего в этой ситуации будет не очень много, но всё же они есть. «Сперва стоит довести до сведения вышестоящих руководителей, собственников или ответственных за трудовую дисциплину информацию о том, что происходит в коллективе. Бывает, что запрет на буллинг прописан в нормативных локальных актах, и их соблюдение — задача вышестоящего руководства. Доказанный факт буллинга — это основание для вынесения официального замечания или выговора. Если выше уже некуда, то нужно направлять жалобы в ГИТ (Государственная инспекция труда. — *Прим. ред.*), прокуратуру, суд».

Важный аспект в легальном процессе — это доказательства. Солнцев рассказывает, что подойдут и записи на диктофон, и переписки, и слова свидетелей, но с последними может быть трудно, потому что не все коллеги будут готовы вступиться. «Они могут бояться за своё место, за своё психологическое спокойствие. Но при наличии других доказательств справедливости можно добиться. Суд при внятной позиции и фактах встанет на сторону потерпевшего».

Также Солнцев отмечает, что любому заявителю важно понимать, на что именно стоит жаловаться. «Обвинения в опоздании, когда опаздывают все, или доводы о невыполнении трудовых обязанностей при их выполнении — это всё трудовые споры, которые описывает 60 глава ТК РФ. Если же речь идёт о клевете, то это статья 128.1 УК РФ, по которой суд может привлечь начальника и заставить его выплатить моральную компенсацию. То же самое можно сказать и о более серьёзных нарушениях, например, о самоуправстве или побоях. Это уже серьёзное преступление, и если оно происходит, то тут стоит привлекать полицию. В теории здесь может сработать и 136 статья УК РФ, которая говорит о нарушении равенства, прав и свобод граждан — наказание по ней предусматривает уже не только штраф, но и лишение права занимать определённые должности», — говорит он.

# Миссия иногда выполнима: как справиться с начальником-космонавтом

Три решения для тех, чьи начальники предъявляют нереалистичные требования

*Любой руководитель порой имеет нереалистичные ожидания. Однако есть некоторые шефы, планы которых недостижимы. Они не считаются с объективными условиями и хронически цепляются за свой прошлый опыт в других компаниях, игнорируя реалии сегодняшнего дня. Коуч Вадим Рубан, автор книги*[*«Рабочие отношения»*](https://www.piter.com/collection/all/product/rabochie-otnosheniya-kak-dogovoritsya-s-trudnym-nachalnikom)*, называет таких начальников «космонавтами». В одной из глав книги он рассказывает, как найти подход к шефу-космонавту и при этом не навредить своей карьере.*

**Шеф-космонавт: полет нормальный**

Когда вы работаете на такого человека, может показаться, что вам уготована лишь череда неудач. Ваш опыт и профессиональная экспертиза идут вразрез с указаниями шефа, но спорить с сильными опасно, и даже высказывать свою точку зрения не всегда разумно. Итак, вместо того чтобы уйти в глухую оборону или начать обновлять свое резюме, попробуйте способы ниже, и возможно, вам удастся укрепить свои отношения с требовательным руководителем.

**Согласитесь в принципе, а потом поделитесь реальными фактами**

Это не всегда очевидно, но у вас с шефом общая миссия, и в принципе вы должны работать в одном направлении, преследуя общую цель. Порой знание этого дает вам право объяснить начальнику некоторые практические моменты. Так, один руководитель с легкостью брался за слишком амбициозные для себя и своей команды задачи, и ему была совсем неинтересна практическая сторона реализации его обещаний. Во время консультаций по управлению, чтобы сделать работу в команде более слаженной, я рекомендовал его подчиненным использовать такую формулировку: «Давайте я расскажу, как мы будем делать это с минимальными потерями». Таким образом, вместо вороха проблем, в которые шеф не хотел вникать, команда начинала обсуждать варианты решений для снижения издержек.

Другой метод заключается в том, чтобы принимать распоряжения начальника в работу, а не маркировать их как нереальные сразу. Например: «Я понимаю, вы хотите А; мы уже делали Б, и у нас с вами возникли вопросы с С. Давайте обсудим, какие следующие шаги нам сейчас лучше предпринять». Начальник и далее будет предлагать грандиозные планы, но вместе с тем он уже начнет осознавать и трудности, возникающие на этом пути.

**Чтобы получить быстрый ответ, пустите пробный шар**

Маловероятно, что ваш руководитель строит нереальные планы лишь по своей прихоти. Скорее всего, у него есть для этого основания, но он их еще неясно выразил или даже сам не вполне осознает. Вместо того чтобы думать: «Какие глупости!» — лучше продолжайте прощупывать почву и четко разберитесь, чего именно в итоге хочет шеф.

Когда я напомнил одному финансовому директору, что кроме его задач у генерального могут быть свои скрытые мотивы, он разработал несколько альтернативных сценариев проекта. В итоге это помогло им обоим остановиться на плане, который был одновременно и смелым, и достаточно безопасным для компании. Такой способ может показаться затратным по времени и ресурсам, но в результате именно он приводит к подлинному взаимопониманию между вами и руководителем.

**Оцените, насколько слаженно вы работаете со своим шефом**

Майкл Маккоби рекомендует «проанализировать деловой подход вашего руководителя, чтобы определить, как с ним лучше работать — на опережение или по факту». По его словам, «в моей практике был пример, когда руководитель мог принять финальное взвешенное решение только после того, как в течение нескольких дней сотрудники сообщали ему информацию о проекте по частям».

В любом случае, пока вы находитесь в должности, нужно помнить, что это ваша совместная ответственность — помогать команде и руководителю добиваться успеха.

# Почему в Facebook никому нет дела до начальников

Большинство компаний поколение Y ставит в тупик. А Facebook не только научился с ними работать, но и выстроил вокруг них всю свою корпоративную культуру.

*Рид Альберготти — журналист Wall Street Journal.*

Для большинства американских корпораций «поколение Y» — загадка. Для Facebook оно стало ответом. Представителей этого поколения, рожденные после 1980 года, часто считают слишком самодовольными, многим кажется, что они цепляются за глупую фантазию о том, что работа должна быть интересной и веселой. И именно эти люди составляют большинство из 8000 сотрудников Facebook. Как показало исследование Payscale, опубликованное в этом месяце, медианный возраст работников Facebook составил 28 лет, тогда как в Google — 30, а в Apple — 31.

Вместо того, чтобы уклоняться от стереотипов, Facebook принял их на вооружение и выстроил вокруг них управленческие методики. Менеджерам говорят, что оценка эффективности должна быть на 80% «сосредоточена на сильных сторонах». Сотрудники не «слишком многого хотят», у них «сильное чувство ответственности». Сотрудникам дают необычную свободу в выборе и изменении своих задач, даже за пределами своей профессиональной области. «Менеджмент» — не столько карьерное повышение, сколько параллельная карьера.

Ввести такой режим помог Маркус Бакингем, британский исследователь и гуру менеджмента, который призывает людей опираться на сильные стороны и обходить слабости. Менеджеров призывают помещать сотрудников на такие должности, которые учитывают их сильные стороны.

Исполнительный директор Facebook Шерил Сэндберг привела Бакингема в Facebook в 2008 году. Он провел свой тест StrengthsFinder 2.0 на группе топ-менеджеров, включая Сэндберг и главу компании Марка Цукерберга. Facebook принял эту философию, и теперь компания Бакингема обучает этим техникам всех менеджеров Facebook. Стюарт Крэбб, директор Facebook по обучению, прежде работал у Бакингема.

Даже сотрудников низшего звена поощряют сомневаться в своих менеджерах и критиковать их. Вскоре после того, как Дон Фол, раньше работавший в Google, пришел работать в онлайн-подразделении Facebook, он ввел утренние совещания для своих сотрудников — в 8 часов утра. Сотрудники сопротивлялись, что раздражало бывшего спецназовца.

«Я с первого дня был тише воды ниже травы», — говорит Фол. Сотрудники в конце концов согласились, когда Фол сказал, что они вынуждены начинать рано, чтобы в совещаниях могли участвовать работники открывающегося офиса в Ирландии.

Это первая компания в Fortune 500, которую построило поколение Y, — Молли Грэм, бывший менеджер Facebook по HR и продуктам

Фол говорит, что Google — более структурированная компания, и там роль менеджера значит больше. В Facebook «должность не дает тебе никакого признания», говорит он. «Все дело в качестве работы, в силе твоего убеждения и в способности влиять на людей».

Анника Стайбер, исследователь Кремниевой долины, которая написала книгу о Google, говорит, что две компании отличаются отчасти тем, что Facebook моложе и меньше. «Google прошла более далекий путь в своем организационном развитии», — говорит она. Facebook «еще не стал столь формализованным и жестким в смысле управленческой структуры».

Работа Facebook может дезориентировать некоторых более старших сотрудников, которым кажется, что их прошлый опыт и достижения не ценятся. «Опыт приносит некоторую мудрость», — говорит один бывший сотрудник. Часто есть много способов решения той или иной инженерной проблемы, и «порой самое элегантное решение приходит с опытом. Были случаи, когда мы могли избежать некоторых проблем».

Питер Юэлл, которому было уже ближе к 40, когда он работал в коммерческой службе Facebook с 2006 по 2012 годы, говорит, что компания предпочитала не нанимать некоторых людей в его возрасте или старше — и тому были причины. «Многие люди, реально талантливые, просто не приживались в этой среде», — говорит он. В других местах, где он работал, вроде Yahoo и CBS Radio, менеджеры говорили сотрудникам, что делать. В Facebook «их роль порой в том, чтобы помочь тебе получить нужные ресурсы и убрать с твоей дороги препятствия».

Конечно, Facebook не дает сотрудникам полную волю. Топ-менеджеры говорят о балансе между тем, чтобы сохранять продуктивность молодых сотрудников, и практическими задачами. Работники Facebook оцениваются по Гауссовой кривой в сравнении с коллегами. Это может раздражать молодых сотрудников, привыкших слышать, что они многого добиваются. Для некоторых более посредственная оценка их работы по сравнению с коллегами была «худшим, что случалось в их карьере», говорит Фол.

Пока неясно, как будет развиваться система менеджмента Facebook по мере того, как молодые сотрудники будут взрослеть и работать рядом с еще более молодыми коллегами. «Я не думаю, что люди могут продержаться в Facebook больше 10 лет», — говорит Карел Балун, который в 2005-2006 годах был одним из самых старших сотрудников Facebook (ему было за тридцать). Балун, написавший книгу об этом, говорит, что работа в Facebook суматошна и интенсивна. «И после семи, восьми, десяти лет тебе конец, ты перегораешь, тебя заменяют».

Лори Гоулер, вице-президент по кадрам Facebook, говорит, что компания «сосредоточена на том, чтобы все наши сотрудники работали в инклюзивной и бросающей вызов среде, которая позволяет им на любом жизненном этапе выступать с лучшей стороны. Мы гордимся тем, что создали культуру, которая может хорошо подойти каждому».

Гретхен Спрайцер, профессор менеджмента в школе бизнеса Мичиганского университета, говорит, что подход Facebook отражает меняющуюся демографию рабочего места. «Сотрудники хотят больше власти, — говорит она. — И более интересной работы».

В Facebook это может приводить к частым сменам работы. Падди Андервуд (ему 28), пришел в Facebook в 2011 на должность юриста в команде, которая занимается частными данными пользователей. Два года спустя Андервуд решил, что хочет разрабатывать продукты, а не разбирать юридические кейсы. Он позвал своего начальника в комнату для совещаний и обрисовал свою идею. Через две недели Андервуд стал продакт-менеджером в отделе по управлению частными данными и доверием пользователей. Поскольку Андервуд любит новую работу, он «совершенно счастлив отрабатывать столько часов, сколько потребуется».

Другим просто предлагают поменять должность. Майк Уэлш пришел в Facebook из PricewaterhouseCoopers в качестве бухгалтера, специализирующегося по риск-менеджменту в 2011 году. Два месяца спустя один из топ-менеджеров Facebook увидел, как Уэлш объясняет коллегам некую концепцию во время семинара и подумал, что из него получится хороший преподаватель. Он попросил Уэлша войти в команду, которая помогает в ориентации новым сотрудникам.

«Я встал в оппозицию и сказал: «Вы что, с ума сошли? У меня нет опыта в HR, в образовании, и два моих диплома по бухучету это доказывают»», — сказал Уэлш. Но сегодня он занимает должность «инженера по кадрам». Он сам из поколения Y и говорит, что Facebook — первое место, где он работал, где сотрудников перемещают на новые роли на основе их сильных сторон, а не потребностей компании.

Питер Капелли, профессор менеджмента бизнес-школы Уортон в Пенсильванском университете, говорит, что подход Facebook помогает удержать сотрудников, ведь в наши времена есть дефицит технологических профессионалов. «В последние годы работодатели не слишком задумываются над тем, чтобы делать сотрудникам приятное — за исключением разве что Кремниевой долины», — говорит он.

Многие из этих методик испытывались и в других местах; менеджеры Facebook признают, что в создании своей культуры они многое заимствуют у консультантов и гуру менеджмента. Сэндберг, например, говорит, что на нее повлияла компания Netflix, которая требует от сотрудников креативности и призывает слабых работников увольняться.

Но и нынешние, и бывшие сотрудники Facebook говорят, что культура компании уникальна — даже для Кремниевой долины. «Это первая компания в списке Fortune 500, построенная поколением Y», — говорит Молли Грэм, бывший менеджер Facebook по кадрам и продуктам.

# 10 типов начальников, которые превратят вашу жизнь в ад

[Наталья Копылова](https://lifehacker.ru/author/nkopylova/)

[2 июля 2020](https://lifehacker.ru/2020/07/02/)

Иногда есть способ выжить, а иногда от несносного руководителя спасёт только бегство.

**1. Контрол‑фрик**

Начальники этого типа буквально воспринимают поговорку «хочешь сделать хорошо — сделай это сам». А потому, даже если поручают сотрудникам что‑то значимое, будут маячить за спиной и следить, чем занимаются подчинённые.

Отдельный повод для раздражения — очевидные советы под руку и требования выполнять задачи строго определённым способом, даже если это ни на что не влияет. Когда что‑то пойдёт не так, такой босс не удивится — что с вас взять — и скорее всего переделает всё сам.

Вроде бы звучит нестрашно. Но проблема в том, что такой подход мешает развиваться. Когда к вам постоянно относятся как к неразумному ребёнку и только и ждут, что вы допустите ошибку, рано или поздно надоедает сражаться. Вы начинаете делать то, что скажут, и ровно в указанном объёме. А это вас вряд ли чему‑то научит.

Как выжить

Такого босса сложно назвать злом во плоти или обвинить в том, что он ненавидит сотрудников. Скорее, у него проблемы с навыками управления. Он не умеет правильно [делегировать](https://lifehacker.ru/mify-o-rukovoditelyax/) задачи и разумно контролировать их выполнение, иначе его присутствие не требовалось бы на каждом этапе.

Всё, что вам остаётся, — завоёвывать его доверие, не особенно бунтуя при этом. Докажите делом, что вы справляетесь с заданиями, и свободы станет больше.

**2. Призрак**

Этот начальник занимает позицию, прямо противоположную контрол‑фрику. О его существовании вы вспоминаете в моменты его внезапного появления. В остальное время отдел сам прекрасно справляется со своей работой.

Такой босс выглядит довольно безобидно и напрягает обычно только одним: никто не понимает, зачем он нужен и почему получает зарплату руководителя.

Как выжить

Если ваша зарплата и обязанности вас устраивают, всё, что мешает работать с таким начальником, — обострённое чувство справедливости. Чтобы меньше нервничать из‑за сложившихся обстоятельств, поищите для себя рациональные аргументы. Например, босс получает [зарплату](https://lifehacker.ru/zarplata/) не из вашего кармана, поэтому не стоит так переживать.

**3. Эгоист**

Что бы ни случилось, этот начальник думает только о себе и своей выгоде. Подчинённых он воспринимает лишь как расходный материал, а их работу — как способ получить свои личные бонусы. Поэтому начальник‑эгоист легко обещает вышестоящему руководству, что его отдел выполнит любые задачи, даже неосуществимые. Решать, как это сделать, вместе с подчинёнными он не будет. Зато в случае неудачи охотно переложит вину на сотрудников и, возможно, даже лишит их премии.

Как выжить

К сожалению, эгоиста очень тяжело перебороть на его территории. Ему чуждо чувство ответственности и справедливости. Так что пытаться оперировать рациональными аргументами бесполезно. Если вы дорожите работой и хотите во что бы то ни стало её сохранить, лучшая стратегия — быть удобным. Увы, звучит грустно, но рычагов воздействия у вас немного.

Вы всё ещё можете заниматься чем‑то интересным и даже продвигать свои идеи. Только представлять их с позиции, которая подчеркнёт пользу для босса. Правда, будьте готовы к тому, что ваши идеи он выдаст за свои.

**4. Суперзвезда**

Такой начальник убеждён, что на небосклоне офиса должна сиять одна звезда — и это он. А потому любой чужой успех он будет воспринимать как удар по самолюбию и повод отомстить позднее. Неважно, что чья‑то блестящая идея поможет перевыполнить план или решит сложную задачу, гораздо важнее, что эта идея пришла в голову не ему.

Как выжить

Периодически «поглаживать» самолюбие босса. При этом не обязательно быть неискренним подлизой. Наверняка у него есть качества, достойные комплиментов. Но, увы, подхалимам всё равно будет проще ужиться с начальником‑суперзвездой.

**5. Патриот**

Такой начальник без всяких [тимбилдингов](https://lifehacker.ru/korporativnyj-dux/) знает, что работает в лучшей компании на свете. Поэтому и подчинённые должны радоваться, что им выпала такая честь. Зарплата в этом случае — приятный, но не обязательный бонус.

Хуже всего, когда любовь к компании измеряется не хорошей работой, а соблюдением нелепых правил. Например, сотрудников обязывают приходить за 15 минут до начала рабочего дня, а уходить — только после непосредственного руководства. Отпрашиваться по личным делам — непростительно, и единственное дело, которое одобряет начальник, — работа на прекрасную компанию.

Для такого босса соблюдение правил значит больше, чем эффективность работы. Впрочем, об эффективности в такой обстановке редко заходит речь.

Как выжить

Это клинический случай. Выжить с начальником‑патриотом вам поможет только надежда, что однажды всё это закончится. Если вы не готовы ждать, обновите резюме и настраивайтесь на поиск нового места.

**6. Хам**

Иногда может показаться, что боссы такого типа шагнули в кабинет руководителя прямиком из подворотни. Иначе трудно объяснить их особую манеру общения, выходящую далеко за рамки делового этикета. За любую ошибку и даже самый мелкий просчёт они осыпают подчинённых оскорблениями, нередко — с отборным матом. Извинений вы, разумеется, никогда от них не дождётесь.

Как выжить

Не всегда цель начальника‑хама — унизить вас. Более того, порой он даже не осознаёт, как именно себя ведёт, — просто привык к такому общению, которое из‑за иерархии получается односторонним. Это его не оправдывает и тем более не означает, что нужно оставаться равнодушным к постоянным унижениям. Они разрушительны и могут привести к неприятным психологическим [последствиям](https://yandex.ru/turbo/s/lifehacker.ru/signs-of-depression/?parent-reqid=1598871382568866-1186361473187490254800114-production-app-host-sas-web-yp-8&utm_source=turbo_turbo).

По идее, в подобных ситуациях должны разбираться HR‑специалисты, но делают так не всегда. Если это ваш случай, хороших новостей нет: скорее всего, придётся уйти. Впрочем, перед этим попробуйте поговорить с боссом‑хамом и очертить границы — вдруг сработает.

**7. Крёстный отец**

У такого начальника огромная семья, множество друзей и знакомых. И всех он пытается трудоустроить к вам в отдел. Причём связи здесь играют гораздо большую роль, чем компетенции. В итоге оказывается, что работу способны выполнять только несколько сотрудников. И все дела вешают на них.

Как выжить

Самое время найти [трудовой договор](https://yandex.ru/turbo/s/lifehacker.ru/trudovoj-dogovor/?parent-reqid=1598871382568866-1186361473187490254800114-production-app-host-sas-web-yp-8&utm_source=turbo_turbo), должностную инструкцию и освежить в памяти, что именно вы должны делать на рабочем месте. А потом честно и добросовестно выполнять положенное, не взваливая на себя чужих обязанностей. Технически придраться к вам будет невозможно, так что сможете какое‑то время продержаться и не погибнуть под завалами чужой работы.

**8. Диктатор**

Таким начальникам важнее всего чувствовать своё всевластие, а потому подчинённые всегда будут делать что‑то не так. Вы никогда не услышите похвалу и просто доброе слово, зато за любую ошибку рискуете получить наказание.

Избегать просчётов не получится, потому что правила будут меняться так, как угодно диктатору. Допустим, вчера он сказал распечатать и положить чертежи ему на стол, а сегодня ругается, что вы не прислали их в электронном виде. Его вчерашнее указание не имеет значения, а о новом вы могли бы и сами догадаться.

Как выжить

Просто бегите. Это ситуация классического [абьюза](https://lifehacker.ru/pochemu-popast-v-zalozhniki-i-stat-zhertvoj-abyuzera-pochti-odno-i-to-zhe/), выбираться из которой с каждым месяцем будет всё сложнее. Вы постепенно начнёте думать, что это нормально и все так живут. Это не так, и вы заслуживаете лучшего прямо сейчас.

**9. Жмот**

В год каждому сотруднику полагается пять ручек и один блокнот. Пачки бумаги просчитываются и выдаются лично в руки только после обоснования, что и зачем вы собираетесь печатать. Кулера не будет, потому что в кране прекрасная вода. Всё это вроде несмертельно, но делает работу некомфортной.

Как выжить

В мелочах можно уступить — самим купить ручки и скинуться на воду. Крупные покупки лучше обосновывать выгодой, которую они принесут компании. Чем убедительнее вы будете, тем больше шансов на успех.

**10. Адепт дискриминации**

Такой начальник может взъесться на вас, потому что вы женщина, мужчина, рыжий, блондин, неславянской внешности, немосквич, москвич, неправильно ставите [ударение](https://yandex.ru/turbo/s/lifehacker.ru/udarenie-v-slovax/?parent-reqid=1598871382568866-1186361473187490254800114-production-app-host-sas-web-yp-8&utm_source=turbo_turbo) в слове «творог». Логики здесь не будет.

Результат дискриминации, как и повод для неё, может быть разным. Например, на вас будут сваливать сложные задачи, потому что вас не жалко. Или, наоборот, не давать их, потому что вы «точно не справитесь».

Возможно, вы не услышите прямых оскорблений в свой адрес, но фоновые шутки обязательно проскользнут. И это определённо негативно отразится на вашей жизни и самоощущении.

Как выжить

Бороться с дискриминацией как явлением в лице одного‑единственного начальника достаточно сложно, хотя и можно. Если у вас нет внутреннего ресурса, чтобы переубеждать, спорить, объяснять и жаловаться, вы вправе ничего этого не делать. Активизм — это личный выбор. Но и терпеть подобное обращение вы не должны. Лучше подыскать себе новое место работы.

# Как спорить с руководителем без риска потерять работу

16 июня 2020

**«Только самоубийцы перечат боссу». Так считают плохие менеджеры. Если вы хотите развивать карьеру и приносить компании пользу, то следует учиться правильно возражать руководителю.**

Как возражать боссу, чтобы он не уволил? Этот вопрос волнует многих менеджеров, замечает соучредитель **DICE-T** **Пол Гловер**. Руководитель контролирует повседневную работу подчиненного и может превратить жизнь сотрудника в ад, но, что еще важнее, босс определяет будущее работника в компании. Поэтому делать из начальника врага ― [не лучший способ для продвижения карьеры](https://www.e-xecutive.ru/career/adviser/1937857/).

И все же обязанность менеджера ― обладать собственным взглядом на вопрос, подкреплять слова фактами и доносить свое мнение руководству, даже если [это мнение перечит взглядам босса](https://www.e-xecutive.ru/career/adviser/1933692/). Если вы этого не делаете, то оказываете руководителю медвежью услугу, потому что он мог бы изменить свои взгляды на проблему, если бы услышал от вас продуманную и грамотно сформулированную точку зрения.

Если у вас есть свое мнение, не спешите отказываться от него лишь потому, что руководителю оно может не понравиться. Услышат ли вас и какой осадок останется после разговора ― все это зависит от того, в какой форме вы доносите иной взгляд на вопрос. Поэтому, прежде чем совершать карьерное харакири, взгляните на правила от Пола Гловера, как правильно выражать несогласие с боссом.

**1. Никогда не выказывайте неуважение к боссу**

Даже если вы категорически не согласны по определенным вопросам с руководителем, относитесь к нему/ней с уважением как к человеку, который занимает высокий пост и несет ответственность за компанию. Но при этом помните, что и вы вправе рассчитывать на уважение со стороны руководителя.

**2. Не спорьте с руководителем публично**

Если, конечно, не горите желанием, чтобы вас уволили.

**3. Обсуждайте разногласия с начальником наедине**

Когда вы не согласны с решением босса, то обращайтесь к нему напрямую. Обсуждать эти разногласия с участниками команды или коллегами ― неправильно. Во-первых, только сам руководитель может изменить свое мнение. Во-вторых, тот, кому вы жалуетесь, может передать все боссу. В-третьих, ваше хныканье подрывает командный дух.

**4. Поднимайте вопрос в подходящее время**

Каждый воспринимает критику по-разному. И чем сильнее напряжена обстановка, когда вы затеваете спор, тем меньше вероятность, что вас услышат и поймут правильно. Спорить с руководителем в разгар презентации или встречи с клиентом бессмысленно, потому что босс вряд ли воспримет замечания благосклонно. Затевайте разговор только тогда, когда есть возможность обсудить корень разногласий.

**5. Не переходите на личности**

Выстраивайте диалог так, чтобы вы вместе с руководителем боролись с проблемой, а не между собой. Придерживайтесь профессионализма, объективности, конструктивности и ― прежде всего ― уважительности, объясняя причину своего несогласия. И обязательно предложите альтернативные решения.

**6. Убедитесь, что ваш начальник готов воспринять критику**

[Некоторые руководители не приемлют иную точку зрения](https://www.e-xecutive.ru/career/adviser/1941282/) вне зависимости от того, хорошо они управляют или плохо. В самой критической ситуации обратитесь к начальнику вашего начальника. Помните, вы должны быть преданны организации, а не своему начальнику. Если нет вышестоящего звена, то следующий пункт для вас.

**7. Возможно, самое время уйти**

Если вы придерживаетесь вышеуказанных рекомендаций и все равно остаетесь неуслышанными, то, вероятно, пора покинуть этого босса.

# Как трудное детство влияет на заботу о подчиненных

Хенрик Кронквист из бизнес-школы Университета Майами и его коллеги собрали данные о социально-экономическом бэкграунде и кадровой политике руководителей американских компаний. Исследователи опирались на информацию об условиях труда и судебных разбирательствах с профсоюзами и работниками, а также на отзывы сотрудников. Выяснилось, что организациями, в которых хуже относятся к персоналу, чаще управляют выходцы из небогатых семей. Вывод? Гендиректора-выходцы из рабочих семей закрывают глаза на плохие условия труда. Профессор Кронквист, защищайте свою идею!

**Кронквист:**На первый взгляд, такой результат может показаться неожиданным. С одной стороны, легко предположить, что руководитель будет относиться к своим сотрудникам лучше, если он рос в небогатой семье и его родителям приходилось терпеть плохое отношение к себе на рабочем месте. С другой стороны, можно ведь и привык­нуть к такому положению дел. Мы с моими соавторами Иреной Хаттон из Университета штата Флорида и Даньлин Цзян из Университета Стоуни-Брук изучили информацию о главах компаний из списка S&P 1500 с 1992-го по 2017 год и нашли подтверждение именно второму предположению.

**HBR:** **В основу вашего открытия легла психология? Верно ли, что люди склонны воссоздавать условия, в которых они росли?**

­Психология определенно является одним из факторов, но, думаю, без экономики и социологии тоже не обошлось. Многие предыдущие исследования в этих областях подтверждают, что трудовые нормы частично «вырастают» из детского и юношеского опыта: что мы видели, какую информацию получали, что обсуждали. Расти в семье белых воротничков не то же самое, что в семье синих воротничков. Во втором случае у родителей ниже зарплата, меньше гарантий занятости и льгот, выше нагрузка и ненормированный рабочий день. Мы хотели выяснить, есть ли связь между условиями, в которых росли СЕО, и нормами, к которым они привыкли в детстве, с одной стороны, и порядками, которые они устанавливали в своих компаниях по отношению к сотрудникам, — с другой.

**Как вы оценивали социально-экономический бэкграунд руководителей?**

Считается, что социальные классы формируются на основе трех факторов: доход, образование и профессия. Мы решили сосредоточиться на профессии родителей. С помощью разных источников — газет, профессиональных обществ, публикаций о выпускниках школ и университетов, докладов на мероприятиях — мы нашли информацию о родителях 1626 глав американских организаций. Затем мы разделили их на пять социально-экономических классов: высший класс (руководители компаний, филантропы, магнаты), профессиональный класс (врачи, судьи, высокопоставленные офицеры), средний класс (бухгалтеры, ­инженеры, учителя), рабочий класс (плотники, сантехники, водители грузовиков) и бедняки (безработные, люди со случайными заработками, фермеры, арендующие землю).

**А что насчет хорошего отношения к сотрудникам? Как вы оценивали его?**

Ах да! Мы понимали, что единого параметра, по которому можно было бы судить об этом, не существует. Поэтому мы обратились к трем показателям, которые отражают кадровую политику. Во-первых, мы смотрели, сколько раз профсоюзы и работники подавали на компанию в суд, — вероятно, в местах с плохими условиями труда это случалось чаще. Во-вторых, мы учитывали несоблюдения трудовых норм, зафиксированные инспекциями Управления по охране труда. Они явно свидетельствуют о не слишком хорошей обстановке на рабочем месте. Наконец, мы изучили рейтинги, оставленные сотрудниками на сайте Glassdoor.com, — лучшей базы отзывов на компании из списка S&P 1500 не найти. Нам казалось, что мы получим довольно полную картину отношения компании к персоналу, если все три показателя укажут в одну сторону. Так и вышло.

**Но ведь можно было учесть и другие факторы: оплачиваемые отгулы, длительность отпуска, медицинскую страховку.**

Справедливое замечание. Но в нашем анализе о наличии льгот можно судить по отзывам на Glassdoor.com.

**Наверное, судебные иски, жалобы в Управление по охране труда и даже отзывы сотрудников довольно сильно зависят от индустрии. Возможно, СЕО из бедных семей чаще управляют компаниями, чья деятельность больше сопряжена с опасностью?**

Абсолютно верно, от отрасли зависит многое. Мы учли это в статистическом анализе. Однако плохое отношение к сотрудникам встречается в любой индустрии. Мы также учли другие важные факторы — например, величину компании, суммарные активы, рентабельность, долю заемных средств и отношение рыночной стоимости к балансовой.

**Отличалось ли чем-нибудь поведение руководителей, которые сами основали компании?**

Основатели зачастую больше вовлечены в становление корпоративной культуры. Так что этот фактор не остался без внимания. Но, как мы выяснили, он не оказывает влияния на отношение компании к сотрудникам.

**Откуда вы знаете, кто именно сформировал кадровую политику: нынешний глава компании, кто-то из его предшественников или совет директоров?**

Лучший способ установить причинно-следственную связь — проследить за ротацией руководителей. Мы заметили, что когда выходца из семьи голубых воротничков сменял человек, выросший в среде белых воротничков, политика организации становилась более дружественной.

**А география? Имеет ли значение расположение головного офиса компании?**

В нашу выборку попали фирмы со всей страны, но географический фактор мы не учитывали. Возможно, в будущем мы изучим различия между компаниями из разных регионов. А еще было бы интересно, хотя и довольно сложно, провести подобное исследование в международном масштабе.

**В Соединенных Штатах существует сложная связь между социально-экономическими классами и расовой принадлежностью. Как вы подходили к этому вопросу?**

Мы не рассматривали расовые различия. Однако нам удалось проследить связь между социально-экономическими характеристиками руководителей и некоторыми особенностями их бэкграунда. Были ли их родители иммигрантами или представителями меньшинств, служили ли в армии или, может быть, учились в университете Лиги плюща? СЕО, чьи родители окончили учебные заведения Лиги плюща, с большей долей вероятности принадлежали к высшему классу. А родители из числа иммигрантов или меньшинств зачастую указывали на принадлежность к рабочему классу или бедноте. Вместе с тем только 5,7% руководителей в нашей выборке относились к меньшинствам, так что здесь сложно прийти к какому-либо заключению.

**А что можно сказать о различиях между мужчинами и женщинами?**

Лишь 4,4% компаний в нашей выборке возглавляли женщины. К сожалению, этого недостаточно, чтобы сделать существенные выводы. Но один гендерный вопрос мы все же изучили: работала ли мать СЕО. Оказалось, это имеет большое значение, — кадровая политика организации в таком случае была еще хуже.

**Какие выводы вы из этого сделали?**

Руководители, которых мы изучали в исследовании, уже в возрасте: они родились в среднем в 1946—1947 годах. А как мы знаем, в 1950-х и 1960-х большинству женщин приходилось туго на работе. Поэтому их дети, будущие главы компаний, довольно рано узнавали, что такое суровые условия труда.

**Кстати, интересно, удалось ли вам выявить поколенческие особенности?**

На самом деле, да — и это дает повод для оптимизма! В целом социально-экономический бэкграунд оказывает меньшее влияние на руководителей моложе 60 лет. Такие директора также проявляют больше уважения к сотрудникам. Похоже, что принадлежность к определенному поколению действительно имеет значение. Это позволяет надеяться на будущее. Однако понять, сохранится ли эта тенденция, можно только со временем.

**Согласуется ли с вашими выводами то, как компании ведут себя в условиях кризиса, вызванного коронавирусом?**

Судить пока слишком рано, но забота о здоровье и безопасности работников или ее отсутствие в компании во время пандемии могут быть связаны с воспитанием руководителя. Кризис и тяжелые экономические условия повлияют на целое поколение — подобно тому, как 1930-е породили «детей Великой депрессии». Согласно нашему исследованию, будущие СЕО, выросшие во время нынешнего кризиса в бедных семьях, с большей вероятностью будут закрывать глаза на плохие условия труда в своих компаниях.

*Интервью взял Рэмзи Хаббаз*

# Недоразвитые боги: почему ваши руководители почти ничему не учатся

**11 июня 2020**|**Петер Зашев**

На мой взгляд, лучший способ, позволяющий быстро оценить шансы успеха любой компании, — присмотреться к менеджерской команде. В больших компаниях нужно смотреть на команду топ-менеджеров, или, как я люблю их называть, корпоративный Олимп. Всё, что мы знаем о менеджменте и лидерстве, говорит о том, что именно эти «олимпийские боги»: а) своим поведением создают корпоративную культуру компании; б) задают стратегический вектор ее развития; в) принимают важные и очень судьбоносные решения. Таким образом, в наш динамичный век, когда все быстро и непрерывно меняется, их знания и умения важно и нужно непрерывно развивать на благо компании. Перефразирую Уоррена Баффета: нам нужны эксперты по завтрашнему дню, а кругом только эксперты по вчерашнему.

Но как бы логично и очевидно все это ни звучало, в действительности с «богами» работать исключительно сложно или даже невозможно. В Восточной Европе в целом и в России частности эти «олимпийские боги» часто считают, что они знают все или почти все. Побочный результат такого мышления выражается в том, что они с неохотой присоединяются к корпоративными программам, в которых участвуют менеджеры уровня ниже «Олимпа» (хотя, участвуя именно в этих программах они смогут слышать правильные мысли сотрудников, понимать вектор изменения корпоративной культуры и калибровать свою систему корпоративных координат для повышения эффективности компании). По их мнению, если им что-то и можно давать, так это что-то невиданно-неслыханное, к примеру, индийского йогина, раскрученного спикера с основным посылом «всегда начинай со слова «привет» и/или самую раскрученную бизнес-школу, в которой им расскажут нечто такое мега-сверх-супер-стратегически умное, но нисколько не применимое в действительности, особенно в российских условиях. И еще один нюанс: до восхождения на корпоративный Олимп «боги» могли не только работать в разных местах, но и учиться в разных бизнес-школах. По этой причине они говорят, скорее всего, на разных языках и плохо понимают друг друга.

Многие восточно-европейские бизнес-лидеры (и не только) стараются излучать имидж сверхважности и боятся потерять лицо. По этой причине мало кто из них честно и смело скажет: «Да, я бы хотел знать/уметь делать это лучше». Они считают, что из-за такого признания испортится имидж, пропадет аура важности и значимости, перестанут уважать и даже могут перестать бояться. Так, глядишь, и карьеру можно разрушить. Часто (но к счастью, не всегда) «олимпийские боги» работают скорее не как слаженная команда равных, а как группа конкурентов, которые борются за внимание и одобрение «главного бога» со всеми проистекающими для компании и результатов ее деятельности последствиями. И да, есть еще одна проблема: у них, в отличие от нас, смертных, нет времени!

Можно ли это изменить, как развивать «богов»? Вот четыре совета.

**1. Давление сверху!**

На мой взгляд, постоянное развитие (как всей команды топ-менеджеров, так и отдельных ее членов) должно быть в поле зрения владельцев бизнеса напрямую или через совет директоров. Совет директоров должен не только следить, но и требовать от топ-менеджмента рефлексировать на предмет своих и командных сильных и слабых сторон, чтобы непрерывно развиваться.

**2. Давление снизу**

Безусловно, также требуется профессиональный и сильный HR, который не боится давать «олимпийским богам» правдивую обратную связь. Это зеркало правды, в котором они могут объективно разглядеть себя и наметить возможные зоны развития. Есть много разных способов и инструментов, которые позволяют с помощью фактов показать «богам», что до совершенства им еще далеко. Для такой цели нужен HR, который держит удар и не теряется сразу, как только встречает сопротивление высокопоставленных сотрудников.

**3. Интегрированные программы обучения**

В моей практике наиболее эффективные программы обучения для топ-менеджмента всегда интегрированы в некую общую архитектуру обучения всех сотрудников компании. В таких программах топ-менеджмент участвует вместе с другими менеджерами, активно вовлечен в проектные работы, которые объединяют сотрудников разных функционалов и уровней, получает знания и умения, напрямую связанные с конкретными вызовами компании. Именно интегрированные программы позволят всем менеджерам заговорить на одном языке, помогут «Олимпу» увидеть мир глазами менеджеров среднего звена, а менеджерам среднего звена понять, какие стратегические задачи решает топ-менеджмент.

**4. Командность**

Нужно помнить, что звезды в команде и звездная команда — это две очень разные вещи. Индивидуальных знаний и высочайшего профессионализма недостаточно для создания высокоэффективной команды. Значение командности, духа товарищества, взаимоуважения, взаимной поддержки и доверия очень сложно переоценить. По данным McKinsey, 90% инвесторов при выходе компаний на IPO считают их самым важным нефинансовым критерием именно качество менеджерской команды.

Всем стейкхолдерам компании и, в первую очередь, ее акционерам и сотрудникам очень важно понимать не только, кто же собственно сидит там на «Олимпе» и что они умеют, но и как системно и часто они развивают свои знания и умения и как слаженно они работают вместе. Мысль Оливера Кромвеля «Тот, кто перестает стремиться быть лучше, перестает быть хорошим» распространяется на всех, включая корпоративных «богов».

**Об авторе. Петер Зашев (Peter Zashev)** — адъюнкт-профессор в бизнес-школе Hanken&SSE Executive.

# 11 признаков, что ваш начальник — слабый руководитель

И что делать, если вы столкнулись с таким шефом.

*Как понять, что ваш менеджер не умеет управлять, и что с этим делать, рассказывает Лиз Райан — коуч, колумнист Forbes.*

Мы привыкли думать, что сильный менеджер — это человек с крепким рукопожатием и начальственным голосом. Мы привыкли думать, что быть сильным менеджером значит действовать решительно и знать ответы на все вопросы. Но эти представления уже в прошлом. Сильные руководители подстраиваются под среду, в которой действуют. Они умеют руководить, опираясь на доверие, а не на страх. Им не нужно орать приказным тоном, и они достаточно сильны, чтобы не быть правыми всегда и не отвечать за все.

Слабые руководители срываются и кричат на людей. Они управляют с помощью страха. Они просто обязаны быть правы: ни один член их команды не может иметь более правильный ответ на любой вопрос, чем тот ответ, что есть у менеджера. Слабые менеджеры могут говорить важно и начальственно — но лишь потому, что не хотят, чтобы кто-то ставил под сомнение их авторитет. Они слишком слабы, чтобы участвовать в настоящей, бурной дискуссии. Они боятся, что кто-то нижестоящий сообразит, что они не всегда понимают, о чем говорят.

Сегодня все больше работников понимает, что не всякий менеджер и не всякая организация достойны их труда. У вас гораздо больше власти и влияния, чем вам кажется, но это влияние возникает лишь тогда, когда вы готовы им пользоваться: готовы постоять за себя и иметь собственную позицию. Мы все теперь вступаем на эту неизведанную прежде территорию.

Опыт слабых менеджеров может быть чрезвычайно полезен. Но это уроки типа: «Никогда не руководите командой так, как руководит этот человек!» Вот 11 признаков, что ваш начальник, какую бы высокую позицию в организационной иерархии он ни занимал, — слабый руководитель, который боится управлять, опираясь на доверие.

1. Ваша главная забота на работе — не злить начальника.

2. Ваш менеджер гораздо больше критикует, чем хвалит.

3. Ваш шеф считает, что по любому вопросу последнее слово — за ним.

4. Ваш менеджер не хочет, чтобы вы экспериментировали и пробовали что-то новое.

5. Когда у вас появляется хорошая идея, вы спрашиваете себя: «Осмелюсь ли я поделиться этой идеей с боссом?»

6. Ваш менеджер опирается на дисциплину и правила, чтобы держать вас и ваших коллег в узде.

7. Вы и ваши коллеги легко можете определить, когда шеф злится на кого-то из вас.

8. Ваш начальник придает большое значение таким проблемам, как эпизодическое опоздание на работу на десять минут. Он (или она) цепляется за формальные правила и применяет санкции всякий раз, как эти правила нарушаются.

9. Вашего начальника боятся, а люди в других отделах и департаментах жалеют вас.

10. Вы радуетесь, когда вам удается дожить до конца рабочего дня, ни разу не повстречавшись с начальником.

11. Если вы рассказываете вашему менеджеру о какой-то потрясающей вещи, которая с вами случилась — ваш блог получил премию, вам присудили какое-то особое звание или привилегию, — начальник не радуется вместе с вами. Он не хочет, чтобы кто-то его затмевал.

Увы, слабых менеджеров масса. Слишком многие компании по-прежнему продвигают людей на управленческие позиции, исходя из их функциональной компетенции, невзирая на отсутствие у них навыков коммуникации, сопереживания и других человеческих качеств. И слабые менеджеры в глубине души понимают, что слабы. Именно поэтому они ведут себя так жестко.

Вовсе не нужно расстраиваться, если вы осознали, что оказались под началом слабого руководителя. Каждому из нас доводится работать с таким шефом хоть раз в жизни. Но вам не придется ходить вокруг него на цыпочках до скончания веков. Лучше воспользуйтесь этим моментом и составьте для себя хороший карьерный план.

Возможно, есть какие-то ценные вещи и навыки, которые вы все еще можете освоить на этой работе — и может быть, вам понадобится еще два года, чтобы их освоить. За это время вы можете улучшить свое резюме, нарастить свои компетенции, повысить уверенность в себе и прояснить свои дальнейшие карьерные цели.

Ваш слабый начальник может руководить вами все это время — а может и уйти на другую должность, или даже его уволят. Чем более четко вы сформулируете свои собственные цели, тем меньше вас будут беспокоить неприятные склонности вашего начальника. Это лишь еще одна собака, которая лает, да не кусает.

Ваш слабый начальник, возможно, ужаснется, узнав, что преподает вам важные уроки — уроки, которые пригодятся вам, чтобы преодолеть более серьезные препятствия на вашем пути. Но именно так и произойдет. И чем больше вы сосредоточитесь на себе и на своем самосовершенствовании, тем меньше значения вы будете придавать своему шефу и его дурному характеру. Когда вы ясно видите свой путь, слабые люди не могут вам помешать.

# Всё сложно: что делать, если начальник живет в своей реальности

**25 апреля 2018**|**Томас Чаморро-Премузик**

Люди различаются не только ростом, музыкальной одаренностью и чувством юмора, но и способностью понимать, какими их видят другие. Ее обычно относят к области самосознания, хотя более уместно было бы назвать это осознанием других, то есть способностью понимать влияние собственных действий на других людей и, следовательно, восприятие ими.

Неудивительно, что самосознание неизменно присутствует во всех моделях лидерства, ведь одна из задач лидера — ведение и сплочение команды, поэтому он обязательно должен осознавать влияние собственных действий на других людей. Например, руководитель решает, нужно ли хвалить или критиковать неэффективного сотрудника, чтобы его мотивировать, как лучше донести свое мнение, чтобы у подчиненных возникло понимание смысла задачи и ощущение цели, и как исполнять роль амбассадора бренда для компании. Лидер не сможет справиться с этими задачами без умения предвидеть, как подчиненные, команда и компания воспримут его действия.

И все же самосознание встречается крайне редко. Так, по данным психологического исследования, реальная компетентность людей и ее самовосприятие совпадают [менее чем на 10%](https://hbr.org/2015/03/research-were-not-very-self-aware-especially-at-work), в основном из-за того, что люди не так искусны в этом, как им кажется. Эта тенденция к необоснованному завышенному мнению о себе еще сильнее проявляется среди руководителей, во многом благодаря тому, что на руководящие должности часто назначают не по-настоящему компетентных людей, а тех, кто уверен в себе. В особенности это касается мужчин. Вместе с тем эволюционные психологи долгое время утверждали, что одна из причин повсеместного самообмана заключается в том, что [самоуверенность помогает](http://humancond.org/papers/evolution_and_psychology_of_self-deception) вводить в заблуждение других людей. Когда человек о себе высокого мнения, то, скорее всего, он не показывает неуверенности в чем-то, и окружающие принимают уверенность за компетентность.

Поскольку лидеры редко обладают самосознанием, большинству из нас рано или поздно придется работать с начальником, которому не достает этого качества. Это про вас? Ваш случай не единственный. Вот три рекомендации, основанные на данных исследований, которые помогут в работе с такими руководителями.

**Помогите начальнику.** Хотя критика в адрес вышестоящих лиц может грозить подчиненным неприятностями, она также является самым [ценным источником](http://psycnet.apa.org/record/2011-00172-002) информации для оценки эффективности лидера. Показав руководителю, что он упускает с точки зрения коллектива, вы без лишней грубости или негативного настроя поможете ему понять, что испытывает его команда или другие сотрудники компании. Если лидер не в полной мере лишен самосознания, то есть если это качество он может развить, такой подход поможет ему в понимании ключевых характеристик команды или компании, которые самостоятельно он определить не может. При условии, что руководитель достаточно любопытен и готов учиться, а вам хватает навыков, чтобы добиться его внимания, вам удастся повысить как уровень самосознания руководителя, так и свой. Станьте проводником вашего начальника к лучшему пониманию рабочей атмосферы. Однако главное — делать это тактично, а не открыто навязывать свою точку зрения. Вот несколько примеров: «Кажется, Джон сегодня в плохом настроении. Вы заметили?», «Вам не кажется, что Дженни переутомилась?» или «Можно поделиться с вами кое-какими соображениями об Изабель?»

Следующие два совета касаются более сложных случаев.

**Научитесь мириться с его «темной стороной».** Поведение лидеров, обладающих недостаточным самосознанием, часто бывает токсично и неприемлемо, поскольку у них нет «фильтра» или умения, позволяющего держать себя в руках. Если точнее, то отрицательные черты есть у всех, но лидер с развитым самосознанием может следить за своим поведением и учится контролировать его нежелательные проявления, не допуская токсичных действий. Если ваш начальник не обладает самосознанием, ваша основная задача — выработать набор эффективных навыков, позволяющих уживаться с его недостатками. Например, самоуверенные лидеры склонны принимать слишком дерзкие и опрометчивые решения, игнорировать критику (даже от вышестоящих руководителей) и доминировать на совещаниях и во время обсуждений. Если у вас такой эгоцентричный начальник, лучший способ компенсировать недостатки его характера — быть внимательным к возможным рискам и стараться решать возникающие из-за этого проблемы.

Что касается беспринципных лидеров, они будут во всю пользоваться своим обаянием, чтобы манипулировать людьми, и способствовать созданию крайне нездоровой корпоративной культуры с интригами и сплетнями. Единственный способ поладить с таким лидером — принять правила этой игры. В то же время необходимо найти баланс: стать «своим» для начальника, не допустив при этом неэтичного и антисоциального поведения по отношению к коллегам. Возможно, у вашего начальника слишком богатое воображение, и планы срываются, потому что он слишком эксцентричен, предлагает неосуществимые идеи, перескакивает с проекта на проект и не может сконцентрироваться и довести хоть один до конца? В этом случае вам придется стать скрупулезным менеджером проектов, способным дополнить такого руководителя и извлечь из его полета фантазии новаторские решения.

Итак, не обладающие самосознанием лидеры обычно злоупотребляют своими сильными сторонами до такой степени, что они превращаются в недостатки. Но если вы приспособитесь к такому контрпродуктивному поведению и смягчите его последствия противоположными действиями, это поможет и начальнику, и команде работать продуктивнее.

**Научитесь существовать в его искаженной реальности.** Если чрезмерная самовлюбленность лидера или его заблуждения мешают развитию самосознания, лучше постараться понять, как именно он воспринимает реальность, и научиться существовать в ней, а не бороться с ней. Даже иррациональные люди довольно предсказуемы, так что ваша основная цель — определить стандартные схемы мышления, эмоционального реагирования и поведения руководителя и адаптироваться к ним. К сожалению, для этого потребуется ваше притворное согласие с воображением начальника, но это несомненно полезнее для карьеры, чем тщетные попытки вернуть его к реальности, поставив под сомнение его видение мира. На самом деле, даже самовлюбленные лидеры часто бывают неуверенными в себе и остро нуждаются в подтверждении правильности своих действий. Принимая правила игры вашего руководителя и укрепляя его мнение о самом себе, вы улучшите с ним отношения. Главное при этом — тоже не потерять связь с реальностью.

Следует учесть: чтобы воспользоваться этими тремя советами, необходимо самому в определенной степени обладать самосознанием. Его наличие нельзя воспринимать как само собой разумеющееся. Обычно люди, которым недостает самосознания, наоборот считают, что у них в этом смысле все хорошо. Единственный способ узнать, какой вы на самом деле, — получить критику от коллег о ваших навыках и способностях и соответствующим образом скорректировать восприятие самого себя.

**Об авторе.**Томас Чаморро-Премузик — главный специалист по управлению талантами в ManpowerGroup, профессор психологии бизнеса в Лондонском университетском колледже и Колумбийском университете.

# 11 признаков, что ваш начальник — слабый руководитель

И что делать, если вы столкнулись с таким шефом.

*Как понять, что ваш менеджер не умеет управлять, и что с этим делать, рассказывает Лиз Райан — коуч, колумнист Forbes.*

Мы привыкли думать, что сильный менеджер — это человек с крепким рукопожатием и начальственным голосом. Мы привыкли думать, что быть сильным менеджером значит действовать решительно и знать ответы на все вопросы. Но эти представления уже в прошлом. Сильные руководители подстраиваются под среду, в которой действуют. Они умеют руководить, опираясь на доверие, а не на страх. Им не нужно орать приказным тоном, и они достаточно сильны, чтобы не быть правыми всегда и не отвечать за все.

Слабые руководители срываются и кричат на людей. Они управляют с помощью страха. Они просто обязаны быть правы: ни один член их команды не может иметь более правильный ответ на любой вопрос, чем тот ответ, что есть у менеджера. Слабые менеджеры могут говорить важно и начальственно — но лишь потому, что не хотят, чтобы кто-то ставил под сомнение их авторитет. Они слишком слабы, чтобы участвовать в настоящей, бурной дискуссии. Они боятся, что кто-то нижестоящий сообразит, что они не всегда понимают, о чем говорят.

Сегодня все больше работников понимает, что не всякий менеджер и не всякая организация достойны их труда. У вас гораздо больше власти и влияния, чем вам кажется, но это влияние возникает лишь тогда, когда вы готовы им пользоваться: готовы постоять за себя и иметь собственную позицию. Мы все теперь вступаем на эту неизведанную прежде территорию.

Опыт слабых менеджеров может быть чрезвычайно полезен. Но это уроки типа: «Никогда не руководите командой так, как руководит этот человек!» Вот 11 признаков, что ваш начальник, какую бы высокую позицию в организационной иерархии он ни занимал, — слабый руководитель, который боится управлять, опираясь на доверие.

1. Ваша главная забота на работе — не злить начальника.

2. Ваш менеджер гораздо больше критикует, чем хвалит.

3. Ваш шеф считает, что по любому вопросу последнее слово — за ним.

4. Ваш менеджер не хочет, чтобы вы экспериментировали и пробовали что-то новое.

5. Когда у вас появляется хорошая идея, вы спрашиваете себя: «Осмелюсь ли я поделиться этой идеей с боссом?»

6. Ваш менеджер опирается на дисциплину и правила, чтобы держать вас и ваших коллег в узде.

7. Вы и ваши коллеги легко можете определить, когда шеф злится на кого-то из вас.

8. Ваш начальник придает большое значение таким проблемам, как эпизодическое опоздание на работу на десять минут. Он (или она) цепляется за формальные правила и применяет санкции всякий раз, как эти правила нарушаются.

9. Вашего начальника боятся, а люди в других отделах и департаментах жалеют вас.

10. Вы радуетесь, когда вам удается дожить до конца рабочего дня, ни разу не повстречавшись с начальником.

11. Если вы рассказываете вашему менеджеру о какой-то потрясающей вещи, которая с вами случилась — ваш блог получил премию, вам присудили какое-то особое звание или привилегию, — начальник не радуется вместе с вами. Он не хочет, чтобы кто-то его затмевал.

Увы, слабых менеджеров масса. Слишком многие компании по-прежнему продвигают людей на управленческие позиции, исходя из их функциональной компетенции, невзирая на отсутствие у них навыков коммуникации, сопереживания и других человеческих качеств. И слабые менеджеры в глубине души понимают, что слабы. Именно поэтому они ведут себя так жестко.

Вовсе не нужно расстраиваться, если вы осознали, что оказались под началом слабого руководителя. Каждому из нас доводится работать с таким шефом хоть раз в жизни. Но вам не придется ходить вокруг него на цыпочках до скончания веков. Лучше воспользуйтесь этим моментом и составьте для себя хороший карьерный план.

Возможно, есть какие-то ценные вещи и навыки, которые вы все еще можете освоить на этой работе — и может быть, вам понадобится еще два года, чтобы их освоить. За это время вы можете улучшить свое резюме, нарастить свои компетенции, повысить уверенность в себе и прояснить свои дальнейшие карьерные цели.

Ваш слабый начальник может руководить вами все это время — а может и уйти на другую должность, или даже его уволят. Чем более четко вы сформулируете свои собственные цели, тем меньше вас будут беспокоить неприятные склонности вашего начальника. Это лишь еще одна собака, которая лает, да не кусает.

Ваш слабый начальник, возможно, ужаснется, узнав, что преподает вам важные уроки — уроки, которые пригодятся вам, чтобы преодолеть более серьезные препятствия на вашем пути. Но именно так и произойдет. И чем больше вы сосредоточитесь на себе и на своем самосовершенствовании, тем меньше значения вы будете придавать своему шефу и его дурному характеру. Когда вы ясно видите свой путь, слабые люди не могут вам помешать.

**Комментарии**

1. Ваша главная забота на работе — не злить начальника.  
   Смотря чем его злить :)  
   Если начальник злиться на то что ты делаешь одни и те же ошибки - то лучше и правда не надо))  
   2. Ваш менеджер гораздо больше критикует, чем хвалит.  
   Это индивидуально, критикуют обычно поступки и методы, а не людей - это помогает без обид понять что не так или в чём не прав.  
   3. Ваш шеф считает, что по любому вопросу последнее слово — за ним.  
   Так и должно быть... А если полетят шишки или клиент будет не доволен - то и получит он первым, и будет думать где взять денег, что б выдать команде зарплаты, так что принимать конечное решение ему - весьма правильно (рекомендую ознакомиться с ролью product owner в любой книге по проект менеджменту).  
   4. Ваш менеджер не хочет, чтобы вы экспериментировали и пробовали что-то новое.  
   Если у вас проект - это нормально, у нас примерно 20% рабочего времени выделяется на учёбу и освоение технологий. Считаешь, что достаточно освоил - вперёд к внедрениям.  
   5. Когда у вас появляется хорошая идея...  
   Тут согласен, но в таких случаях я за то, что б менять работу - это уже диктатура.  
   6. Ваш менеджер опирается на дисциплину и правила, чтобы держать вас и ваших коллег в узде.  
   Ну много зависит от этих самих правил, у меня путь на работу занимает 40 мину +/- пол часа... Вполне норм, если я приду на час позже - на столько же продлить рабочий день...  
   7. Вы и ваши коллеги легко можете определить, когда шеф злится на кого-то из вас.  
   То есть он должен быть робот без эмоций, или как правильно? :)  
   8. Ваш начальник придает большое значение таким проблемам, как эпизодическое опоздание на работу на десять минут. и применяет санкции всякий раз, как эти правила нарушаются.  
   Ну, если это банк в небольшом городе, где нет кассира в 9:10, то это вполне нормально :)  
   9. Вашего начальника боятся, а люди в других отделах и департаментах жалеют вас.  
   нууу, возможно))  
   11. начальник не радуется вместе с вами. Он не хочет, чтобы кто-то его затмевал.  
   Такие и в коллективе бывают - просто со временем понимаешь что кому рассказывать...

Это всё про работников и работу в офисах. А там где люди работают не в офисах и начальник не может рабочий процесс отрегулировать согласно нормам и законам, а только и может , что наказывать , запугивать, кричать не прислушиваться к мнению работников. Вот на таких работах в 90% так и есть.Это в офис можно опоздать на 10 минут и не придать этому значения . а попробуйте опоздать работая обычным водителем городского транспорта к примеру, всё автобус вовремя не выйдет на линию, а там где конвейер , сменная работа? Так что дисциплина о многом говорит.К нашему руководству все пункты подходят. Медицина то же самое, торговля, везде где большой коллектив.

Много встречал работников с формулировкой "вот если бы мне платили 100 то я и работал бы по другому" К сожалению во всем мире оплата труда устроена несколько иначе. На работу все ходят за разными вещами, кто-то чай попить, кто-то покурить, день простоять и ночь продержаться, кто то пообщаться и провести время. Мало кто ходит за деньгами. Ну и во всем конечно виноват начальник. Сейчас другие времена, дают возможность заработать на сдельной оплате труда но от сделки все шарахаются. На сделке чай не попьешь, и каждый час курить по 15 минут не будешь, зато денег заработаешь.

Я нюхал много пороха и считаю текст глупым и поверхностным. Если начальник регулярно получает по шапке от своего начальства за снижение показателей подчинённых, то он либо ведёт себя как размазня и сюсюкается с подчинёнными, получая ещё больше люлей, либо берет подчинённых за жабры и жахает со страшной силой, чтобы понимали, за что получают зарплату. Человек - он такое существо, которое без пендаля ничего делать не будет. Нет пендаля - нет работы. У нас именно такая культура. Неуверенность или глупость начальника тут вообще не причем. Если среди моих подчинённых есть более начитанный, то это не значит, что я не должен его отжучить за нарушение трудовой дисциплины. Однако я ни разу не шел на повышение тогда, когда не был уверен в 2 вещах: я - самый достойный кандидат среди коллег и я справлюсь. Поэтому в моей работе никто из подчинённых не разбирается больше, чем я. И это тоже объективно. Так что мечтайте о сопливых начальничках, пока не станете руководить сами.

[**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) |  |