**НАШИ «любимые» начальники**

Оглавление

[Любимый начальник 1](#_Toc15747466)

[Если начальник рядом с вами 3](#_Toc15747467)

[Ваш начальник любит «маниловщину» 4](#_Toc15747468)

[Как работать под руководством психопата 7](#_Toc15747469)

[У руководителя маниакальная депрессия. Как быть? 9](#_Toc15747470)

[Ваш босс – сбитый летчик 10](#_Toc15747471)

[Босс не принимает решений 12](#_Toc15747472)

[Ваш начальник – настоящий «царь» 15](#_Toc15747473)

[Ваш начальник – непотомлояемое г…но 17](#_Toc15747474)

[Ваш начальник – «неваляшка» 19](#_Toc15747475)

[Ваш начальник - работоголик 22](#_Toc15747476)

[Основные качества плохих руководителей 24](#_Toc15747477)

[Как взаимодействовать с начальником 26](#_Toc15747478)

[Руководитель вам мешает 28](#_Toc15747479)

[У вас плохой шеф? 31](#_Toc15747480)

[Не соглашайтесь с начальником 33](#_Toc15747481)

[Как разговаривать с начальником 35](#_Toc15747482)

[Если вы умнее своего руководителя 38](#_Toc15747483)

**[Вернуться в каталог сборников о лидерах и руководителях](http://учебники.информ2000.рф/rukovoditel2/rukovoditel3.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)

# Любимый начальник

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

16.12.2014

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*

# Если начальник рядом с вами

Приходится признать: некогда распространенная кабинетная система в наши дни уже не столь популярна. Все чаще современные офисы организуются в формате open space, когда в одном просторном помещении располагаются и сотрудники, и руководство — все на виду, все в одной команде. Корпоративный дух, равные возможности — это все прекрасно. Особенно, если твое рабочее место находится в максимальной удаленности от стола шефа. Но что делать сотрудникам, которым приходится трудиться в непосредственной близости от руководства?

22 июня 2015

**Работать и не отвлекаться!**

«Мой стол стоит как раз напротив стола нашего [босса](http://rabota.mail.ru/article/15672), — рассказывает Татьяна Ф., [бухгалтер](http://rabota.mail.ru/search/vacancy?clusters=true&enable_snippets=true&search_field=name&text=%D0%B1%D1%83%D1%85%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%82%D0%B5%D1%80). — Раньше каждый раз, когда встречалась с ним глазами, начинала ерзать, почему-то чувствовала себя виноватой в чем-то. Словно меня застали за совершением некоего проступка. А потом привыкла, приучила себя лишний раз не смотреть в ту сторону. Работаю и не отвлекаюсь!»

«Довелось как-то трудиться в одной компании, — вспоминает Евгений Н., [райтер](http://rabota.mail.ru/search/vacancy?only_with_salary=false&enable_snippets=true&clusters=true&text=%D1%80%D0%B0%D0%B9%D1%82%D0%B5%D1%80&currency_code=RUR&salary=). — Все бы хорошо и удобно, но одно раздражало — прямо у меня за спиной сидела наша начальница. Вы понимаете, да? Мой монитор у нее — как на ладони! И фото в социальных сетях не полайкаешь, и по аське с друзьями не поболтаешь! Таким законопослушным стал — сам удивлялся. Но производительность тут же выросла — каждый месяц премии получал. Так что, иногда такое соседство даже полезно».

**Как важно быть серьезным!**

Не менее важно — поддерживать свой имидж серьезного, преданного работе человека. Что весьма непросто, если вы время от времени расплываетесь в улыбке, разглядывая присланные подругой видео с котиками. Согласитесь, начальнику сложно поверить, что вас до слез умиления растрогал отчет, который вы в данный момент должны составлять.

Вывод: отложите просмотр демотиваторов и прочих «интересных вещей» до возвращения домой.

**«Не в сети»**

Более того, само общение в [социальных сетях](http://rabota.mail.ru/article/15688) также желательно сдвинуть на «после работы». Особенно если шеф сидит сзади вас и прекрасно видит, что вместо работы над проектом вы в данный момент увлечены просмотром раздела «Мои новости». И в любом случае не стоит заходить в свой аккаунт с рабочего компьютера — ваша активность в соцсетях непременно будет отмечена админом компании.

**О начальстве — ни слова!**

Даже если ваш босс неправ, никогда не обсуждайте его действия или высказывания с коллегами. Как говорится, во избежание.

Ася Д., [менеджер по продажам](http://rabota.mail.ru/search/vacancy?only_with_salary=false&enable_snippets=true&clusters=true&text=%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80+%D0%BF%D0%BE+%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%B6%D0%B0%D0%BC&currency_code=RUR&salary=): «Я додумалась кинуть коллеге в мессенджер сообщение: мол, очень печально, что зарплату задерживают, но на себе-то шеф вряд ли экономит… Я ж не знала, что он шпионит за нами и пишет видео с экранов наших ноутбуков».

**«Просьба не беспокоить!»**

Да, за окном лето, цветет жасмин, поют птицы, но пока вы на работе, мир за окном для вас не существует. И если на данный момент у вас не так много работы, вы все равно должны выглядеть занятым человеком. Но [не уставшим](http://rabota.mail.ru/article/15681)! Воздержитесь от потягиваний, тяжелых вздохов — вы же не хотите, чтобы у шефа создалось впечатление, что эта работа вас утомляет, что вам скучно и т.д.?

**Создайте видимость**

Стол, заставленный грязными чашками, заваленный горами бумаг и присыпанный карандашной стружкой — не то, что ваш босс желал бы видеть перед собой день изо дня. Сотрудник-неряха неизменно вызывает неудовольствие начальства. Но с другой стороны, педант, тратящий половину рабочего дня на наведение порядка на столе, тоже вызывает раздражение. Более того, нет ощущения, что за таким идеально убранным столом кипит работа. Поэтому не стесняйтесь, если ваш стол далек от идеала: наклейки-напоминалки, папки с документами — все это отлично работает на создание имиджа трудяги и занятого человека. Однако не переусердствуйте с творческим беспорядком!

**Сдержанность, и еще раз сдержанность!**

Не забывайте: вы на особом контроле, поскольку шеф слышит каждое ваше слово. А значит, общаясь с [коллегами](http://rabota.mail.ru/article/15726), будьте корректны и дружелюбны. Воздержитесь от критических замечаний в адрес клиентов, партнеров.

**«Чуть свет уж на ногах!»**

И, конечно, постарайтесь [не опаздывать](http://rabota.mail.ru/article/15709) на работу — у вас точно не получится незаметно проскользнуть в офис и занять свое место.

Но есть у вынужденного соседства с начальством и явные плюсы — вы всегда на виду, соблюдаете трудовую дисциплину (попробовали бы не соблюдать!). А значит, шеф непременно заметит ваше усердие, ваше отношение к работе и [поощрит](http://rabota.mail.ru/article/16148).

# Ваш начальник любит «маниловщину»

Ваша организация витает в облаках. Просто у вас Начальник Фантазер-мечтатель

[Михаил Слободин](http://www.dk.ru/users/187225/posts),

Гендиректор ОАО "Вымпелком"

В бизнесе и в жизни всегда есть место мечте. Но мечты, не имеющие никакого отношения к реальности, к тому же еще и плохо реализованные – это не мечты, а фантазии.  
  
Итак, если каждые полгода вы на работе, поднимая руки к небу, восклицаете: “Ну когда же это кончится? Опять новая безумная идея нашего начальника, которую всем надо в едином порыве реализовывать. И опять у этой идеи нет никакой связи с реальностью. И предыдущая идея умерла, как и все пять предыдущих идей, не дав никакого серьезного результата”, – это значит, что что-то здесь не так. И с высокой долей вероятности вам попался особый вид Плохого Начальника – Фантазер-мечтатель.

Кто он такой?

Фантазер-мечтатель всегда полон идей. Он быстро загорается какой-нибудь поразившей его идеей. Это, как правило, его идея, потому что по его представлению именно он является кладезем лучших идей. Довольно часто это на самом деле идеи не его, а кого-то другого. Но память у Фантазера-мечтателя носит избирательный характер, и он легко выдает чужую идею за свою. Никто в организации особенно не возражает – он же Начальник.  
  
Легко загораясь и воодушевляясь своей отличной идеей, он за короткий промежуток времени ставит всю организацию на уши. Все должно быть подчинено реализации именно этой Великой Идее, все остальное – вторично. Люди, которые критикуют идею (если есть такие смельчаки после того, как критики предыдущих идей Начальника покинули компанию), люди которые высказывают обоснованные сомнения в силу собственного опыта и просто здравого смысла, подвергаются обструкции. Потому что все эти разговоры сеют сомнения в успехе и мешают реализации Великой Идеи.  
  
Возглавляемая Фантазером-мечтателем организация с его горящими глазами и забравшимся на броневик, подавляет любое не очень организованное сопротивление, заглушает слабый голос разума, кидается в омут с головой на реализацию Великой Идеи. Все, кто больше всех демонстрирует воодушевление и поддержку Великой Идеи, в этот момент всеобщего идейного оргазма имеют уникальную возможность засветиться перед Начальником и продвинуться по карьерной лестнице, подвинув менее воодушевленных коллег.  
  
Примерно через шесть месяцев Великая Идея начинает умирать под давлением простых и банальных вещей, встречая огромное количество трудностей, которые в общем-то некому решать. Начальнику эти проблемы не интересны, потому что в его голове рождается новая Великая Идея. Предыдущая Великая Идея признается успешной независимо от результата. Ну а новую Великую Идею вся организация по уже отработанному сценарию дружно подхватывает и реализовывает. И так до следующей Великой Идеи.  
  
В чем проблема?  
Проблема в том, что результата нет. И его точно не будет. Дело даже не в том, что Великая Идея, возникающая в голове у Начальника, плоха и не реальна. На первый взгляд, многие успешные проекты смотрелись нереально. Проблема в том, что у Фантазера-мечтателя нет терпения, желания и умения довести идею до успешной реализации. Потому что самая трудная задача – это execution. Реализация идеи требует гораздо более серьезных усилий всей организации и самого начальника. Чтобы воплотить идею в жизнь и сделать это хорошо, сама организация должна быть другой. Ее надо строить, развивать, приглашать правильных людей. Давать им возможность брать на себя ответственность. Но все это отсутствует в организации, возглавляемой Фантазером-мечтателем.  
  
Организация, возглавляемая таким типом Плохих Начальников, по определению находится в большой опасности. И чем больше размер фантазии Начальника, тем большей опасности подвергается организация.  
  
Сильные и здравые люди не живут долго в этой организации, потому что ее начальник, являясь Фантазером-мечтателем, и все остальные вслед за ним отторгают таких людей. Потому что им не нужны такие люди, они мешают полету фантазии, они слишком много сомневаются и задают много вопросов, на которые нет ответов. Кому это понравится?  
  
С появлением во главе организации Фантазера-мечтателя организация стремительно деградирует с точки зрения и внутренней культуры. Ведь никто не отвечает за результат, и за результат спрашивать не с кого, ведь вся организация реализует Великую идею Начальника. Чем больше циклов реализации Великих Идей эта организация проходит в такой модели — тем глубже деградация.  
  
Как выявить?  
Фантазера-мечтателя довольно трудно выявить на ранних стадиях его карьеры. Он старательно контролирует свои фантазии и концентрируется на выполнении задач, поставленных свыше. В момент, когда он чувствует, что вот оно настало время, и у него появилась возможность реализовать свои мечты на практике – вот теперь его не остановить. И чем раньше у него пропадет это ограничение, тем быстрее остановится его карьерный рост. Поэтому самые высокопоставленные Фантазеры-мечтатели забираются так высоко исключительно потому, что контролируют свои фантазии. Но потом у них “срывает крышу” и тогда уже этих начальников не остановить.  
  
Выявить Фантазера-начальника на этой стадии уже не представляет труда. Он в разговоре может говорить только о своей Великой Идее. Он воодушевлен, полон энтузиазма.  
  
Придите к нему через шесть месяцев или что-то вроде того и Вы с удивлением обнаружите такой же уровень энтузиазма и воодушевления по поводу совершенно другой Великой Идеи. При этом вы не услышите ни одного упоминания о старой идее. Ни слова. Если только сами не спросите.  
  
Если спросите Фантазера-мечтателя по поводу судьбы прошлой идеи, то либо вам расскажут, что все успешно “взлетело” и получены “потрясающие результаты” (не вздумайте усомниться в этом), либо скромно скажут, что это потеряло актуальность и на повестке более серьезные и амбициозные задачи.  
  
В общем, Фантазера-мечтателя довольно трудно вычислить, когда он еще не дал волю своим фантазиям, и очень легко — когда он уже находится в этой роли.  
  
Можно ли вылечить?  
Честно говоря, Фантазера-мечтателя легко вылечить. Просто отобрать у него возможность реализовывать свои фантазии. Понизить в должности, отобрать рычаги управления и возможности принимать решения как ему заблагорассудится. И больше никогда не давать ему возможности бесконтрольно проявлять свои фантазийные возможности.  
  
Никакие разговоры и убеждения на него действовать не будут, пока у него нет очень жестких и реально работающих ограничений. Он будет кивать и даже соглашаться, но через крайне непродолжительное время внутренние рамки спадут и снова организация устремится реализовывать очередную Великую Идею Фантазера-мечтателя.  
  
Поэтому, только забирая у него возможность принимать решения и распоряжаться ресурсами организации, можно вылечить Фантазера-мечтателя. Но после этого он уже будет не начальник и для нас интереса не представляет.  
  
Что Вам с ним делать?  
  
Если Вы начальник Фантазера-мечтателя  
Следите в оба и выявляйте переход в стадию фантазерства на ранних стадиях. Для этого обязательно отслеживайте результаты каждого проекта и каждой большой инициативы. Разбирайте подробно вместе с Фантазером-мечтателем и обязательно с другими, независимыми от Фантазера людьми причины очередной неудачи. Обязательно разберитесь, где проблема. И если проведенный анализ показывает клиническую повторяемость одного и того же сценария – амбициозная идея без должной проработки и анализа на начальной стадии, хроническое невнимание к деталям и трудностям ее реализации, оправдание неудачи какими-то внешними факторами, то тут диагноз простой. Перед Вами состоявшийся Фантазер-мечтатель. Забирайте у него ресурсы и возможности принимать решения. Если он Вам дорог как символ – попробуйте устроить на экспертную позицию, где нужны навыки генерации идей, не ограниченные рамками земного мира. Если нет такого желания – гоните в шею.  
  
Если Вы коллега Фантазера-мечтателя  
Если Вы его коллега и Ваши проекты зависят от Фантазера-мечтателя, то Вы в большой опасности. Потому что если в голову Фантазера-мечтателя придет какая-то Великая Идея (а она обязательно придет), вся его организация будет работать на нее, игнорируя то, что нужно Вам и вашему подразделению. Попытки образумить его и напомнить о том, что есть другие проекты, работать не будут. Потому что все помыслы и концентрация внимания и усилий будут вокруг Великой Идеи. Единственное, что может спасти в этой ситуации, только если Вы убедите Фантазера-мечтателя, что выполнение проектов и задач, которые нужны Вам, поможет Великой Идее. Тогда что-то может и работать на протяжении непродолжительного времени. Потому что через какое-то время появится другая Великая Идея, для которой Ваш проект и задача никакого значения не имеют.  
  
Выход здесь простой – сигнализировать начальнику Фантазера-мечтателя о том, что есть проблема. Пусть он разбирается.  
  
Если Вы подчиненный Фантазера-мечтателя  
Ну, тут все просто. Вы либо тупо каждый раз делаете воодушевленное лицо при поступлении очередной Великой Идеи. Честно пытаетесь ее реализовывать, зачастую, понимая ее бесперспективность, стараетесь сделать так, чтобы Вас не зацепило при разборках при неудаче (неудача практически гарантирована). И внимательно следите за тем, как меняется отношение Фантазера-мечтателя к Великой Идее. И если чувствуете, что появилась новая, с воодушевлением ее поддерживаете. И так снова и снова. Для многих эта стратегия работает и позволяет существовать продолжительное время. Но тогда вы становитесь человеком процесса и никакого интереса для остального мира не представляете.  
  
Либо есть другой путь: честно скажите, что Вам не нравится и где проблема в Великой Идее, и все решится само собой. Ну, или просто валите.  
  
В общем, все просто с Фантазером-мечтателем.

# Как работать под руководством психопата

[Манфред Ф. Р. Кетс де Врис](http://hbr-russia.ru/blogs/793/)

29.01.2014

Фильм Мартина Скорсезе «Волк с Уолл-стрит» являет нам неприглядную картину фирмы, погрязшей в коррупции, алчности и всевозможных излишествах. Классическая история из грязи в князи и обратно в грязь, подлинная жизнь нью-йоркского брокера Джордана Белфорта, построившего свою жизнь на обмане. Карьеру на Уолл-стрит он начинал с низов, а в 1990-х сделал миллионы, продавая ничего не стоившие клочки бумаги.

История Белфорта — также признание в полном неуважении к другим людям, мотовстве, распутстве и наркомании. Невероятный успех и огромное влияние обеспечили Белфорту титул «волка с Уолл-стрит», но в 1994 году сказка оборвалась: Белфорт отправился в тюрьму за мошенничество и отмывание денег. Участвовать в торговле акциям ему запретили навсегда.

В подобных случаях нелегко провести грань между гением наживы и психопатом. По правде говоря, разделительная линия очень тонка. Эти люди достигают головокружительных высот, но попутно наносят страшный ущерб. Они отравляют атмосферу на работе, подвергают серьезному риску сотрудников и компанию в целом.

Этих людей я предлагаю именовать Совратителями слабых (кратко — СС). Нет, они не идут на убийство или на поджог, но поскольку их не стесняют обычные для нормальных людей соображения совести, их поведение близко к психопатии и столь же заразительно.

Они повсюду, где пахнет властью, влиянием и деньгами. С виду — обычные люди, безусловно, успешные, привлекательные, однако им чуждо сочувствие, стыд, чувство вины или сожаления, а потому они губят и себя, и организации. Благодаря умению менять окраску быстрее хамелеона они достигают руководящих постов, особенно там, где ценятся корпоративные игры, умение произвести впечатление, рискованность, склонность доминировать, активное соперничество и самоутверждение.

Психопатов в жизни хватает. Многие исторические деятели, виновные в преступлениях против человечности, как раз попадают в эту категорию. Но далеко не каждый психопат становится преступником. Нужно отдавать себе отчет в том, как много существует «мягких», невыраженных форм психопатии.

Наши СС не готовы к откровенному насилию или антисоциальному поведению, их поступки не бросаются до такой степени в глаза. Их зачастую трудно выявить, потому что они — искусные манипуляторы и умеют прятаться у всех на виду. К тому же многие качества и модели поведения, которые в другой ситуации вынудили бы заподозрить проблемы с психикой, для начальства вполне естественны.

В отличие от клинических психопатов, которые не способны формировать эмоциональные привязанности в силу врожденной аномалии, характер «легких» психопатов чаще всего закладывается в детстве. Способность к эмпатии и эмоциональной реакции нарушается из-за постоянных разочарований, сексуального насилия или иных форм дурного обращения. Активность эмоциональных связей на неврологическом уровне от длительного пребывания в негативной среде снижается, заменяясь патологическими паттернами.

Оценки колеблются, но примерно 3,9% в высшем корпоративном руководстве составляют люди с психопатическими тенденциями — в среднем по населению цифра намного ниже. Напрашивается вывод: работая в корпорации, вы с большой вероятностью рано или поздно столкнетесь с боссом-психопатом.

К сожалению, большинство людей, работающих под началом СС, не обладают ни знаниями, ни навыками, необходимыми для эффективного отпора людям такого типа. Они либо не понимают, откуда на них валится столько проблем, либо не видят, как с ними бороться. Хуже того: босс-психопат зачастую отличается также целеустремленностью, хваткой, умом и производит впечатление чрезвычайно успешного человека.

Эти люди — великолепные манипуляторы, они любому могут испортить репутацию, ловко уклоняются от обсуждения проблем. Они пускают в ход угрозы и искажают факты, продолжая при этом разыгрывать из себя старших товарищей или «пекущихся о благе организации». По части сокрытия своих истинных мотивов они просто гении, а вот других выставляют некомпетентными, эгоистичными, негодными для сотрудничества. Им важно одно: победа, и они выигрывают за счет естественной уязвимости нормальных людей.

Как же остановить такого человека? В идеале каждой организации следовало бы так откалибровать процесс отбора персонала, чтобы маньяки вовсе не попадали на руководящие должности. Имеет смысл повнимательнее читать резюме и проводить не одно, а сразу несколько собеседований. СС норовят давать те ответы, которые, как они полагают, интервьюер желает услышать: на собеседованиях с разными представителями компании они могут дать взаимоисключающие ответы.

А если психопат уже проник в организацию? Тревожным признаком служит уход из компании или проекта хороших работников, талантливых людей. Еще один знак: если непосредственные подчиненные и сотрудники низшего звена отзываются о каком-то человеке совсем не так, как равные ему и старшие. Подчиненные, особенно те, кто «в небольших чинах», служат для психопатов громоотводом и потому страдают гораздо больше, чем начальство. Следует также поощрять командную работу, поскольку это для психопата неблагоприятно: он сам уйдет. Развивайте такую организационную культуру, в которой младшие смогут, не опасаясь репрессий, критиковать поведение равных им по должности и старших.

Наконец, если вам не повезло заполучить психопата в качестве непосредственного начальника и тем более гендиректора, поймите главное: вам его не изменить. И не выдавить — он сокрушит вас раньше. В таком случае не тяните: уходите как можно скорее, пускай и с потерями.

# У руководителя маниакальная депрессия. Как быть?

[Манфред Ф. Р. Кетс де Врис](http://hbr-russia.ru/blogs/793/)

06.05.2014

Однажды мне довелось проводить коучинг талантливого топ-менеджера, которого я назову здесь Джон. Полагаю, этот тип всем знаком: в высшей степени привлекательный, харизматический человек. Его подчиненным запомнилось, как он повел себя в тяжелый для компании момент: не склонился перед трудностями, сплотил команду и спас положение.

Но вместе с тем люди жаловались, что порой он теряет контроль над собой. Присылает в два часа ночи письма, требуя немедленного ответа. Порой путается в речах, скачет с одной мысли на другую, строит невыполнимые, на грани мании величия планы. И остановить его в таких случаях невозможно: он чувствует себя неуязвимым, ему все по плечу, и раз он что-то решил, уже не отступится. Слушать других он неспособен, самокритика отсутствует, а потому он неоднократно допускал серьезные промахи — и в результате вся команда оказалась на плохом счету. Совет директоров даже подумывал об увольнении, но решил предоставить Джону последний шанс, и меня пригласили провести с ним коучинг.

Поскольку я не только коуч, но и психолог, я достаточно быстро установил, что Джон страдает душевным расстройством, который в медицине именуется «биполярным», а раньше назывался «маниакальной депрессией» — этот недуг диагностируется примерно у 4% населения. Характерны периодические всплески повышенной активности, когда человек обходится практически без сна. В это время все чувства обостряются, повышается сексуальный аппетит, проявляется склонность к экстравагантному поведению. Настроение колеблется от состояния торжества до крайней его противоположности: внезапно бурная энергия сменяется бессилием, человек уходит в себя, ни с кем не желает общаться. И тут уж он не то что не может обходиться без сна — он с трудом выползает из постели.

Эти симптомы обнаруживаются у многих творческих людей: Уильям Блейк, Фридрих Ницше, Людвиг Бетховен, Эдгар По, Ван Гог, Эрнст Хемингуэй — все проходили через циклы маниакальной активности и депрессии. То же самое можно сказать и о знаменитых правителях и полководцах, например о Теодоре Рузвельте, Уинстоне Черчилле и генерале Паттоне.

История подтверждает, что маниакально-депрессивные лидеры оказываются спасителями в час беды, потому что они не признают трудностей. Они бросаются туда, куда и ангелы не ступают, они вдохновляют своим примером множество последователей. Оборотная сторона медали: избыток сил, оптимизм, уверенность в своей миссии отражается на их способности мыслить здраво. Заложники собственной мании величия, они переоценивают свои возможности и пытаются сделать больше, чем в их силах. К тому же эти люди обычно не признают, что нуждаются в помощи, а потому проблема с каждым днем только усугубляется. На взлете они тем более не видят в своем состоянии ничего опасного. Напротив, им нравится сопутствующее чувство собственной непобедимости, и они не думают избавляться от него.

Неизбежные неудачи и провалы сталкивают таких людей в спираль депрессии. Именно это и произошло с Джоном, причем в такой сильной форме, что ему пришлось обратиться за помощью в психиатрическую клинику. В довершение бед жена предложила пожить какое-то время раздельно: Джон безответственно тратил деньги и неоднократно заводил интрижки.

И все же людям с таким диагнозом можно помочь выровнять их курс. В маниакальной фазе к ним не подступишься, но в депрессии они охотнее обращаются за профессиональной поддержкой. Помощь психолога в данном случае заключается в том, чтобы придать и личной жизни пациента, и его профессиональной деятельности более четкую структуру. В сравнительно легких случаях биполярного расстройства этого бывает достаточно для стабилизации. В более тяжелых ситуациях понадобится и психотерапия, и лекарства. Но первым шагом все равно будет создание структуры, потому что лишь внутри нее они смогут хотя бы осознать, что им нужна помощь.

Консультировать человека с биполярным расстройством непросто, специалисту без психологического образования лучше этого и не делать, поскольку приходится переступать некоторые границы. Как я объяснял в своих работах, чтобы помочь в особо тяжелых случаях, я считаю нужным подключать к борьбе с недугом близких пациента. Конкретно в случае с Джоном я настоял на том, чтобы провести ряд бесед с его женой, и наедине, и в присутствии Джона. Такой подход не укладывается в обычные схемы лечения, но таким образом я помог Джону понять, как жена представляет себе их совместное будущее и насколько совместимы их планы. Мы обсудили разные сценарии развития событий. Когда Джон понял, какого будущего он хотел бы для себя и кого хотел бы сохранить в своей жизни, у него появились психологические «якоря» и мотивация, чтобы лечиться.

При обсуждении будущего Джон стал анализировать свои сильные и слабые стороны и начал понимать, какую роль он мог бы наилучшим образом играть в организации. Он увидел, что напрасно вникал во все детали и рассеивал внимание. Лучше всего ему удавались крупные сделки с ключевыми клиентами. Джон также понял, что ему нужен план действий, который позволит сосредоточенно выполнять свою работу, но оставит достаточно эмоционального пространства для семьи.

На этой стадии консультирования Джон, совет директоров и я пришли к выводу, что его должностные обязанности нужно пересмотреть, чтобы он занимался исключительно крупными сделками, а всю рутину переложить на его помощников. С этого момента отзывы о работе Джона заметно улучшились: присущая его характеру неустойчивость сохранилась, но он научился себя сдерживать. Пошли на лад и отношения с женой. Джон регулярно принимает лекарства и посещает психотерапевта. Компания не напрасно проявила такую готовность помочь своему сотруднику — его талант и энергия приносят ей немалую пользу. И я полагаю, что иным компаниям не следовало бы спешить с увольнением, как только кто-то из топ-менеджеров начинает давать промахи — лучше поискать возможности наладить ту психологическую динамику, которая вызывает эти сбои. Чаще всего с подобной проблемой удается справиться.

# Ваш босс – сбитый летчик

[Михаил Слободин](http://www.dk.ru/users/187225/posts)

Гендиректор ОАО "Вымпелком"

Выявляем “Сбитого Летчика” в организации - инструкция по выявлению и план действий  
Итак, у вас есть подозрение, что Ваш начальник – во-первых, плохой начальник, и во-вторых, очень похоже, что он – Сбитый Летчик. Иначе зачем Вам читать этот пост и тратить свое время. Займитесь работой, ведь у Вас прекрасный руководитель :)

**Кто он такой?**  
Сбитый Летчик - это человек у которого ВСЁ БЫЛО. Это как в анекдоте - Мужик нашел Лампу, ну и как водится потер ее. Оттуда появляется Джинн. “Загадывай одно желание” - говорит Джинн из Лампы. Мужик не растерялся и говорит: “Хочу чтобы у меня все было!!!”.  
  
“Хорошо”, – говорит Джинн, – “У тебя всё БЫЛО”.   
  
Так вот – Сбитый Летчик – это тот самый Мужик, у которого ВСЁ БЫЛО. То есть его лучшие годы, пик карьеры уже позади. Он уже хорошо понимает, что обратно наверх пути нет, былой славы, успехов и авторитета ему не видать, хотя потребность в том, чтобы ощутить прежние эмоции еще сохранилась. Потребность сохранилась, а возможности уже не те.  
  
**В чем проблема?**  
Такие люди, как правило, продолжают занимать довольно высокие руководящие позиции. Они до того как стали Сбитыми Летчиками забрались высоко и их было как-то неудобно двигать вниз сильно и сразу. Поэтому его (дальше будем использовать мужской род, поскольку начальник это он, хотя это относится ко всем начальникам - мужчина он или женщина) движение вниз по карьерной лестнице растягивается на годы. А это большая проблема в организации.  
  
Этот человек никуда не торопится. Для него важно, чтобы он был в авторитете, его все уважали или, по крайней мере, демонстрировали уважение. Что-то новое для него - это вызов его авторитету и положению. Он уже на подсознательном уровне сопротивляется новому, потому что помнит, что именно что-то новое привело к тому, что его карьера пошла на спад. Особенно опасно наличие такого начальника в период бурных перемен во внешней среде, когда внешняя среда меняется настолько, что предыдущий опыт перестает работать. А у него другого нет. Кто помнит, в начале девяностых, когда принципы работы экономики кардинально поменялись, появился термин “красный директор”. Просто было неудобно из уважения называть их “Сбитыми Летчиками” - настолько они не соответствовали времени и новым экономическим реалиям. Но суть от этого не поменялась. Они жили прошлым и новое их только пугало. Что с ними произошло? Те, кто не перестроились и так и остались красными директорами – либо загубили свои, до этого успешные организации, либо уходили под воздействием обстоятельств.   
  
Скорость работы в возглавляемых ими подразделениях замедляется. Вокруг них собираются такие же Сбитые Летчики, ведь с такими спокойнее. Можно дольше продержаться в действующей позиции.   
  
**Как выявить?**  
С этим типом все достаточно просто. Сбитые Летчики даже особо не маскируются. Но, тем не менее, для облегчения идентификации привожу четыре признака Сбитого Летчика (хотя можно привести их с добрый десяток):  
  
**Биография.** Если посмотреть его биографию внимательно, то его теперешняя позиция ниже, чем, по крайней мере, две предыдущие.  
  
**Офис.** Его кабинет и обстановка в его офисе не соответствует действующему статусу (все говорит о том, что здесь работает очень большой начальник) - фотографии с большими людьми, многочисленные грамоты лично ему за многочисленные и разнообразные заслуги разных годов  
  
**Фразы.**Его коронные и часто используемые фразы - “Мы это уже делали, это не работает”, “Раньше было лучше”, “Времена уже не те”, “Вот помню я сделал ход конем (добился выдающихся результатов, победил, выиграл и т.п.)…”  
  
**Взгляд.**Немного уставший; Без энтузиазма; Спокойный; Зачастую немного снисходительный. Энтузиазм и эмоции во взгляде появляются только когда вспоминает о прошлом, при возврате к настоящему – взгляд тут же возвращается в “исходное положение”.  
  
Легко впасть в искушение и определять Сбитого Летчика по возрасту. Но это зачастую не так. Я наблюдал Сбитых Летчиков уже в 35 лет. В 35 лет человек уже морально на пенсии. Не потому, что он себе заработал, а потому, что у него кончился запал, пропала энергия и он уже ничего не хочет. А есть люди в свои 70 лет, с которыми ты себя чувствуешь Сбитым Летчиком :)  
  
**Можно ли вылечить?**  
Очень трудно поддается лечению. Практически невозможно лечить Сбитых Летчиков. Что-то у них сломалось внутри. И как это лечить я, честно говоря, не знаю.  
  
**Что Вам с ним делать?  
  
Что делать, если Вы начальник Сбитого Летчика**  
Если его сбили не в Вашей организации, а он пришел к Вам устраиваться на работу – не брать к себе ни в коем случае.  
  
Если так получилось, что сбили его в Вашей организации, то проявить уважение и срочно убирать с лидерских, руководящих позиций. Если индустрия и бизнес достаточно традиционные и предыдущие знания имеют значение – оставьте Сбитых Летчиков на уровне экспертов и советников. Если все очень динамично, то даже в экспертной позиции Вам Сбитые Летчики не нужны.  
  
**Что делать, если Сбитый летчик Ваш коллега**  
Что делать? Не рассчитывайте на многое, но если будете оказывать уважение к былым заслугам, то хотя бы мешать Вам не будет. Но с уважением и почетом к былым заслугам надо держать меру. А то человек в коммуникациях с Вами забудет что он – Сбитый летчик.  
  
**Что делать, если Ваш начальник - Сбитый Летчик**  
Если Ваш начальник Сбитый Летчик, а Вас это устраивает – добро пожаловать в мир Сбитых Летчиков.   
  
Если у Вас начальник Сбитый Летчик, а Вы хотите роста в своей карьере – ищите другое место работы. Ничего из работы под управлением Сбитого Летчика не будет. Тоже быстро станете походить на Сбитого Летчика. Валите подальше от Сбитых Летчиков.

# Босс не принимает решений

[Михаил Слободин](http://www.dk.ru/users/187225/posts) июнь 2015

Гендиректор ОАО "Вымпелком"

Прочитав Серию Первую про Сбитого летчик, Вы поняли, что Ваш начальник или Ваш коллега – тоже начальник – не подходит под это определение. Но удовольствия и драйва от работы под руководством этого начальника или рядом с таким коллегой Вы не испытываете. Возможно, он не Сбитый Летчик. Возможно он “Передаст”. Не подумайте ничего плохого - это не имеет отношения ни к каким сексуальным меньшинствам, этот термин происходит от глагола “передать” и ничего более.

Кто он такой?

Передаст – это такой руководитель, который на самом деле не руководитель и не человек, принимающий решение. Он в силу обстоятельств, возможно волею случая, вырос в организации до серьезного руководящего поста. Он много чего знает и его ценят за знание самой организации и всего того, что в ней происходит. Но он не принимает никаких решений. Он просто “передает” информацию снизу наверх – в обработанном и, в принципе, бывает даже удобном виде. Получает сверху “обратную связь” и передает ее вниз. Для работы. При этом старается в силу природной склонности к честности не искажать сигналы оттуда и туда. Но и ничего не добавлять к этому. Ничего. Это человек-зеркало.  
  
В чем проблема?  
Главная проблема – отсутствие реального управления и принятия каких-либо решений. Этот человек не способен задавать направление, придумывать что-то новое, он не способен что-то серьезно менять. Вообще. Если у него будут требовать изменений и серьезных решений – он честно примет задачу к исполнению без особых возражений (он же зеркало) и будет пытаться получить эти решения снизу. Транслирует полученные варианты наверх – передал, выполнил свое предназначение. Если какой-то из вариантов прошел и его утвердило руководство – слава Богу, сработало до следующего раза. Если ни один из вариантов не принимается, еще одна итерация и так дальше до бесконечности. Передаст не принимает решений. Он просто передает информацию - туда и обратно, туда и обратно…  
  
Особую проблему создают Передасты, которые еще и кривым зеркалом являются. Это категория Злостных Передастов. Тут очень быстро дело доходит до беды. Потому что сила искажений при нескольких итерациях настолько велика, что это быстро приводит к печальным результатам, очевидным всей организации. Поэтому долго Злостные Передасты на руководящих позициях не задерживаются. Выживают простые Передасты.   
  
Как выявить?  
Передасты как и Сбитые Летчики довольно легко идентифицируются. Они не злые, а зачастую даже очень приятные люди. Но если они попали на лидерские позиции в организации – это опасные люди. Итак, как выявить Передаста.   
  
Биография: Если внимательно посмотреть биографию Передаста, то он последовательно, по маленьким шагам растет, если Вы знаете детали его роста, то это облегчает задачу. Как правило их повышение было связано не с его отличными результатами и победами, а просто потому, что лучше варианта не было и при назначении очень ценилось знание Передаста организации и как все в ней работает.  
  
На совещаниях: Всегда куча цифр, часто глубокое знание деталей, фактов и всякой прочей информации. Но ВАЖНО. На просьбу выделить главное из этого обилия информации Передаст теряется и начинает повторять все заново, предоставляя Вам право делать соответствующие выводы, что главное, а что – нет.  
  
На Вопрос: “Какое решение Вы рекомендуете и предлагаете?” – Передаст начинает перечислять все предложенные варианты с обоснованием каждого из них. Под давлением можно заставить его что-то выбрать, но при этом он все равно скажет, что есть еще другие решения, которые есть у него в презентации. Он просто на бессознательном уровне отстраняется от принятия решений.   
  
Крайне редко говорит “Я”, вообще избегает каких-то личных интерпретаций и ссылок на самого себя (Зеркало оно должно быть незаметным). Если его попросить что-то доработать и проработать - с радостью соглашается. И говорит “Мы это проработаем”. И не обманывает. Проработка будет осуществляться его людьми – самостоятельная проработка и формирование личных суждений и предложений  для Передаста – это за гранью возможного.  
  
Как Передаст ведет с себя со своими сотрудниками – не знаю. У меня никогда не было руководителей-Передастов :)  
  
Можно ли вылечить?  
Не надо мучить человека. Он просто не способен на принятие решений. Конечно, под давлением он что-то может выдавить из себя в качестве решений. И даже прочитав этот пост скорректировать свою риторику и поведение. Но сути это не поменяет. Этот человек – просто не лидер, не начальник. Он Передаст.  
  
Что Вам с ним делать?  
  
Если Вы начальник Передаста   
Со Злостным Передастом все просто – гоните в шею, бегите как черт от ладана. Это страшно опасный человек. Страшный своей бессмысленностью с точки зрения дела и опасный из-за потрясающе негативного эффекта от его “работы” для культуры всей организации.  
  
С простым и чистым Передастом все менее однозначно. Дайте ему другую роль – снимите его с ответственности за принятие решений. Он может быть хорош в обработке и структурировании информации на экспертной позиции. Если у Вас на этой задаче стоит человек, который помимо обработки информации может и решения выдвигать и приоритизировать, отделять главное от второстепенного, то не надо придумывать Передасту роль – просто сплавьте его по-тихому. Он даже не будет сильно бузить. Он же зеркало.   
  
Если Вы новый руководитель и только пришли на позицию и у Вас есть в подчинении Передаст на руководящей позиции, то Вам может пригодиться его способность доставлять информацию туда и обратно без искажений, знание о том, как по-настоящему работает организация. Но достаточно быстро его полезность для нового руководителя сводится к минимуму. Ведь ничего нового Передаст дать не может. Поэтому после интеграции и создания своей системы сбора информации – придется расставаться с Передастом.  
  
Если Вы коллега Передаста  
Больших проблем у Вас с ним не будет, но если Ваша работа зависит от подразделения, возглавляемого Передастом – ждать прорывов и помощи от него не стоит. Работайте напрямую с его людьми, которые и готовят ему решения. И тогда может быть что-то будет работать. Но это так – скорее влачить жалкое существование, чем реально делать дело.   
  
Если у Вас начальник Передаст   
Если у Вас начальник Передаст, то Вы не сможете сделать каких-либо прорывов пока он у Вас начальник. Вы просто сойдете с ума от бессилия что-то поменять и достучаться до верха. Если чувствуете свои силы и верите, что начальник Вашего начальника не Сбитый Летчик или тоже Передаст – идите и предлагайте себя на роль, которую сейчас занимает Передаст. Или становитесь Передастом, даже не успев стать пусть и Сбитым, но Летчиком :) Или ищите другое место, где хороший начальник и интересная работа. Валите короче отсюда.  
Желаю не быть Передастом в хорошем смысле этого слова.

# Ваш начальник – настоящий «царь»

[Михаил Слободин](http://www.dk.ru/users/187225/posts) июнь 2015

Гендиректор ОАО "Вымпелком"

**Кто он такой?**

Царь – это Начальник. С большой буквы “Н”. Он считает себя прирожденным руководителем, его решения, как правило, верх мудрости и дальнозоркости. Победы возглавляемого им подразделения – это Его победы, а поражения – конечно, не Его, а результат внешних обстоятельств, заговора врагов или бестолковых подчиненных. Царями становятся не без причины – это, как правило, результат каких-то серьезных побед и выдающихся результатов в предыдущие времена. Но в те времена этот начальник не был Царем, он был хорошим начальником, специалистом. Но повышение по службе, появление подчиненных, обретение власти и правом распоряжаться ресурсами играет с этими людьми злую шутку. Оно делает их Царями.  
  
Конечно, я утрирую, но только немного.

**В чем проблема?**

Главная проблема – потеря связи с реальностью и со своими сотрудниками. Царь настолько “улетает” в облака, что теряет связь с реальностью. Его предыдущий успешный опыт становится для него гарантией будущих успехов. Что, как мы знаем, точно никакой гарантией не является. Его сотрудники воспринимаются им не как коллеги и партнеры, а как подчиненные, главной задачей которых является выполнение указаний и мудрых решений руководителя. Критика, острая и открытая дискуссия, столкновение мнений не поддерживаются, поскольку могут поколебать авторитет Царя. В результате риск принятие неэффективных решений вырастает многократно, а мотивация сотрудников Царя – серьезно падает. Сильные ребята уходят поскольку хотят уважения и самореализации, а это не укладывается в модель Царя. В общем, результат безнадежно печален и неизбежен.

**Как выявить?**

Выявление Царя не является большой проблемой. Даже для начальника Царя – представляете, кто должен быть он, если у него сотрудник – Царь :)  
  
Итак, как выявить Царя?  
  
Биография: как правило, Царями становятся быстро и последовательно растущие по карьерной лестнице люди. Слишком быстрый рост и постоянные успехи – отличная почва для того, чтобы у любого человека “поехала крыша” и он стал Царем.  
  
Очень много “Я” в его выступлениях, “Я сделал то”, “Я сделал это”, “Я добьюсь..” и тому подобное.  
  
Неуважительное отношение к своим сотрудникам – не слушает, перебивает, игнорирует мнение, клиническая форма Царя, когда он прилюдно унижает своих сотрудников.  
  
Очень болезненно относится к проявлению неуважения к себе, агрессивно реагирует на малейшие признаки и потуги, которые могут подорвать его авторитет.  
  
Я думаю, каждый из нас сможет легко вспомнить кучу признаков "царского поведения", уж больно распространенная эта болезнь.  
  
**Можно ли вылечить?**  
Болезнь "Царь", как ни странно, поддается лечению. Жизнь довольно часто лечит Царей через поражение. Тот, кто пережил подобное поражение и не стал Сбитым Летчиком, сделал выводы и нашел в себе силы подняться. Эти люди стоят дорогого. Они становятся настоящими хорошими начальниками. С большой буквы “Н”. По праву.  
  
Но поражение Царя – это слишком болезненная и дорогая процедура для организации. Поэтому, лечить можно и не доводя ситуацию до того, что подразделение или организация, возглавляемая Царем, потерпит серьезное поражение.   
  
Но обычные терапевтические методы лечения царской болезни не работают. Лечить болезнь не могут сотрудники. Справиться с болезнью может только начальник Царя.   
  
Тут работает шоковая терапия – четко, доступно, без обиняков и экивоков, но с уважением и заботой, исключительно в режиме "один на один" надо объяснить Царю, что он не Царь, объяснить ему, что его модель поведения приведет к печальному результату для него самого (это Царя беспокоит очень сильно). Дать ему время на исправление – короткое и описать четко ту модель поведения, которую ждет начальник от уже не Царя.   
  
И очень внимательно наблюдать, давая ему понять, что он под колпаком.  
  
Ну и по итогам испытательно-исправительного срока начальнику Царя делать выводы. Если болезнь перешла в клиническую фазу – переходим к следующему разделу

**Что Вам с ним делать?**

Если Вы начальник Царя   
Дать шанс – и попробовать вылечить.  
  
Не помогло – гнать в шею, объяснив всем остальным, почему это произошло. Чтобы другим “кандидатам в Цари” это было уроком.  
  
Если Вы коллега Царя  
Идите к начальнику Царя и откровенно говорите о проблеме. С фактами и аргументами. В любой организации зависимость от коллег при реализации совместных межфункциональных проектов крайне велика. А от Царя и его подчиненных ничего хорошего ждать не приходится. Это довольно рискованно и в российской ментальности как-то не очень красиво. Но Вы делаете хорошо своему начальнику, самому Царю, его подчиненным и всей Вашей организации. В общем, долой эти условности, сделайте хорошее дело.  
  
Если Вы подчиненный Царя  
Соболезную. Если сам Царь все больше становится Царем, начальник Царя себя никак не проявляет и вообще культура в организации не способствует лечению такой болезни, то надо валить.   
  
Если Царь подает признаки адекватности, то поговорите с ним напрямую. Поможет навряд ли конечно, но это разрубит ваш гордиев узел. Или Царь Вас услышит и что-то начнет меняться в лучшую сторону, или он быстро с Вами разберется, не оставив Вам возможности влачить свое жалкое существование в тени Царя. И слава Богу. Валите с чистой совестью и чувством исполненного долга.  
  
Желаю переболеть Царской болезнью в легкой форме – это как с ветрянкой в детском возрасте. Даже полезно поболеть в детстве, чтобы во взрослой жизни не было осложнений.

# Ваш начальник – непотомлояемое г…но

[Михаил Слободин](http://www.dk.ru/users/187225/posts), июль 2015

Гендиректор ОАО "Вымпелком"

Таких начальников я называю "Г..но Непотопляемое". Не хочу казаться грубым и без надобности использовать подобные, довольно примитивные термины. Но здесь – чем конкретнее и честнее, тем доходчивее воспринимается глубина проблемы. Подробно разберем этот клинический случай.

Кто он такой?  
Г..но Непотопляемое. В принципе, самим термином все сказано. Этот начальник сам по себе как человек – г..но. И при этом этот товарищ для окружающих его коллег и его сотрудников  выглядит почти неуязвимым. При смене начальника у этого начальника, изменении состава акционеров у Г..на Непотопляемого все как-то быстро стабилизируется, тогда как у других проблемы растут как снежный ком. Даже если Г..ну Непотопляемому самому в силу разных причин надо сменить работу, у него, как правило, все хорошо устраивается. Этот человек знает что он хочет и умеет достигать результата. Посколько он г..но по своей сути - методы достижения результата не имеют значения. Никаких принципов, моральных устоев и тому подобной шелухи.   
  
Поскольку Г..но Непотопляемое еще и умное (иначе оно быстро теряет свое главное достоинство – Непотопляемость), то оно точно знает, что для достижения своих целей, надо достигать результата и выполнять задачи для организации. Поскольку оно – Г..но Непотопляемое, то оно точно знает, КТО определяет его Непотопляемость. Это начальник Г..на Непотопляемого, а также, возможно, другие очень важные в организации люди. Этих людей он определяет с фантастической точностью и быстротой. С этими людьми он демонстрирует все свои положительные качества, верх вовлеченности и энтузиазма. Именно им он, в первую очередь, докладывает о своих успехах (и о чужих неудачах конечно). И для контраста именно им в ненавязчивой, но очень доходчивой форме рассказывает о том, как ему приходилось преодолевать сопротивление коллег. Очень ненавязиво, как бы между прочим, он вставляет в свой разговор какие проблемы он видит в других подразделениях и как это мешает ему достигать результата. Как бы между делом, как бы между прочим. В порядке доклада о собственных успехах и преодоленных трудностях. Г..но Непотопляемое настоящий Мастер накинуть г..но на вентилятор.   
  
В чем проблема?  
Если у вас в организации есть такие начальники, то эта организация в большой опасности. При том, что Г..но Непотопляемое достигает своего результата, совокупная эффективность организации на самом деле падает. Разрушается культура, система позитивных коммуникаций. Другие подразделения, которые работают вместе с подразделением, возглавляемым Г..ном Непотопляемым, демотивируются, поскольку их результаты присваиваются другими. Более того, все другие подразделения еще и ходят в г..не. Поскольку главный метод позиционирования Г..на Непотопляемого – измазать всех остальных г..ном, чтобы на этом фоне выглядеть образцом чистоты и эффективной работы. При этом всей организации становится очевидно, какая модель поведения эффективна - та, которую использует наш главный герой. И вольно или невольно начинается копирование подобных моделей.  
  
Надо сказать, что Г..но Непотопляемое никогда не работает в одиночку. Г..но притягивается к г..ну. И вокруг него формируется такой небольшой, но очень сплоченный клан маленьких начальников, по типу сильно напоминающих Большое Г..но. И этот клан начинает подавлять всех остальных сотрудников под Г..ном, затем всю организацию, поскольку он хорошо организован, целеустремлен, эффективен в достижении собственных целей. В то время как остальная часть организации деморализована, слабые попытки копировать модель поведения клана Г..на Непотопляемого приводят к неудаче. Тут полумеры не работают. Нельзя быть Г..ном наполовину. Ты или Г..но или Не Г..но. Полутонов здесь нет. И, конечно, в этой модели побеждает Г..но. Ведь оно Непотопляемое.  
  
Как выявить?  
Для подчиненных Г..на Непотопляемого и коллег, находящихся на одном уровне с Г..ном – даже писать ничего не надо. Идентификация происходит настолько интуитивно и, как правило, безошибочно, что писать признаки и инструкции бессмысленно.  
  
Главная проблема в том, чтобы это понял начальник Г..на Непотопляемого. Вот здесь и кроется самая большая проблема. Потому что для своего начальника Г..но Непотопляемое последовательно и очень умно формирует совершенно другой образ. Образ Г..на Непотопляемого в глазах его начальника – это целеустремленный, воодушевленный, ориентированный на результат, выполнение поставленных задач, независимо от трудностей и чинимых препятствий, руководитель. Да, немного неразборчив в методах. Да, часто конфликтует с коллегами и они на него частенько жалуются. Но ведь результат то есть. А остальные, сами виноваты и у них самих столько недостатков (откуда он это знает читайте выше). Формируется замкнутый и порочный круг.  
  
И для любого начальника Г..на Непотопляемого наступает момент истины. Что говорит о том, что у тебя в подчинении завелось или досталось "по наследству" Г..но Непотопляемое – тут все на нюансах:  
  
Биография: Г..но Непотопляемое очень редко понижает свою карьерную планку. Практически везде достигает результата, который он легко может показать и рассказать. Это, как правило, правда. Если углубиться в детали, то зачастую Г..но Непотопляемое, оставаясь на одной позиции долгое время, может пережить большое количество своих начальников. Начальники приходят и уходят, а Г..но Непотопляемое остается.   
  
Если Г..но Непотопляемое долго на этой позиции, а Вы только пришли – изнутри подразделения, возглавляемого Г..ном не будет никаких негативных сигналов. Все зачищено, причесано, забетонировано. Коллеги Г..на Непотопляемого в упоминании Г..на крайне осторожны и начинают нервничать, если Вы говорите, что вот Вы получили информацию от Г..на Непотопляемого (ну, я не имею ввиду, что Вы его так называете непосредственно, поскольку Вы еще об этом не знаете).  
  
Если Вы имели неосторожность и по незнанию и под впечатлением (а Г..но Непотопляемое умеет производить впечатление при собеседовании) взяли его на работу, то довольно быстро коллеги Г..на Непотопляемого начнут Вам жаловаться на его грубость, неконструктивность, подставы и все такое. На все это, конечно, у Г..на Непотопляемого будет простое объяснение – он пришел добиваться результата, а вокруг народ не хочет работать и все такое. Со временем коллеги поймут, что связываться с Г..ном и жаловаться его начальнику смысла нет. И перестанут это делать, а Вы это воспримете как знак того, что все утряслось. Но не утряслось. Не теряйте бдительность.  
  
Слишком часто используются фразы – “Они (другие) недорабатывают”, “Я тут стараюсь, а они”, “Очень много бездельников у нас”, “Я же за результат”, “Ничего страшного в том, что жалуются”.  
  
Если у Вас хорошо развита интуиция и моральные принципы на высоком уровне, то после беседы с Г..ном Непотопляемым у Вас должно оставаться чувство какой-то брезгливости, ощущение того, что Вы бы так не сделали даже для достижения результата.   
  
Практически после каждой беседы с Г..ном Непотопляемым у Вас должно оставаться впечатление того, что вот Г..но Непотопляемое – молодец, но с другими подразделениями и их начальниками надо конечно серьезно разбираться. Слишком уж много ему препятствий чинят другие подразделения, которые вроде до прихода Г..на Непотопляемого не имели проблем, а вот сейчас полезло.   
  
В общем, все на нюансах. Понимаю, это самый сложный случай.  
  
Можно ли вылечить?  
Невозможно. Не питайте иллюзий. Можно попытками лечений загнать болезнь вглубь. Научить Г..но Непотопляемое тому, какое желаемое поведение от него ждут. Он его, конечно, продемонстрирует для того, чтобы выйти из режима лечения. И продолжит дальше в своем стиле, только будет более изощрен с учетом полученного в процессе лечения опыта. Потому что он знает и верит – его модель поведения самая эффективная.   
  
Что Вам с ним делать?  
  
Если Вы начальник Г..на Непотопляемого   
Гнать в шею. Сразу, как только это поняли. Без раздумий. Без сомнений и колебаний. Заработаете авторитет в организации и будете даже удивлены ростом общей эффективности.   
  
Если Вы коллега Г..на Непотопляемого.  
Ооо, примите мои соболезнования. Но если Вы прочитали это, свет в конце тоннеля, возможно, есть. Сделайте распечатку этого поста и идите к начальнику. Попросите начальника прочитать пост и сделать чек-лист по модели поведения и признакам Г..на Непотопляемого. И если Вы твердо уверены – ставьте ультиматум.  
  
Если Вы подчиненный Г..на Непотопляемого.  
Если Вы сам не маленькое Г..но Непотопляемое и не являетесь членом этого клана, то тушите свет, перспективы стать нормальным человеком нет. Тут даже не знаю, что хорошего посоветовать. Валить. 

# Ваш начальник – «неваляшка»

[Михаил Слободин](http://www.dk.ru/users/187225/posts) 10 июля 2015

Гендиректор ОАО "Вымпелком"

Это самый позитивный пост про плохих начальников. Потому что Неваляшка – это самый безобидный плохой начальник, который может повстречаться Вам в жизни. Но не стоит расслабляться – при всех достоинствах Неваляшки, этот начальник точно не является тем, на кого стоит равняться, кого нужно иметь в команде и кого хочется иметь в качестве начальника.  
Кто он такой?

Неваляшка. В принципе, неваляшкой все сказано. Ботаник, одуван, никакой – это все разные определения такого начальника.  
  
Он как и неваляшка позитивен. Хорошо относится к людям. Он, на самом деле не злобный и не вредный, хотя иногда ему хочется продемонстрировать крутость и строгость. Но надолго его не хватает. Он довольно легко принимает легкие решения, демонстрируя, что именно ОН ПРИНИМАЕТ ЭТИ РЕШЕНИЯ. Но трудные решения принимать ему очень трудно, он мучается, переживает, затягивает принятие этих решений. Пока они сами по себе не решатся и не сложится ситуация, где решение пусть и трудное, но уже очевидное и у него не было выбора сделать иначе. Так ему проще.  
  
Он мягок с подчиненными. В спорах с начальством он редко возражает. Ну, надо так надо. И честно старается это делать. Как может.  
  
Если его ругает начальник, он редко это транслирует на своих подчиненных. Мужественно самостоятельно переносит этот удар судьбы (ну, как он его воспринимает), честно пытается что-то сделать, избегая очень трудных решений, конечно. И ждет очередного удара судьбы, который он мужественно перенесет. И снова пойдет дальше. Даже, возможно, с улыбкой. Ну, Неваляшка одним словом.  
  
В чем проблема?  
Такой начальник вреден в эпоху перемен. Когда нужны быстрые и трудные решения. Он на них не способен. Его мозг сознательно избегает трудных альтернатив.  
  
Его потрясающая податливость перед лицом начальства и лояльность при исполнении их указаний, наличие даже каких-то принимаемых Неваляшкой решений – зачастую, являются идеальным выбором для того же самого начальства. Они выбирают его на переходный этап, но потом это становится постоянным. Потому что так все удобно.  
  
Но это засасывающее удобство, податливость и отсутствие сопротивления разрушает бизнес. И чем динамичнее отрасль, чем больше нужно трудных решений, тем быстрее и глубже размер разрушений и деградации, если начальник Неваляшка.  
  
Как выявить?  
Да все просто. Неваляшку видно невооруженным глазом. Всем. Просто начальству трудно морально признать факт, что у него в команде Неваляшка. Сотрудникам у Неваляшки так морально хорошо, что признаться, что у них начальник Неваляшка и у них проблемы – тоже очень сложно. Тем не менее, приведу несколько признаков Неваляшки, чтобы не принять сей факт было уже невозможно.  
  
Биография: Карьера Неваляшки часто делает очень крутой поворот. В его карьере можно наблюдать серьезный и, зачастую, необъяснимый взлет – Неваляшка очень часто идеальный компромиссный вариант. Его выбирают, когда нужен контроль или иллюзия контроля. В его карьере нет потрясающих успехов и ярких побед. Он просто делает свою работу. Причем, взлетов и падений может быть несколько. И Неваляшка как-то странно в душе не становится Сбитым Летчиком. Он, конечно, переживает изменения своего статуса, но затем довольно легко адаптируется и не живет своим прошлым.  
  
Неваляшка редко проявляет негативные эмоции. Даже если он их проявляет, то это ненадолго, и часто выглядит неестественно. Что правда – для Неваляшки неестественно проявлять агрессивные и негативные эмоции.  
  
Неваляшка слишком часто соглашается с начальством. Он конечно спорит, высказывает аргументы, но очень быстро сдается. Сказать НЕТ для него очень тяжелое испытание.  
  
У Неваляшки не бывает резких перемен настроения – человек он стабильный. Неваляшка.  
  
Неваляшка, кажется, стоически переносит наезды на него и упреки в его адрес – он переживает конечно, но как-то внутри у него быстро все приходит в равновесие. Есть претензии – ну, будем работать.  
  
Если Неваляшке приносят трудное решение особенно в отношении людей, он не говорит НЕТ, но и никогда его не принимает сразу. Надо все обсудить, подумать, пережить. И соглашается он с ним только под давлением – его начальника, обстоятельств и давления со стороны.  
  
Неваляшка легко принимает позитивные решения. Он хорошо к людям относится.  
  
В общем, вот такой он Неваляшка. Хороший человек, но слабый начальник.  
  
Можно ли вылечить?  
Очень трудно. Я считаю, искусственно практически невозможно. Только, возможно, какое-то серьезное личное потрясение может вывести Неваляшку из его очень сбалансированного состояния. Но его природная склонность возвращаться в исходное положение будет всегда сопротивляться. Ведь Неваляшка чем хорош – он всегда возвращается в исходное положение, несмотря на силу удара и их количество. Просто примите это как данность.  
  
Что Вам с ним делать?  
  
Если Вы начальник Неваляшки  
Не поддаваться искушению податливости, исполнительности и лояльности Неваляшки. И искать ему замену.  
  
Если Вы коллега Неваляшки  
Вас будет бесить зависимость от Неваляшки в совместных проектах, потому что сложные проекты реализовывать будет очень трудно, ведь они требуют трудных и болезненных решений. Но при этом, Вам будет приятно общаться с приятным человеком. Результата никакого, но процесс приятный. Если что-то хотите делать – делайте это через его голову. Он не должен сильно возражать.  
  
Если Вы подчиненный Неваляшки  
Ну, вам хорошо. Вас сильно не ругают. Все как-то спокойно. Но это иллюзия. Когда начнутся проблемы, а они начнутся, то начальство будет рулить Вами напрямую без Неваляшки. Но при этом, Неваляшка то никуда не делся, и это будет полный бардак. И имейте ввиду – начальству, зачастую, проще заменить кого-то из сотрудников Неваляшки, чем самого Неваляшку. Так что, я бы валил.  
  
Возьмите у Неваляшки лучшее – устойчивость и быстрое восстановление равновесия. Все остальное – не надо.

Уверена, классифицирую "начальников", Михаил Слободин дал письменные портреты членов Совета директоров ПАО "Вымпелком" или другого высшего управленческого персоналитета, в коем вращается автор памфлетов...

В крупных корпорациях, которые и "рулят" сегодня в экономике нашей страны, такой тип востребован, потому что всех устраивает. А те, кто может принимать "прорывные" решения и резко что-то менять, могут успешно работать лишь на самом верху. В середине же и в низовом сегменте управленческой пирамиды у руководителей практически нет никаких серьезных полномочий, поэтому им по жизни приходится быть неваляшками.

# Ваш начальник - работоголик

[Михаил Слободин](http://www.dk.ru/users/187225/posts) июль 2015

Гендиректор ОАО "Вымпелком"

Этот тип Начальников тратит на работу огромное количество своего собственного времени. Но все это не впрок. Ни ему самому – в конечном итоге изможденному и выжатому как лимон человеку. Ни организации, в которой он приносит себя в жертву.  
  
Кто он такой?  
Самоделкин — этим все сказано. Он все делает сам. Независимо от количества людей, находящихся в его подчинении. Независимо от уровня квалификации этих людей. Патологическая боязнь делегировать. Каждая задача кажется Самоделкину слишком важной, чтобы поручать ее в полном объеме кому-то из своих сотрудников. А результат того, что принесли ему сотрудники при поставленной им же самим — Самоделкиным — фрагментарной и зачастую непонятной задаче — слишком низкого качества, чтобы он мог это использовать. Поэтому надо опять все переделывать. Что еще больше укрепляет Самоделкина в мысли — только он может сделать что-то по настоящему хорошо. В этой иллюзии он и живет большую часть своей жизни.  
  
Самоделкин , зачастую — это хороший, знающий свое дело эксперт, который сильно и глубоко разбирается в, порою, очень специфических вопросах. Но когда он движется по карьерной лестнице вверх и объем задач увеличивается и появляются люди, которые работают непосредственно на Самоделкина, тут начинаются большие проблемы.  
  
В чем проблема?  
Самоделкин не может делегировать. Самоделкин не хочет тратить время на то, чтобы объяснить задачу своим подчиненным. Тем более, он не считает особо целесообразным инвестировать свое время на развитие своих сотрудников. Потому что часто не верит или не хочет верить, что они могут дорасти до его уровня профессиональных знаний и компетенций.  
  
В результате производительность всего подразделения, возглавляемого Самоделкиным фактически определяется производительностью самого Самоделкина. А организация то рассчитывает на большее. Ведь на Самоделкина работает много народа. И сам Самоделкин, понимая всю ответственность, старается удовлетворить растущие по мере его продвижения по карьерной лестнице, запросы организации. Просто, работая больше сам. При этом хорошие люди из подразделения Самоделкина бегут — ведь реализовать себя и расти они не могут, а выполнять какие-то механические поручения и постоянно получать обратную связь в виде “Опять не то” —  сомнительное удовольствие. А слабые остаются — на них ответственности никакой. Подай-принеси. Все равно начальник все сам сделает.  
  
Что в итоге. Организация все больше зависит от Самоделкина. И эта зависимость увеличивается по мере повышения Самоделкина по карьерной лестнице. И никакие дополнительные человеческие и финансовые ресурсы, выделяемые для усиления Самоделкина, не дают значимого эффекта. В то время, как ресурсы и запас прочности самого Самоделкина истощаются, качество его работы падает. И, упс, в какой-то момент вся эта управленческая конструкция накрывается медным тазом, либо влачит жалкое неэффективное существование ко всеобщему неудовлетворению.  
  
Как выявить?  
Тут не надо особых детективных способностей. Пройдитесь по офису вечерами, когда все закончили работу. Самоделкин уходит одним из последних. У него всегда много работы.  
  
Обратите внимание на то, сколько времени он проводит со своими подчиненными в обсуждениях, встречах и беседах. Минимум. В кабинете (у него же кабинет, поскольку он Начальник) он находится, как правило, один. Сосредоточенно думает и работает. Работает и работает.  
  
Он регулярно жалуется на то, что его сотрудники ничего не могут. Что найти подходящих сотрудников невозможно. Что задержки в сроках исполнения проектов и задач связаны с тем, что пришлось все опять за ними переделывать. И так далее, и тому подобное.  
  
Его сотрудники, если его по какой-то причине нет (это редкие случаи, когда он в отпуске и не на связи, или когда заболел) не могут дать никаких вразумительных ответов и вообще имеют фрагментарное представление о сути дискуссии. Что в общем-то понятно, поскольку Самоделкин не имеет привычки давать своим сотрудникам всю картинку целиком, делит задачу на части и лично собирает всю картину.  
  
Можно ли вылечить?  
Вылечить Самоделкина очень непросто. Можно скорее теоретически. Но можно. Это потребует огромных усилий и серьезной работы. И его может вылечить только его начальник. И начальник его может вылечить только в том случае, если Самоделкин уважает своего начальника. А он вообще мало кого уважает — ведь он же суперпрофессионал, каких мало. И лечение будет эффективно, только если начальник Самоделкина выберет правильную стратегию и реально готов тратить на него время и силы постоянно. Потому что Самоделкин имеет свойство быстро возвращаться в исходное “самодельное” состояние. В общем, можно, но очень много если. И без серьезного геморроя при лечении не обойтись.  
  
Что Вам с ним делать?  
Если Вы начальник Самоделкина  
Как правило Самоделкин — это признанный эксперт и серьезный профессионал, попавший в ловушку собственного профессионализма. И при этом очень трудолюбивый. Поэтому моя рекомендация – лечить. Шоковой терапией и прямой коммуникацией — четко ему показать, что его модель управления не работает и создает огромную угрозу организации. По-другому Самоделкины не лечатся. Придется инвестировать приличные усилия на изменение модели управления Самоделкина и постоянный мониторинг того, не сваливается ли он снова в “самодельную” модель.  
  
Если не лечится и все усилия не дают значимых изменений — немедленное перемещение в экспертную позицию. Советник, Главный эксперт или что-то в этом роде. Но не давать ему управлять. Зачастую и он, и вся организация вздохнет с облегчением. И эффективность, и удовлетворение сразу повысятся для всех участников процесса.  
  
Если он обидится и перестанет что-то делать при перемещении в экспертную позицию, не сможет простить потери статуса и подчиненных — то тут ничего не поделаешь. Аут.  
  
Если Вы коллега Самоделкина  
Что тут посоветовать. Терпеть. Терпеть, пока начальник Самоделкина с ним что-то не сделает. Коллеге Самоделкина нужно очень осторожно оценивать способность Самоделкина выполнять сроки проектов и задач. Если в своей деятельности вы и ваше подразделение зависите от подразделения Самоделкина — вы в опасности. Потому что сроки будут постоянно плыть, разобраться в том, что происходит и когда что произойдет, будет решительно невозможно. Помочь Самоделкину вы не сможете — он сам является своей самой большой проблемой. Но начальнику Самоделкина, конечно, стоит сказать свое мнение. Потому что вся организация впадает в зависимость от Самоделкина и чем раньше проблема будет идентифицирована, тем раньше ее можно будет решить.  
  
Если Вы подчиненный Самоделкина  
Если вы не хотите куда-то двигаться по карьерной лестнице и профессионально расти, если вы готовы делать бессмысленную, с непонятной конечной целью работу, и результаты вашей работы часто просто идут в корзину — это, возможно, лучшее место для работы. Потому что именно все это чувствуют подчиненные Самоделкина.  
  
Если же вы хотите профессионально расти и двигаться вперед, брать на себя ответственность и отвечать за результат, то надо подождать, когда начальник Самоделкина что-то с ним сделает. Но не рекомендую ждать долго. Потому что проблема Самоделкина в организации становится очевидна довольно быстро, и если ее не начали решать быстро, значит не будут решать в обозримой перспективе. Так что валите подальше от Самоделкина. Вам же лучше будет.  
Не делайте собственное трудолюбие источником своих проблем и проблем тех, кто с вами работает.

# Основные качества плохих руководителей

**Какими бывают по-настоящему плохие руководители, рассказала Ольга Катаева, опытный бизнес-тренер.**

06.10.2015

Пожалуй, хоть раз в жизни у каждого да встречался «ужасный босс». Он был настолько «ужасен», что работа становилась не в радость, и сотрудники даже не рисковали показываться ему не глаза. К сожалению, такие руководители не редкость сегодня.

Ольга Катаева, бизнес-тренер, консультант по построению и оптимизации систем оперативного менеджмента, составила список качеств, которыми обладает только плохой руководитель:

**1. Контролирующий**

Хороший управленец знает, как мотивировать людей и создавать благоприятные условия для работы.

Плохой руководитель фокусируется на том, чтобы поставить как можно больше задач перед подчиненным, иногда даже без объяснения результата ее выполнения. Многие из сотрудников до сих пор не понимают, зачем они заполняют тот или иной отчет.

**2. Нерешительный**

Плохие руководители часто не умеют принимать решения. Это происходит по причине страха взять на себя ответственность за результаты. Ведь если решение окажется неверным, то это нелицеприятно отразится на карьере и репутации руководителя.

Поэтому, прежде чем окончательно выносить вердикт, необходимо тщательнее анализировать ситуацию, понимать, какое решение действительно принесет компании успех. Хороший руководитель не боится потерпеть неудачу и попробовать что-то новое.

**3. Упрямый**

Всегда думает, что он прав, и не хочет слышать мнение другого человека. Он будет показывать пренебрежение к потенциально лучшей идее или вообще может присвоить идею себе.

Упрямые менеджеры могут сломать дух отдела и быть вредны росту компании.

В то время как хороший руководитель всегда открыт и скромен. Он прекрасно понимает, что в офисе все равны и любой сотрудник может преподнести отличную идею.

**4. Консервативный**

Таким руководителям обычно не нравится изменение определенных процессов внутри компании.

Люди вообще не любят делать то, что будет требовать от них изменений, так устроен наш мозг. Однако, руководители, которые противятся переменам, подвергают компанию застою.

Для развития бизнеса необходимо, чтобы босс постоянно изобретал новые концепции, которые улучшали бы работу сотрудников либо повышали лояльность клиентов.

**5. Дотошный**

Плохой руководитель, который постоянно проверяет работу сотрудников для того, чтобы убедиться, что она выполняется должным образом. Таким образом, это демотивирует персонал, и ухудшается качество его работы.

В прогрессивных компаниях давно уже признали **автономию**сотрудника, дали персоналу свободу выбора способа выполнения задач. Благодаря этому уменьшается вероятность стрессовых ситуаций между руководством и сотрудниками.

**6. Вселяющий страх**

Это тип руководителей представляют себе рабочий процесс как во времена правления царей, где подчиненные должны видеть в начальнике образ «полубога». Все мы сталкивались с ситуациями, где директор угрожает работникам, говоря, что он собирается уволить их («казнить»), если они не выполнят поставленную задачу. В современном обществе такой способ мотивации больше не работает.

Менеджер должен иметь более либеральные взгляды и не использовать страх как способ управления.

**7. «Близорукий»**

Плохо, когда руководитель не видит долгосрочное развитие себя или компании, а сосредоточивается на краткосрочных исправлениях. Будь то относящееся к продукту / услуге, рабочей среды, или даже конфликтам.

Начальник, который не может выделить время, чтобы надлежащим образом выстроить стратегию или видение действий через какое-то время, вызывает сомнения у коллег в его должности.

Хороший руководитель, напротив, имеет четкое видение компании и мыслит в долгосрочной перспективе.

**8. Необъективный**

Руководитель не должен выбирать себе любимчика в компании, особенно если он собирается этого человека повысить в должности.

Руководитель может подружиться с сотрудниками, однако, он должен различать личные дружеские отношения от деловых.

Хороший управленец может дифференцировать рабочие и личные моменты и делает все возможное, чтобы установить здоровые отношения со всеми в коллективе.

**9. Высокомерный**

Подобно упрямцу, высокомерный босс может испортить рабочую атмосферу.

Такой тип руководителя будет относиться ко всем пренебрежительно, создавая видимость собственной важности, что он самый влиятельный человек в мире.

Руководитель не должен выпячивать свои личные достижения. В компании нет места для проявления эгоизма. Хороший управленец знает, что он работает в команде, и результат зависит от каждого из участников.

**10. Агрессивный**

Агрессивные боссы просто смешны. Занимая руководящую должность, они думают, что могут ругать, унижать, и относиться к другим несправедливо и предвзято.

Руководитель, вселяющий страх, не может быть лидером в коллективе.

Реальные лидеры имеет одинаковое отношение ко всем сотрудникам и не позволяет своим эмоциям возобладать над разумом.

**11. Осуждающий**

Он всегда находит оправдания своим провалам. Такой руководитель ищет возможность спихнуть вину на другого, вместо того чтобы взять на себя ответственность.

Он постоянно будет обвинять своих сотрудников за свои же неправильные решения.

Хороший руководитель, наоборот, учится на своих ошибках и на будущее сделает все, чтобы эти ошибки больше не допускать ни ему, ни его сотрудникам.

**12. Человек-настроение**

Такой руководитель принимает решения без каких-либо логических рассуждений или анализов, основываясь только на своем настроении или интуиции. Им управляют эмоции.

Хороший руководитель, как правило, взвешивает все «за» и «против», используя обширный багаж знаний и сведений. Это менее рискованный путь, который гарантирует с большей вероятностью успех. Тем более в век процветания Интернета не так сложно найти аргументы в пользу того или иного предположения.

Важно помнить: есть четкое различие между плохим и хорошим руководителем. Успешного развития компании можно добиться намного быстрее, если не допускать типичных ошибок в управлении.

# Как взаимодействовать с начальником

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

13.01.2015

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».

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

«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.*

# Руководитель вам мешает

Рон Каруччи

По данным последнего [отчета](http://www.gallup.com/reports/199961/state-american-workplace-report-2017.aspx) Института Гэллапа о состоянии рабочей силы в США, 60% сотрудников считают, что они не могут полноценно выполнять свои ежедневные обязанности на работе. Такой безрадостной ситуации есть одно общее объяснение — все дело в чрезмерной опеке со стороны руководства. По результатам нашего десятилетнего [исследования](http://www.navalent.com/resources/rising-to-power) лидерских качеств, в котором участвовали 2 700 руководителей, выяснилось, что 67% респондентам было сложно отказаться от выполнения задач, которые входили в их круг обязанностей на предыдущих должностях. По мере восхождения по карьерной лестнице у них формируется привычка брать на себя лишние обязанности, выполнение которых позволяет им чувствовать себя успешными. В результате происходит [компрессия](http://www.navalent.com/resources/blog/leading-right-level-first-type-compression) организационной структуры компании — эффект сжатия, вызванный тем, что руководители слишком углубляются в деятельность своих подчиненных, не давая им возможности получать удовлетворение от работы, и сами вынуждены трудиться вместо нижестоящих сотрудников.

Если вы полагаете, что только у вас начальство уделяет вашей работе больше внимания, чем вам бы этого хотелось, поверьте, это не так. Но хотя подобное отношение и стало обычным делом, с ним не надо мириться. Кому бы вы ни подчинялись — генеральному директору или одному из топ-менеджеров — в ваших с ним общих интересах, чтобы вы и он преуспевали на своем, а не на чужом месте. Даже если от одной мысли о разговоре с начальником вам становится не по себе, итог такой встречи может оказаться крайне обнадеживающим. Дело в том, что многие руководители, особенно те, кто занимает высокие должности в компаниях, не получают полноценной обратной связи от своих подчиненных. Для них полезно, если кто-нибудь ее им предоставляет. Как бы досадно это ни звучало, поведение вашего начальника может быть обусловлено массой причин, но все-таки попробуйте воспользоваться этими **пятью советами**, чтобы убедить его вернуться к своим обязанностям и дать вам спокойно поработать.

**Делитесь друг с другом ожиданиями, чтобы сверить часы.** Вам не следует рассчитывать на то, что начальство вообще понимает, в какой мере оно вовлечено в вашу работу. Прежде всего стоит выяснить, насколько совпадают ваши ожидания и ожидания вашего начальника. Для этого спросите своего руководителя о том, чего он от вас ждет и каков, по его мнению, круг ваших обязанностей. Если его ответ совпадает с вашими взглядами, скорее всего, он не осознает своей чрезмерной вовлеченности. Но если, по мнению начальника, круг ваших обязанностей значительно уже, чем вы полагали, и его вмешательство можно назвать оправданным, вам необходимо дать понять, что у вас с ним разное представление о вашей работе.

Независимо от того, совпадают ваши точки зрения или нет, разговор с начальством — это возможность поделиться с ним своими ожиданиями. Расскажите руководителю, как его вовлеченность в той или иной степени отражается на том, что вы чувствуете. Если у вас обоих нет разногласий относительно круга ваших обязанностей, обсудите конкретные случаи, когда ваш руководитель неоправданно вмешивался, и поясните, как вы отнеслись к тому, что он выполнил работу за вас. Если вы по-разному смотрите на этот вопрос, объясните, почему подход начальника не позволяет вам профессионально расти, полностью раскрывать свой потенциал и получать удовольствие от работы.

**Не стесняйтесь обсуждать свои неудачи.** Чрезмерная вовлеченность начальства в работу подчиненных может принимать форму завуалированной обратной связи, которая не дает сотрудникам профессионально развиваться. Поинтересуйтесь у руководителя, все ли его устраивает в том, как вы исполняете свои обязанности. Если он начнет расхваливать вашу работу, это дает вам повод поговорить с ним о том, почему вы вообще решили его об этом спросить. Не так давно я убедил директора по маркетингу в одной из компаний, которые я консультирую, воспользоваться таким подходом в отношении своего руководителя — генерального директора, который считал себя опытным специалистом в области маркетинга, несмотря на то, что он не занимался им уже более 10 лет. Каждый раз, когда директор по маркетингу представляла ему план рекламной кампании для нового бренда, он увлеченно вносил свои «предложения», которые сводили на нет ее труд. Полностью поглощенный этим процессом генеральный директор не замечал, насколько деморализованной становилась директор по маркетингу. Но узнав, что из-за подобного вмешательства она испытывала чувство стыда перед командой, считая себя лишним и бесполезным участником обсуждения, гендиректор ощутил неловкость за свои действия. Дав обратную связь, она смогла показать руководителю, в чем кроется суть проблемы, и конструктивно обсудить с ним, как можно изменить его поведение.

С другой стороны, если руководитель выражает недовольство вашими результатами, начните разговор с этого. Скажите, что вы стремитесь выполнять свою работу безупречно и испытываете беспокойство из-за того, что он полагается исключительно на принцип «хочешь сделать хорошо — сделай это сам». Если ваша работа не соответствует ожиданиям начальства, попросите его предоставить вам обратную связь и стать вашим наставником вместо того, чтобы вмешиваться и трудиться за вас. Независимо от того, доволен вами руководитель или нет, он может не осознавать, какие чувства вызывает у вас его «помощь». Начиная общение с просьбы об обратной связи, вы располагаете начальство к взаимности.

**Указывайте на непредвиденные последствия.**Нежелательное вмешательство руководителя в вашу работу может повлечь за собой последствия, о которых он, вероятно, даже не догадывается, при этом они негативно отражаются на вас обоих. В случае с директором по маркетингу каждый участник команды видел, как проявляется доминирующее поведение генерального директора. На одном из моих диагностических интервью кто-то из сотрудников заявил: «Все прекрасно знают, кто здесь *настоящий* директор по маркетингу». Однако ей удалось обратить на это внимание руководителя во время их разговора. Какие бы цели начальство не преследовало, его чрезмерная вовлеченность в вашу работу не может быть оправданной. Это значит, что он вам не доверяет, предпочитая трудиться за вас. Вышеупомянутая компрессия, вызванная таким поведением начальника, нарастает равномерно, заставляя полностью переключиться на обязанности нижестоящих сотрудников. В большинстве подобных случаев велика вероятность того, что начальство излишне опекает и других подчиненных, компрометируя работу всей команды. Какими бы благими намерениями начальник не руководствовался в попытках принести пользу или действуя по принципу «увидел проблему – решил помочь», любая такая «помощь» может повлечь за собой массу непредвиденных последствий.

**Ищите вместе альтернативные решения.** Помогите руководителю разобраться в том, чего он хочет добиться своим участием в вашей работе. Возможно, она ему нравится больше, чем его собственная, особенно если он делал что-то похожее раньше. Кроме того, начальство может полагать, что оно справляется с каким-то функциями лучше, чем вы, за счет большего опыта. В таком случае у руководителя могут возникнуть опасения, что ваши результаты вредят его репутации. Иногда руководитель уделяет повышенное внимание подчиненным, поскольку ему хочется чувствовать, что они в нем нуждаются. У каждой из этих потребностей есть справедливое основание, однако удовлетворять их чрезмерной вовлеченностью в работу других стратегически неправильно.

Участие начальства в работе подчиненных должно быть оправданным. К примеру, начальник должен быть в курсе того, чем вы занимаетесь. В ряде случаев его опыт может действительно помочь вам улучшить результаты. В любом случае ищите с руководителем взаимоприемлемый уровень его вовлеченности.

**Не откладывайте решение проблемы.**Не позволяйте обиде накапливаться, это опасно. Чем дольше длится ваше бездействие, тем выше вероятность того, что вы начнете приписывать начальству несуществующие мотивы. В случае с моим клиентом, о котором упоминалось ранее, директор по маркетингу достигла точки кипения и уже готова была обрушить свой гнев на генерального директора примерно такими словами: «Какого черта я вообще здесь делаю? Хотите статьдиректором по маркетингу? Так вперед! Только прекратите доставать меня в пассивно-агрессивной манере своими предложениями, которые больше похожи на исправления». Разумеется, это была бы катастрофа.

Лидеры, исходя из лучших побуждений, часто выполняют работу за подчиненных, чрезмерно в нее углубляясь, вместо того, чтобы руководить. Не думайте, будто начальство осознает свое поведение и его причины. Просто сделайте себе и своему боссу одолжение, вернув его к своим обязанностям. Это позволит вам успешно работать на своем месте дальше.

**Об авторе:** Рон Каруччи — соучредитель и партнер компании Navalent, которая консультирует топ-менеджеров по вопросам управления изменениями; автор восьми бестселлеров.

У вас плохой шеф?  
Плохой руководитель может сломать вашу психику и разрушить карьеру. Как распознать плохого босса до того, как вы приступите к своим должностным обязанностям, рассказал Сэм Манна 28 августа 2014   
  
Если вы работаете уже достаточно долгое время, вам должно быть знакомо то самое чувство, которое испытывают многие при взаимодействии с плохим руководителем. Вы поздно ложитесь, отказываясь идти спать, потому что это означает, что на следующий день вам снова придется идти на работу. Вы просыпаетесь, с ужасом ожидая того момента, когда придется отправиться на работу, откладывая сигнал будильника множество раз, прежде чем вытащить себя из постели. Вы испытываете неприятное чувство почти магнитного отталкивания по мере приближения к офису. На работе вы нервный, дерганый, постоянно на взводе. Вас не отпускает предчувствие неминуемой катастрофы. Все вокруг ходят на цыпочках. Долгожданные выходные становятся убежищем, когда можно перестать думать о работе так долго, насколько это возможно, и вы содрогаетесь при мысли о приближающемся понедельнике.   
  
Плохие руководители убийственны для вашей карьеры. Они страшны для компаний. Они ужасны для экономики и, в более широком смысле, для общества. Мы все сталкивались с боссами, которые проецируют собственную неуверенность в себе на других людей, вымещая на них свою злость, контролируя свою территорию и сферу интересов с помощью железного кулака. Эти руководители лицемерны: они требуют от своих сотрудников гораздо больше, чем они сами могут сделать. Вместо того чтобы руководить, они издают приказы. Они контролируют каждый шаг своих подчиненных. И они отказываются брать на себя ответственность.   
  
Когда вы выходите на новое место работы, вам может потребоваться несколько недель или даже больше, прежде чем вы поймете, что вам попался ужасный руководитель. Но можно ли распознать плохого босса прежде, чем вы приступите к своим должностным обязанностям? Есть ли какие-то признаки на стадии собеседования, которые намекнут вам, что пора уносить ноги и идти искать счастья в другом месте?   
  
Вот 5 вопросов, которые вы должны задать себе во время собеседования; ответы на них помогут вам определить, с каким руководителем вы имеете дело.   
  
1. Когда вы приходите на собеседование, обратите внимание, как ведут себя сотрудники компании, в которой вы хотите работать?   
  
Когда вы придете в новый офис, понаблюдайте за выражением лиц и жестами своих потенциальных коллег в рабочей зоне. Если они избегают зрительного контакта, кажутся печальными, угрюмыми или отстраненными, возможно, в этом виноват руководитель.   
  
Если будущие коллеги избегают зрительного контакта, кажутся печальными, угрюмыми или отстраненными, возможно, в этом виноват руководитель   
В TwitterВ Facebook   
  
Если вы устраиваетесь на должность более высокого уровня, дает ли вам менеджер по найму возможность пообщаться с будущими коллегами? Хороший руководитель стремится к построению процветающей экосистемы, и он захочет получить одобрение нового человека другими членами команды перед тем, как он вольется в коллектив. Босс, который привык сам все контролировать, не допустит других сотрудников к принятию решений. Поэтому обратите внимание на взаимоотношения вашего потенциального руководителя и его подчиненных или отсутствие таковых.   
  
2. Отзывается ли руководитель нелестным образом о своих предыдущих сотрудниках?   
  
Агенты по найму и специалисты по набору персонала часто дают кандидатам совет: на собеседовании никогда не отзывайтесь плохо о предыдущем работодателе. Это вполне логично. Вы же не хотите, чтобы ваш наниматель думал, что вы собираетесь чернить и эту работу, если придет время двигаться дальше.   
  
Руководитель, который поливает грязью предыдущих сотрудников, может иметь чересчур высокие стандарты поведения или привычку подставлять своих подчиненных   
В TwitterВ Facebook   
  
Но прием на работу — это «улица с двусторонним движением», и кандидаты также должны обращать внимание на поведение менеджеров по найму. Руководитель, который поливает грязью предыдущих сотрудников, может иметь чересчур высокие стандарты поведения или привычку делать свою команду козлом отпущения, с легкостью подставлять сотрудников с целью выгородить себя и свои собственные комплексы.   
  
3. Отвлекается ли ваш потенциальный руководить на другие вопросы во время собеседования или, наоборот, ведет себя чересчур агрессивно?   
  
Вы должны относиться терпимо к паузам и перерывам во время собеседования, вызванным вмешательством извне, особенно если собеседование проводится на современных рабочих местах. Но по-настоящему эффективный руководитель будет полностью сосредоточен на общении с вами во время собеседования. Он не будет постоянно принимать звонки, отвечать на письма, проверять свой телефон или (мы слышали об этих случаях на удивление часто) выходить из комнаты.   
  
Хороший руководитель не будет отвлекаться на звонки, отвечать на письма, проверять свой телефон или выходить из комнаты во время собеседования   
В TwitterВ Facebook   
  
Подобное поведение демонстрирует недостаточное внимание в лучшем случае и желание казаться важным — в худшем. Точно так же важно, не перебивает ли вас интервьюер во время разговора, чувствуете ли вы, что вас услышали? Эти вопросы вы должны задавать себе по мере того, как проходит собеседование.   
  
4. Искали ли вы информацию о компании, ее культуре и сотрудниках в интернете?   
  
Когда вы приходите на собеседование, вы должны оценивать новые возможности, которые предлагает вам компания, аналогично тому, как вы оцениваете плюсы и минусы будущей крупной покупки. Массу полезной информации вы найдете в интернете — это ваша домашняя работа.   
  
Вы должны исследовать компанию не только с точки зрения понимания ее целей и культуры, с тем чтобы успешно пройти собеседование, но и так, чтобы понять, будет ли она подходящим местом для работы именно для вас. Воспользуйтесь такими сайтами, как glassdoor.com, на которых сотрудники делятся мнениями о различных компаниях.   
  
Если за короткий промежуток времени на вашей позиции успели поработать несколько человек, это может говорить о плохом руководстве   
В TwitterВ Facebook   
  
Вы также можете проверить профиль организации на LinkedIn. Узнать, как у компании обстоят дела с текучестью кадров, забив в поиск соответствующие параметры. Может, за короткий промежуток времени через организацию уже прошло множество работающих на той же позиции? Это может быть показателем плохого руководства.   
  
5. Узнавали ли вы у своего будущего начальника, какой он руководитель?   
  
Иногда вместо того, чтобы выяснять через третьих лиц, что же за человек ваш будущий начальник, полезно спросить его напрямую, какого стиля руководства он придерживается, чтобы трезво оценить, удастся ли вам сработаться.   
  
Полезно спросить будущего начальника о его стиле руководства напрямую   
В TwitterВ Facebook   
  
Конечно, далеко не у каждого есть возможность выбирать, с кем ему работать. Но плохой руководитель может сильно тормозить развитие вашей карьеры, поэтому имеет смысл принять во внимание все эти вопросы, прежде чем вы пойдете устраиваться на новое место.   
  
Автор — Сэм Манна, директор по работе с клиентами, специалист по подбору кадров в рекрутинговом агентстве Argentus Supply Chain Recruiting.

Не соглашайтесь с начальникомКак грамотно донести до начальника, что вы не разделяете его взглядов, и при этом не остаться в опале или вообще без работы, рассказывает Пол Гловер   
14 октября 2014   
  
Один из самых частых вопросов, который я слышу от менеджеров и руководителей компаний, посещающих мои тренинги: «Как лучше сказать начальнику о том, что ты не согласен с ним?» Умение выразить несогласие с позицией начальника и избежать при этом «карьерного самоубийства» является необходимым набором навыков и попадает под категорию обучения концепции управления «снизу вверх», в то время как большинство менеджеров и бизнес-лидеров практикуют концепцию управления «сверху вниз» — по крайней мере большую часть времени.   
  
Умение эффективно управлять «снизу вверх» является гораздо более трудным навыком по очевидной причине: начальник не только держит под своим контролем повседневную работу организации и может превратить жизнь подчиненного в кошмар, но он также оказывает значительное влияние на будущее работника в компании. Поэтому, понятное дело, превращать начальника во врага — не самый лучший ход для продвижения по карьерной лестнице.   
  
Между тем долг менеджера или руководителя перед своим начальником и перед своей организацией — иметь свое собственное обоснованное мнение по поводу возникающих ситуаций, проблем или задач; мнение, которое подкрепляется фактами, опытом и интуицией.   
  
Важно своевременно и максимально убедительно выражать свою точку зрения начальнику — даже если он ее не разделяет и не поддерживает. Если вы не в состоянии этого сделать, вы оказываете своему боссу плохую услугу — начальник может изменить свое мнение, услышав хорошо продуманную и грамотно изложенную точку зрения, которая отличается от его собственной. Это также мешает вам быть достойным представителем своей организации, которая платит вам зарплату.   
  
Итак, мой вам совет: когда у вас уже сформировалось определенное мнение относительно того или иного вопроса, вы не должны его менять или держать при себе лишь потому, что босс придерживается другой точки зрения или ему просто не нравится ваш подход. Умение доносить свое видение ситуации до окружающих так, чтобы вас услышали и при этом потом не было мучительно больно, очень важно. Поэтому, чтобы случайно не пустить свою карьеру под откос, воспользуйтесь этими советами, которые позволят вам выжить и не потерять лицо.   
  
1. Никогда не проявляйте неуважения по отношению к вашему начальнику.   
  
Даже если вы категорически против того, что думает ваш начальник относительно того или иного вопроса, всегда относитесь к нему с уважением — как к лицу, занимающему руководящий пост и ответственное положение. И наоборот, вы имеете право рассчитывать на ту же степень уважения к вам со стороны вашего руководителя.   
  
2. Никогда не спорьте с вашим начальником прилюдно.   
  
Если вы не хотите, чтобы вас уволили, никогда не спорьте с руководителем, если рядом с вами есть кто-либо еще. Если ваши рассуждения на публике опорочили деловую репутацию вашего босса, вам непременно укажут на дверь.   
  
3. Выражайте свое несогласие напрямую.   
  
Когда вы не согласны с вашим начальником, сразу скажите ему об этом прямо. Не выражайте свое несогласие с позицией руководителя вашей команде или коллегам. Подобным поведением вы ничего хорошего не добьетесь, потому что, во-первых, только сам начальник может изменить свое мнение, во-вторых, коллега, которому вы пожаловались на руководителя, может донести ему об этом и, в-третьих, ваши жалобы подорвут моральный дух команды.   
  
4. Выберите подходящий момент, чтобы выразить начальнику свое несогласие.   
  
При столкновении с несогласием у нас включаются различные защитные механизмы. Чем выше уровень стресса в момент разногласий, тем меньше вероятность, что причины разногласий по тем или иным вопросам будут выслушаны должным образом. Не стоит оспаривать позицию босса в середине презентации или встречи с клиентами — вряд ли он отнесется положительно к подобным действиям. Выражайте свое несогласие только тогда, когда вам представится возможность поговорить с начальником о причине ваших разногласий.   
  
5. При возникающих разногласиях не переходите на личности.   
  
Вы должны вместе с вашим начальником прийти к оптимальному решению проблемы, а не настроить его против себя. Будьте профессиональны, беспристрастны, конструктивны и прежде всего проявляйте уважение, объясняя причину вашего несогласия. Вы также должны быть готовы предложить альтернативные решения проблемы.   
  
6. Убедитесь в том, что ваш начальник способен прислушиваться к чужому мнению и воспринимать критику.   
  
Некоторые руководители не терпят возражений или несогласия с их позицией, независимо от того, насколько хорошо им удается справляться с ситуацией. Если ситуация вышла из-под контроля и требует вмешательства третьей стороны, обратитесь к вышестоящему руководителю, чтобы привлечь внимание к проблеме, которая лежит в основе вашего несогласия. Помните, что вы в конце концов работаете на организацию, а не на вашего начальника, и то, что вы делаете, — это ваш долг перед ней. При невозможности эскалировать проблему обратите внимание на совет №7 (ниже).   
  
7. Возможно, пришло время сменить работу.   
  
Если, следуя этим правилам, вы так и не добились того, чтобы вас услышали, может быть, пришло время подыскать другое место с другим руководителем.  
  
Автор — Пол Гловер (Paul Glover), сооснователь консалтинговой компании в области управления персоналом DICE-T.

Как разговаривать с начальником   
Как улучшить отношения с начальником, не прослыв подхалимом. Бернард Марр предлагает просто часто использовать эти 20 фраз. И результат не заставит себя долго ждать   
12 марта   
  
Хотите произвести хорошее впечатление на нового начальника или улучшить ваши отношения с вашим нынешним боссом? Попробуйте добавить некоторые из этих сильнодействующих фраз в ваше общение. Вы легко можете улучшить ваше положение и взаимоотношения с руководителем без всякого лукавства, подхалимства и угодничества.   
  
1. Как я могу помочь?   
  
Это, вероятно, то, что любой руководитель хочет услышать больше всего. (Обратный эффект возымеет фраза: «Это не моя работа».) Это характеризует вас как командного игрока и говорит о том, что вы готовы энергично браться за то, что выходит за рамки ваших основных должностных обязанностей.   
  
2. Не проблема.   
  
Когда ваш руководитель просит вас что-то сделать, выражайте к этому положительное отношение. Уверьте вашего босса в том, что вы справитесь с задачей и без его участия и детального контроля.   
  
3. Я бы хотел узнать больше.   
  
Показать вашему начальнику то, что вас интересуют вещи, которые выходят за пределы вашей области знаний, — отличный способ продемонстрировать ваше желание активно развиваться в компании и продвигаться по карьерной лестнице. Это характеризует вас как человека амбициозного, понимающего свои слабые стороны и готового над ними работать.   
  
4. Как я могу улучшить свою работу в будущем?   
  
Это особенно полезно при оценке эффективности вашей работы, но вы можете задать этот вопрос в любое время. Это показывает, что вы готовы слушать и воспринимать конструктивную критику. И если вы примите ее близко к сердцу и внесете необходимые изменения, будет даже лучше.   
  
5. Я возьму на себя решение этого вопроса.   
  
Добровольное проявление инициативы и демонстрация лидерских качеств — то, что руководители ожидают увидеть в ценных сотрудниках.   
  
6. Я люблю свою работу.   
  
Эту фразу не часто услышишь от сотрудников! Даже если вам нравится далеко не все в вашей работе, вы, вероятно, могли бы выделить несколько вещей, о которых можно сказать вашему боссу. Кто не любит восторженных работников?   
  
7. Вот как мы можем решить эту проблему.   
  
Решение проблем — крайне эффективный способ возвысить себя в глазах руководства. Если вы пришли к своему начальнику и сказали: «Вот проблема. Мы можем сделать А, Б или В, чтобы ее решить, и я думаю, что мы должны сделать В, потому что…» — таким образом вы проявляете инициативу и творческое мышление. Даже если у вас с вашим начальником разные взгляды на решение этой проблемы, он будет впечатлен тем, что вы подумали над тем, как с ней разобраться, а не просто пришли доложить о ее существовании.   
  
8. Нет.   
  
Это на самом деле хорошая мысль — установить четкие границы в отношениях с вашим начальником и говорить «нет» время от времени. При этом будьте максимально вежливы. Хороший начальник будет уважать вас за то, что вы умеете устанавливать и поддерживать эти четкие границы.   
  
9. Я видел, что это необходимо было сделать, поэтому я сделал это.   
  
Я думаю, что эта фраза звучит как музыка для каждого из нас! Начальники обожают людей, которые решают вопросы самостоятельно и не нуждаются в постоянном контроле и в мелочной опеке. Кроме того, если это формально не «ваша работа», но это нужно сделать — что угодно, от замены картриджа для принтера до канцелярской работы, — вы сразу заработаете дополнительные очки.   
  
10. Есть идея…   
  
Хороший руководитель всегда приветствует новые идеи. Главное — преподнести их в нужное время и в нужном месте. Служебное совещание, на котором проводится «мозговая атака» и каждый предлагает новые идеи? Прекрасное время. Встреча с клиентом, где вы представляете пакет предложений? Может быть, не самое лучшее время.   
  
11. Я хотел бы поговорить с вами, прежде чем планировать свой отпуск.   
  
Почти каждый босс ненавидит, когда ему говорят, что уже купили билеты на острова в Карибском море, не обсудив в первую очередь с ним возможность отпуска в данное время. Поэтому, прежде чем покупать билеты, поставьте вашего руководителя в известность, когда вы хотите уехать, как вы планируете перераспределить вашу нагрузку на время вашего отсутствия.   
  
12. Позвольте мне вам показать.   
  
При описании сложной ситуации или проблемы хорошо бы иметь некие визуальные инструменты для упрощения понимания. Это особенно помогает в случае с большим количеством исходных данных.   
  
13. Все будет сделано к…   
  
Конкретность относительно сроков выполнения работ ваш босс определенно оценит. Способность устанавливать сроки и четко придерживаться их весьма полезна для менеджера, старающегося управлять ожиданиями своего начальника и других членов команды. Конечно, не забудьте сдержать свое обещание, в противном случае оно ничего не стоит!   
  
14. Я правильно понял, вы говорите, что…   
  
Это метод активного слушания, когда вы повторяете, что вы поняли из того, что сказал ваш начальник. На первый взгляд вам может показаться, что это немного глупо, но таким образом вы показываете, что внимательно слушали вашего босса и на самом деле поняли, что от вас требуется. Начальники любят, когда сказанное ими воспринимается так, как надо.   
  
15. Это было моей ошибкой, но в следующий раз…   
  
Менеджеры очень ценят сотрудников, которые не только признают свои ошибки, но и понимают, что нужно сделать, чтобы избежать подобной ситуации в будущем.   
  
16. Я мог бы воспользоваться вашими наставлениями.   
  
Менеджеры, как правило, рады возможности выступить в качестве экспертов, и большинство из них будут рады высказать свое мнение и дать вам дельный совет, что нужно сделать для роста и продвижения в компании и в карьере в целом. Даже если вы просто попросите помощи или совета — ваш босс будет чувствовать, что его ценят.   
  
17. Я согласен.   
  
Каждому нравится, когда кто-то другой разделят их точку зрения и признает значимость их идей — и ваш босс не исключение. Не стоит пускаться в крайности, чтобы не превратиться в кивалу-подпевалу. Но когда вы действительно сходитесь во взглядах по тому или иному вопросу со своим начальником или поддерживаете какую-то его идею — скажите ему об этом.   
  
18. Я понял вашу мысль. Сам я подумал о том, что это можно сделать следующим образом…   
  
Даже если вы не согласны со своим начальником, проявляйте к нему должное уважение; не стоит выставлять его дураком и говорить, что он ошибается (особенно в присутствии других людей), при этом не бойтесь доносить свои мысли и идеи. Любой человек примет во внимание разные точки зрения, если они высказаны спокойно и вежливо.   
  
19. Как у вас дела?   
  
Не забывайте: ваш босс такой же человек, как и любой другой! И у него тоже бывают удачные и тяжелые дни. При необходимости попробуйте проявить неподдельный интерес к тому, как идут у него дела, или расспросить о вещах, помимо работы, которые его интересуют, — дети, хобби, спортивные команды. Установите личную связь.   
  
20. Спасибо.   
  
Хороший босс всегда благодарит своих сотрудников за хорошо сделанную работу, но кто говорит спасибо самому начальнику? Если вам помогли решить проблему, дали хороший совет или ценные замечания, скажите спасибо! Ваш начальник будет очень рад.   
  
Бернард Марр — основатель и СЕО Advanced Performance Institute, автор бестселлеров о повышении эффективности бизнеса.

# Если вы умнее своего руководителя

Эми Галло

Хорошо, когда вы работаете под началом прекрасного руководителя — человека, который вызывает у вас уважение и может многому вас научить. Но что если ваш начальник не так уж эффективен на своем посту? Как быть, если вы обладаете более высокой квалификацией и более развитыми навыками? Стоит ли поднимать шум или лучше сидеть тише воды, ниже травы? И как добиваться нужных результатов, чтобы босс при этом не потерял лицо?

**Что говорят эксперты**

«Мир полон плохих управленцев», — говорит Энни МакКи, основатель Института лидерства Teleos и соавтор книги «Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта». Поэтому нет ничего необычного, если человек чувствует, что он умнее или компетентнее своего начальника. Вы в хорошей компании, но от этого не легче. Если вам приходится маяться под руководством человека, который вам кажется профаном, это зачастую убивает в вас всякий энтузиазм. Но не все потеряно. Даже от руководителей, недотягивающих до высокого стандарта, можно многому научиться, говорит Линда Хилл, профессор делового администрирования Гарвардской школы бизнеса и соавтор книг «Коллективный гений» и «Трудно быть боссом. Модели успешного лидерства». «В мире не так уж много людей, от которых мне совсем нечему научиться», поэтому постарайтесь не списывать начальника со счетов окончательно. Вот как извлечь максимум из этой часто непростой ситуации.

**Посмотрите правде в глаза**

Прежде чем записать своего руководителя в идиоты, внимательно изучите реальное положение вещей. «Некоторым людям для поддержания самооценки совершенно необходимо верить, что они лучше других. Вполне возможно, что они просто имеют более высокую квалификацию в конкретной области», — говорит МакКи. Задайте себе вопрос, действительно ли вы умнее своего начальника или все-таки ваше превосходство сводится к конкретной сфере, а в других ваш босс преуспел больше вас. «По мере карьерного роста вполне естественно совершенствоваться в искусстве управления и лидерства и одновременно становиться менее подкованным в технической стороне вопроса», — добавляет она. Честно взгляните на ситуацию: какими вашими навыками не обладает ваш начальник? «Если вы умнее своего руководителя, это не значит, что вы обязательно будете более эффективны», — говорит Хилл. В конце концов для успеха на работе важны не только мозги. «Вам нужен опыт, связи, искусство выстраивать отношения и эмоциональный интеллект», — считает она.

**Не поднимайте шума**

Если после тщательного рассмотрения ситуации вы убедились, что действительно умнее или компетентнее, не спешите делиться этой информацией с другими. МакКи отмечает, что в таком положении возникает большое искушение пойти к вышестоящему руководству и попытаться доказать, что на место вашего босса следует поставить вас. Но это почти никогда не срабатывает. «Вступая в подобную борьбу, вы очень рискуете, потому что начальство обычно ее выигрывает», — говорит она. Наверняка вам захочется выпустить пар в разговоре с одним-двумя надежными коллегами, но будьте осмотрительны. «Если начальник заметит вашу критическую или непочтительную позицию, вашим отношениям может прийти конец», — объясняет МакКи. В подобной ситуации многие люди совершают ошибку, рассказывая другим о некомпетентности и недостаточной квалификации их босса. «Следует проявлять уважение. Если вы порочите своего руководителя, это плохо говорит не о нем, а о вас. Люди замечают такие вещи и беспокоятся, что за их спиной вы и их поливаете грязью», — поясняет Хилл. Также не следует вымещать злобу на самом начальнике. «Не обижайтесь на руководителя, обижайтесь на тех людей, которые не сделали начальником вас», — добавляет она.

**Сосредоточьтесь на том, чтобы хорошо выполнять свою работу**

«Не зацикливайтесь на размышлениях о том, кто и какую должность должен занимать. Лучше сосредоточиться на своих обязанностях, — поясняет Хилл. — Следите за тем, чтобы вы хорошо делали свое дело, а другие люди понимали, чего вы смогли добиться». В такой ситуации полезнее мыслить глобально, не отвлекаясь на отношения с конкретным человеком. «Вам следует найти более высокую цель, — подчеркивает МакКи. — Вынесите это за пределы межличностного конфликта с вашим начальником». Хилл вторит ей: «Не будьте молодым заносчивым умником. Делайте то, что лучше для бизнеса».

**Помогите руководителю лучше работать**

Будьте щедрым. Если преуспеет ваш босс, повышаются и ваши шансы на успех. «Задумайтесь о том, как вы с начальником дополняете друг друга. Найдите способ компенсировать его слабости», — советует Хилл. Если он не умеет видеть картину целиком, задавайте вопросы, которые помогут ему не увязнуть в деталях. Если он не понимает технические характеристики вашего продукта, выступите по этой теме на общем собрании. «Докажите ему, что вы достойны большего», — говорит МакКи.

**Не покрывайте начальника**

«Между достойным выполнением своих обязанностей и покрыванием ошибок своего босса есть огромная разница», — заявляет МакКи. Если ваш руководитель постоянно делает промахи, для вас да и для компании в целом будет больше вреда, если вы будете всегда спасать ситуацию. «Вам необходимо хорошо исполнять свою работу и поручения руководителя, но, если она используется для прикрытия серьезных проблем, возможно, вам надо поговорить с HR-департаментом», — говорит МакКи.

**Найдите в своем руководителе что-нибудь достойное уважения**

Плохое быстрее бросается в глаза, но даже у самых бездарных начальников есть положительные качества. «Как найти в нем что-либо, за что его можно уважать?» — ставит вопрос МакКи. Она рекомендует при необходимости брать в расчет не только рабочие качества. Может быть, ваш босс — хорошая мама или заботливый супруг? Если вы совсем не можете найти ничего достойного восхищения, возможно, пришла пора найти другую работу. «Если не прямо сейчас, то в ближайшее время, — говорит МакКи. — Работать на человека, не вызывающего у вас уважения, разрушительно для психики». Хилл согласна с коллегой: «Если вы думаете, что не сможете сработаться с этим человеком, задумайтесь, стоит ли вам оставаться в этой организации».

**Учитесь у кого-нибудь другого**

Если ваш начальник не является для вас достойным наставником, расширьте круг своих профессиональных знакомств, советует Хилл. «Возьмите свое карьерное развитие в свои руки и попросите дать вам проекты, которые позволят общаться с другими представителями руководства компании», — рекомендует МакКи. Открыто заявите о своих намерениях. Вы можете подойти к другому руководителю и сказать: «Я бы с удовольствием научился делать то-то и то-то. Вы не могли бы уделить мне несколько часов в течение ближайших месяцев?» «Любую возможность на работе следует рассматривать как повод чему-нибудь научиться», — говорит МакКи.

**Принципы, которые следует помнить**

**Что делать**

* Помогите своему руководителю в его работе — восполняйте его слабости
* • Найдите в нем что-нибудь достойное уважения
* • Найдите себе других наставников для роста и развития

**Чего не делать**

* • Не проявляйте излишней самонадеянности, думая, что вы компетентнее своего босса — скорее всего, у него есть какие-то навыки, которые у вас отсутствуют
* • Не пытайтесь бороться за его место — в этой борьбе начальники обычно побеждают
* • Не покрывайте вопиющие ошибки или систематическую глупость

**Пример №1. Выручайте, если можете**

Когда Патрицию Райт (имя изменено) назначили ассистентом чиновника в Южной Африке, речь шла о чисто административной должности. Но скоро и ей, и ее руководителю стало ясно, что у нее есть ценные технические навыки и опыт. «По уровню знаний и умений в ИТ-сфере я была впереди своих коллег и своего начальника», — говорит она.

Поначалу ее раздражало, что она знает больше своего босса. «Но он был открыт к обучению, очень радовался, когда ему показывали, как все должно быть, — вспоминает Патриция. — Мы выросли в разное время, поэтому мне потребовалось много времени и терпения, чтобы научить его. Однако, когда он использовал мои идеи, он всегда меня благодарил и не скрывал от других людей, что именно я предложила то или иное усовершенствование». Поэтому скоро разочарование Патриции сменилось гордостью за свою работу.

В конце концов Патриция все же оставила эту работу, потому что она не вызывала в ней энтузиазма. Несмотря на это, она многому на ней научилась. «Я научилась терпеть и приучилась находить решения во что бы то ни стало, — говорит Патриция. — Такой образ мыслей помог мне найти мою сегодняшнюю работу».

**Пример №2. Помогите своему руководителю добиться успеха**

Вскоре после того, как Абак Эзе (имя также изменено) стал менеджером по маркетингу и развитию бизнеса в финансовой компании в нигерийском Лагосе, над ним поставили нового руководителя — назовем ее Роуз. Она перешла в маркетинг из отдела кадров и не имела в этой сфере никакого опыта. Абак обнаружил, что вынужден делать большую часть ее работы. «Несмотря на то, что отделом маркетинга руководит она, за разработку стратегии роста бизнеса и сокращения издержек отвечаю я», — говорит он.

Абак признается, что иногда это приводит в замешательство, особенно когда Роуз принимает решения, которые идут вразрез с его опытом в маркетинге. Однако он делает все возможное, чтобы поддержать начальницу и представить ее в лучшем свете. «Нужно проявлять смирение, — говорит он. — Если я чувствую, что она не справляется, то предлагаю свою помощь». Когда Абак представляет какую-то идею вышестоящему руководству, он часто упоминает, что это идея Роуз или что они работали над ней сообща. Она знает о том, как много Абак для нее делает, и отвечает взаимностью, всегда отзываясь о нем положительно перед начальством.

В случае с Абаком такой подход, основанный на сотрудничестве, а не на соперничестве, приносит хорошие плоды. Он пользуется уважением своего руководителя и обладает устойчивым положением в компании, хотя и не наделен официальным титулом директора по маркетингу. К тому же, пока он не видит лучшей возможности для себя в других организациях. «Если вы не уживаетесь со своим боссом, а компания ценит его больше, чем вас, велик риск, что вам укажут на дверь, — объясняет он. — Она работает на предприятии более десяти лет, а я всего восемь месяцев. Так или иначе, она — мой руководитель».

**Об авторе.** Эми Галло — редактор и автор Harvard Business Review

[**Вернуться в каталог сборников о лидерах и руководителях**](http://учебники.информ2000.рф/rukovoditel2/rukovoditel3.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) |  |