

Елена Копылова

# МЕНЕДЖМЕНТ НА КАБЛУКАХ

Правила игры для женщин-лидеров:  
как завоевать авторитет и не потерять себя.



Елена Копылова

**Менеджмент на каблуках**

«Автор»

2026

## **Копылова Е.**

Менеджмент на каблуках / Е. Копылова — «Автор», 2026

Привет! Я Елена Копылова, действующий HR-директор. Моя книга «Менеджмент на каблуках» — это честный разговор о том, как управлять «мягкой силой». Как завоевать авторитет среди мужчин-топов без агрессии, увольнять токсиков без судов и слез, защищать бюджеты на языке денег и вовремя переключаться с роли босса на роль просто женщины. Здесь нет нудной теории. Только реальные кейсы из практики (иногда очень провальные) и моя любимая фишка — план «Внедрить в понедельник» к каждой главе с конкретными шагами. Книга написана для предпринимательниц, топов и тех, кого только что повысили. Я докажу: лучшая команда — та, которая круто работает сама, пока вы планируете будущее бизнеса и просто живете счастливую жизнь. Поправьте шпильки, мы начинаем!

© Копылова Е., 2026

© Автор, 2026

# Содержание

Введение. Шпильки, которые не гнутся	5
Почему классический «мужской» менеджмент не всегда работает для женщин	6
Главный парадокс женщины-руководителя	7
Крайность первая: Маска «Акулы»	7
Крайность вторая: Халат «Мамочки»	7
Опыт HR-директора: почему понимание людей — это главная валюта XXI века	8
Взгляд из кресла HRD	8
Чек-лист «Внедрить в понедельник»	9
Часть I. Внутренний компас: от «синдрома самозванца» к подлинному авторитету	10
Глава 1. Синдром самозванца в красивых туфлях	10
Истоки сомнений: почему умные женщины не верят в свой успех	10
Как перестать заслуживать одобрение и начать принимать решения	11
Практика: техника «Инвентаризация достижений» против внутреннего критика	12
Взгляд из кресла HRD	13
Чек-лист «Внедрить в понедельник»	13
Глава 2. Ловушка «Хорошей девочки»	15
Почему стремление быть удобной для всех разрушает бизнес-процессы	15
Как научиться говорить твердое «нет» сотрудникам, коллегам и высшему руководству	16
1. Границы с подчиненными: Перестаньте ловить чужих «обезьян»	16
2. Границы с коллегами (смежные отделы): Прощай, офисный аутсорсинг	16
3. Границы с высшим руководством: Профессиональный отпор без риска увольнения	17
Анатомия отказа: формулы экологичного, но бескомпромиссного несогласия	17
Формула 1. «Бутерброд» (Позитив — Твердое Нет — Позитивная перспектива)	17
Формула 2. «Отказ со ссылкой на твердые критерии»	18
Формула 3. «Ограниченный ресурс»	18
Взгляд из кресла HRD	18
Конец ознакомительного фрагмента.	19

# Елена Копылова

## Менеджмент на каблуках

### Введение. Шпильки, которые не гнутся

Помните этот звук? Размеренный, четкий, слегка эхо разносится по длинному офисному коридору. Цок, цок, цок. Это звук шпилек. Для кого-то это просто элемент дресс-кода, но для женщины-руководителя это аккомпанемент её ежедневной невидимой войны. Войны за авторитет, за результаты, за право оставаться собой в мире, который веками затачивался под мужские правила игры.

Нет, эта книга не ода феминизму, эта книга про личный опыт, наблюдения и желание помочь той, кто держит её в руках.

Давайте знакомиться. Я — директор по персоналу с многолетним стажем. Через мое кресло прошли тысячи сотрудников: от линейных специалистов до топ-менеджеров крупнейших компаний. Но моя главная суперсила не в дипломах и не в знании Трудового кодекса. Моя суперсила в том, что я — профессиональный наблюдатель. Из своего кабинета я, как в стеклянном кубе, изо дня в день наблюдала за эволюцией власти. Я видела, как ломались сильные мужчины, как взлетали хрупкие девушки, и как совершались одни и те же классические ошибки, цена которых — выгоревшие команды и разрушенные карьеры.

И, конечно же, у меня есть собственная команда. Я знаю, каково это — не просто советовать со стороны, как «правильно мотивировать персонал», а самой смотреть в глаза подчиненным, когда проект горит, бюджет урезан, а на часах одиннадцать вечера. Я знаю, как тяжело весит решение об увольнении человека, у которого трое детей, и как заманчиво бывает закрыть глаза на его лень, просто чтобы не устраивать тяжелый разговор.

Эта книга — не академический учебник по общему менеджменту. Это честный разговор без купюр о том, как женщине управлять бизнесом и людьми, оставаясь при этом женщиной. Как носить свои «управленческие шпильки» так, чтобы они не гнулись под тяжестью ответственности, но и не превращались в оружие массового поражения для окружающих.

## **Почему классический «мужской» менеджмент не всегда работает для женщин**

Если вы зайдете в любой книжный магазин и откроете топ продаж в разделе «Бизнес», вы обнаружите удивительную вещь. Девяносто процентов этих книг написаны мужчинами. Они оперируют яркими, жесткими метафорами: «война за рынок», «захват территорий», «выжечь конкурентов», «армейская дисциплина». Классический менеджмент исторически строился по иерархическому, полувоенному принципу. Есть генерал, есть приказы, которые не обсуждаются, есть жесткая субординация и культ силы.

Когда женщина продвигается по карьерной лестнице и впервые занимает руководящее кресло, она автоматически пытается опереться на эти книжные стандарты. Она думает: *«Чтобы меня уважали, я должна действовать как мужчина»*. И совершает роковую ошибку.

Дело в том, что в обществе до сих пор сильны двойные стандарты восприятия. То, что прощают мужчине-руководителю, женщине не простят никогда.



Когда мужчина бьет кулаком по столу и требует жестких отчетов — он «сильный, харизматичный лидер с железной хваткой». Когда то же самое делает женщина — её за глаза называют «истеричкой», предполагая проблемы в личной жизни.



Когда мужчина держит дистанцию и холоден — он «стратег, сосредоточенный на глобальных целях». Женщина в такой же позиции мгновенно получает ярлык «высокомерной с\*чки» или «сухой воблы».

Попытка слепо скопировать мужскую модель поведения на руководящей должности выглядит как костюм с чужого плеча. Он жмет в плечах, топорщится и выглядит неестественно. Подчиненные чувствуют эту фальшь моментально. Мужской менеджмент часто опирается на внешние атрибуты доминирования, но женщина, пытающаяся «играть в альфа-самца», теряет свое главное естественное преимущество — гибкость, интуицию и способность к глубокой эмпатии. Мы не хуже и не лучше менеджеров-мужчин. Мы просто другие. И инструменты достижения результатов у нас должны быть свои.

## Главный парадокс женщины-руководителя

За годы работы в HR я вывела главный парадокс, в ловушку которого попадает практически каждая женщина, получившая власть. Это вечное балансирование на тонком канате между двумя крайностями, двумя деструктивными ролевыми моделями: маской «Акулы» и халатом «Мамочки».

### Крайность первая: Маска «Акулы»

Насмотревшись фильмов о жестких бизнес-вумен или столкнувшись с первым саботажом со стороны команды, молодая руководительница решает: *«Доброту здесь принимают за слабость. Я стану железной»*. Она надевает маску тотального контроля.

«Акула» не улыбается на совещаниях, не интересуется делами сотрудников, вводит систему штрафов за минутное опоздание и общается исключительно приказным тоном. Ей кажется, что так она строит авторитет. Но на самом деле она строит стену страха.

**Что происходит с командой?** Инициатива умирает первой. Люди перестают предлагать идеи, потому что любая ошибка карается расстрелом. Они начинают замалчивать проблемы до последнего, пока ситуация не превратится в катастрофу. В такой атмосфере выживают только безынициативные исполнители, а сильные игроки уходят к конкурентам. Сама же «Акула» вечером дома смывает макияж вместе со слезами усталости, чувствуя себя абсолютно одинокой и опустошенной.

### Крайность вторая: Халат «Мамочки»

Вторая крайность — это страх показаться жестокой. Женщина по своей природе склонна обустроить пространство, заботиться и сглаживать углы. Руководительница-«Мамочка» искренне хочет, чтобы в коллективе все друг друга любили.

Она приносит в офис печенье, выслушивает истории про разводы сотрудников, прощает сорванные дедлайны (*«Ну у него же кошка заболела, я понимающая»*) и выполняет половину работы за своих подчиненных, потому что *«жалко девочек, они и так перерабатывают»*.

**Что происходит с командой?** Команда мгновенно садится на шею. Рабочие отношения подменяются семейными. Как только «Мамочка» пытается потребовать результат или KPI, сотрудники искренне обижаются: *«Мы же были как семья, как вы можете так с нами?»*. Дисциплина рушится, бизнес-показатели катятся вниз, а сама руководительница превращается в загнанную лошадь, которая тащит на себе весь отдел.

**В чем же истина?** Истина в том, чтобы снять маску акулы и не надевать халат мамочки. Сила женщины-лидера — в сочетании жестких, непоколебимых бизнес-границ и искреннего, глубокого интереса к людям. Это способность сказать: *«Я очень сочувствую твоей ситуации, но проект должен быть сдан завтра в девять утра. Давай подумаем, как мы можем это решить»*. Это и есть менеджмент на каблуках — элегантный, но с твердой опорой.

## Опыт HR-директора: почему понимание людей — это главная валюта XXI века

Мы с вами живем в уникальное время. Эпоха, когда можно было просто платить зарплату и хлестать сотрудников кнутом, безвозвратно ушла. На дворе эра жесточайшего кадрового голода и экономики знаний. Заводы автоматизируются, искусственный интеллект пишет коды и генерирует дизайн, а главной ценностью бизнеса становятся люди, способные создавать смыслы и принимать нестандартные решения.

Сегодня выигрывает не тот руководитель, у которого самый большой бюджет или самый строгий регламент. Выигрывает тот, кто понимает, *что* движет его людьми.

Как HRD, я каждый день вижу финансовые отчеты компаний. И я могу с уверенностью сказать: токсичный менеджмент — это колоссально дорого. Когда от руководителя уходит ключевой сотрудник из-за того, что его не выслушали или обесценили, компания теряет миллионы. Поиск нового человека, его адаптация, упущенная выгода от простоя проектов — всё это прямые убытки бизнеса.

Понимание человеческой психологии, умение считывать эмоции, вовремя заметить выгорание, раскрыть потенциал скромного, но гениального сотрудника — это больше не «сопливые soft skills». Это твердая бизнес-валюта. И именно здесь у женщин-руководителей есть гигантское природное преимущество. У нас исторически лучше развит эмоциональный интеллект. Мы тоньше чувствуем полутона в настроении коллектива, мы быстрее замечаем назревающий конфликт.

Если мужчина часто управляет процессами, то женщина способна управлять *состоянием* людей, которые эти процессы двигают. И если научить эту способность работать по четким бизнес-правилам, вы получите команду мечты, которая будет предана вам и способна перевыполнять любые планы.

В этой книге я шаг за шагом передам вам этот инструментарий. Мы научимся нанимать «своих» людей, безболезненно делегировать задачи, выходить из операционного ада и выстраивать железный авторитет, не теряя при этом своей женской природы и блеска в глазах.

Поправьте шпильки, мы начинаем.

### Взгляд из кресла HRD

#### Кейс: История одной «Железной леди»

В одну из крупных компаний, где я работала HR-директором, на позицию руководителя отдела продаж пришла молодая, амбициозная женщина по имени Анна. До этого отделом управлял мужчина, который оставил после себя хаос и панибратство. Анна решила с порога показать, кто здесь босс. На первое же совещание она пришла с каменным лицом, скрестила руки на груди и заявила: *«С сегодняшнего дня правила меняются. Мне плевать на ваши прошлые заслуги, мне нужен результат. За невыполнение плана — штраф, за опоздание на 5 минут — объяснительная»*.

Она искренне верила, что действует как эффективный антикризисный менеджер. Она надела классическую маску «Акулы».

Через три недели ко мне в кабинет выстроилась очередь из ее сотрудников с заявлениями на увольнение. Уходили лучшие менеджеры, которые делали 70% выручки отдела. Назревал коллапс. Когда я вызвала Анну на разговор, она была на грани нервного срыва. *«Они меня саботируют! Они не хотят работать! Я просто требую дисциплины!»* — почти кричала она.

Мы сели разбираться. Я показала ей, что ее сотрудники уходят не от требований, а от ее ледяного тона и ощущения, что их считают за роботов. Мы провели эксперимент. Анна

изменила тактику: на следующем собрании она открыто признала, что перегнула палку, объяснила, что ее жесткость была вызвана страхом за общий результат, и предложила команде вместе переписать правила игры. Она не снизила планку планов продаж, но изменила форму подачи информации — убрала агрессию, добавив человеческий диалог.

**Результат:** Отдел сохранил костяк, за следующие два квартала они приросли в выручке на 40%, а Анна стала для них безоговорочным лидером, за которым люди готовы были идти в огонь и воду. Она научилась управлять без маски.

## **Чек-лист «Внедрить в понедельник»**

**Проведите аудит своего «управленческого Я».** Запишите честно на листке бумаги, какая роль вам ближе прямо сейчас: вы чаще бываете «Акулой» (излишне сухи, категоричны, контролируете каждую мелочь) или «Мамочкой» (жалуете подчиненных в ущерб результату, выслушиваете личные проблемы в рабочее время)? Осознание — первый шаг к балансу.

**Замените «Ты-сообщения» на формулу «Контекст + Граница».** Если в понедельник сотрудник принесет вам плохой отчет, не говорите: *«Ты снова всё испортил, сколько можно!»* (стиль Акулы) и не переделывайте за него (стиль Мамочки). Скажите: *«Этот отчет не подходит для презентации клиенту (Контекст). Мне нужно, чтобы ты переделал блоки А и Б к 15:00, иначе мы сорвем сделку (Граница)».*

**Уберите из своего лексикона уменьшительно-ласкательные слова на рабочих планерках.** Никаких «девочки», «мальчики», «отчетики», «задачки». Это незаметно превращает вас в «мамочку» и снижает статус ваших требований. Только профессиональная терминология: «коллеги», «команда», «отчет», «проект». Задайте деловой тон с самого утра.

## Часть I. Внутренний компас: от «синдрома самозванца» к подлинному авторитету

### Глава 1. Синдром самозванца в красивых туфлях

Вы закрываете за собой дверь нового кабинета. На комодe блестит табличка с вашим именем и новой должностью. Вы садитесь в роскошное кожаное кресло, перекидываете ногу на ногу, поправляя подол юбки, смотрите на свои безупречные туфли-лодочки и вместо триумфа ощущаете... леденящий ужас.

В голове настойчиво, как заезженная пластинка, крутится одна и та же мысль: *«Это ошибка. Меня переоценили. Случилось какое-то дикое недоразумение, и я заняла чужое место. Вот сейчас зазвонит телефон, войдет генеральный директор, посмотрит на меня пристально и скажет: "Елена, мы всё поняли. Разоблачение состоялось. Освободите кабинет"»*.

Добро пожаловать в клуб. Вы только что познакомились со своим внутренним «самозванцем». Самое парадоксальное, что этот непрощеный гость редко приходит к глупым, ленивым или некомпетентным людям. Наглые дилетанты обычно спят спокойно, они искренне уверены в своей гениальности. Синдром самозванца — это «привилегия» исключительно умных, ответственных и по-настоящему успешных женщин.

За годы работы директором по персоналу я провела сотни ассессментов (оценок компетенций) топ-менеджеров. И я вывела одну закономерность, от которой мне, если честно, до сих пор становится грустно. Когда на горизонте появляется высокая вакансия, мужчина, соответствующий требованиям хотя бы на 30%, уверенно бьет себя в грудь и говорит: *«Я справлюсь, оформляйте оффер!»*. Женщина, которая соответствует требованиям на 90%, вздыхает, перебирает свои дипломы и говорит: *«Ой, вы знаете, мне нужно еще пройти курс по стратегическому анализу и подтянуть английский, я пока не готова, я их подведу»*.

Почему же мы, имея за плечами реальные результаты, сильные команды и годы пахоты, продолжаем чувствовать себя воришками, пробравшимися на чужой праздник жизни?

### Истоки сомнений: почему умные женщины не верят в свой успех

Корни этого феномена уходят гораздо глубже, чем просто «нехватка уверенности в себе». Здесь работает мощный коктейль из социального воспитания, особенностей женской психологии и ловушки высокого интеллекта.



#### Ловушка «Хорошей девочки».

Вспомните, за что в детстве хвалили мальчиков, а за что — девочек. Мальчикам прощали разбитые коленки, бунт и хулиганство, их поощряли за смелость:

*«Молодец, дал сдачи, защитил свое!»*

. Девочек же хвалили за послушание, аккуратность и бесконечные пятерки.

*«Какая хорошая, тихая девочка, мамина помощница, всё сделала правильно»*

. Мы выросли с глубокой внутренней прошивкой: чтобы тебя любили и признавали, ты должна быть идеальной и следовать правилам. Но в менеджменте правил нет. Здесь каждый день нужно принимать решения в условиях полной неопределенности, рисковать и совершать ошибки. «Хорошая девочка» внутри нас каменеет от ужаса, когда сталкивается с необходимостью действовать не по инструкции.



### **Проклятие экспертности (Эффект Даннинга-Крюгера наоборот).**

Чем больше женщина учится, чем глубже погружается в профессию, тем яснее она видит масштаб того, чего она еще не знает

. Профессионал понимает, сколько факторов влияет на бизнес-процесс. И этот широкий кругозор играет с ней злую шутку. Ей кажется:

*«Раз я вижу столько белых пятен в своих знаниях, значит, я некомпетентна»*

. Ей и в голову не приходит, что её коллеги-мужчины часто вообще не подозревают о существовании этих нюансов и именно поэтому выглядят такими уверенными в себе.



### **Списывание успехов на внешние факторы.**

Понаблюдайте за тем, как вы принимаете комплименты за выполненный проект. Что вы говорите?

*«Ой, да ладно, это просто команда постаралась»*

,  
*«Мне повезло с конъюнктурой рынка»*

,  
*«Просто звезды так сошлись»*

. Женщины склонны проецировать свои успехи вовне (повезло, помогли, обстоятельства), а свои неудачи — исключительно внутрь (я не справилась, я не доглядела). Мужчины делают ровно наоборот: победа — это его личный триумф, поражение — это «рынок упал» или «подрядчики подвели».

Этот ментальный перекокс изматывает. Вы начинаете работать в два раза больше, чтобы «доказать», что вы имеете право занимать эту должность. Вы контролируете каждую запятую в отчетах подчиненных, засиживаетесь в офисе до ночи, превращаясь в идеального исполнителя, но напрочь убивая в себе руководителя-стратега.

## **Как перестать заслуживать одобрение и начать принимать решения**

Главный шаг на пути трансформации из классного специалиста в подлинного лидера — это болезненный, но необходимый отказ от желания нравиться абсолютно всем.

Руководитель — это не стодолларовая купюра, чтобы вызывать у всех восторг. Суть управленческой роли заключается в том, что вы больше не являетесь частью «тусовки». Вы над ней. Ваша задача — не создавать комфортную психологическую песочницу для сотрудников, а приводить бизнес к результату руками этих сотрудников.

Заслуживание одобрения — это самый быстрый способ разрушить свой авторитет. Как только команда чувствует, что руководительница боится их обидеть, быть строгой или показаться «плохой», включается скрытый саботаж. Сроки начинают плыть, задачи выполняются спустя рукава, а на любые претензии сотрудники начинают смотреть на вас укоризненно: *«Ну вы же всё понимаете, мы так старались...»*.

Чтобы выйти из этой ловушки, перестройте свое управленческое мышление с помощью трех жестких, но спасительных ментальных установок:

**1. Профессионализм важнее симпатии.** Поменяйте внутренний запрос. Вам не нужно, чтобы сотрудники вас любили как подругу или маму. Вам нужно, чтобы они уважали ваши решения, признавали вашу экспертизу и четко выполняли договоренности. Здоровые рабочие отношения строятся на предсказуемости, прозрачности и взаимном уважении границ, а не на эмоциональных поглаживаниях.

**2. Решение — это ответственность, а не конкурс популярности.** Принимая любое управленческое решение (будь то депремирование, увольнение или смена графика работы), вы должны ориентироваться исключительно на интересы бизнеса и показатели эффективности. Если решение обоснованно, экономически целесообразно и ведет к цели — оно правильное. Точка. Даже если весь отдел в этот момент дружно вздохнул и обиделся.

**3. Право на ошибку как элемент грейдинга.** Запомните: хороший руководитель — это не тот, кто никогда не ошибается, а тот, кто умеет быстро и без паники исправлять последствия своих ошибок. Разрешите себе ошибиться. Если ваше решение привело к сбою — это не значит, что вы «самозванец». Это значит, что вы получили новую порцию рыночных данных, скорректировали курс и пошли дальше.

## **Практика: техника «Инвентаризация достижений» против внутреннего критика**

Когда ваш внутренний голос в очередной раз начнет шептать, что вы занимаете свое место незаконно, бесполезно спорить с ним эмоциями. Ему нужны жесткие, неопровержимые улики. Ему нужны цифры, факты и документы.

Для этого я рекомендую всем своим подопечным руководителям раз в квартал проводить практику «**Инвентаризация достижений**». Это ваш персональный юридический бронези-лет против синдрома самозванца.

Возьмите блокнот или откройте Excel-таблицу. Разделите страницу на четыре колонки. Заполняйте её строго в тишине, без ложной скромности, как будто вы пишете аудит сторонней компании.

**Колонка 1: Факт / Проект**

**Колонка 2: Мои конкретные действия**

**Колонка 3: Бизнес-эффект (в цифрах)**

**Колонка 4: Вещдоки (Железные аргументы)**

*Что было сделано за последний год/полгода?*

*Что сделали именно ВЫ? (Забудьте слово «мы». Пишите: «Я разработала», «Я наста-  
яла», «Я организовала»).*

*Как это помогло компании? (Сэкономили, заработали, ускорили процесс, удержали кли-  
ентов).*

*Что нельзя опровергнуть? (Скриншот отчета, благодарственное письмо клиента,  
выписка по KPI).*

**Пример:** Переформатирование отдела логистики.

Я уволила неэффективного начальника склада, переписала регламент отгрузки, внедрила систему мотивации для водителей.

Сроки доставки сократились на 22%, текучесть кадров среди линейного персонала упала до нуля, сэкономлено 1,5 млн рублей за квартал.

Утвержденный генеральным директором отчет по затратам за II квартал, график KPI.

Когда таблица будет заполнена, внимательно прочитайте её. Посмотрите на колонку №3 и №4. Это сделали вы. Не случайность, не звезды, не «просто повезло». Это результат вашей воли, вашего интеллекта и ваших управленческих решений.

Каждый раз, когда перед важным совещанием или сложным разговором у вас начнут дрожать колени, открывайте этот документ. Это и есть ваше истинное лицо как руководителя. А голос самозванца — просто шум ветра за окном.

## Взгляд из кресла HRD

### **Кейс: Как перфекционизм чуть не погубил топ-менеджера**

Несколько лет назад в международной производственной компании, где я возглавляла HR-департамент, освободилась позиция Финансового директора (CFO). Это был ключевой пост, входящий в совет директоров. Главным кандидатом внутри компании была Ольга — руководитель отдела корпоративной отчетности. Фантастический профессионал, умница, знающая каждую цифру в бюджете, с квалификацией АССА и безупречной репутацией.

Я пригласила Ольгу в кабинет, чтобы объявить о повышении и предложить ей этот оффер. Вместо радости я увидела на ее лице панику. Она побледнела и сказала: *«Елена, спасибо за доверие, но я не могу принять это предложение. Я не справлюсь. Я отличный методолог, но я не умею вести жесткие переговоры с банками так, как это делал прошлый директор. Мне нужно еще как минимум года два побыть в текущей роли, я подведу компанию»*.

Это был классический, дистиллированный синдром самозванца. Если бы на ее месте был мужчина с половиной её заслуг, он бы уже открывал шампанское.

Я не стала её переубеждать словами «ты сможешь». Мы пошли по пути фактов. Я заставила Ольгу открыть её ноутбук и показать мне отчеты по аудиту за последние три года. Мы вместе посчитали, сколько миллионов компания сэкономила благодаря разработанным ею налоговым схемам. Я показала ей отзывы генерального директора о её презентациях на стратегических сессиях.

Я сказала ей: *«Ольга, посмотри на эти цифры. Банкиры — не боги, они тоже разговаривают на языке цифр. Твои цифры идеальны. Переговоры — это навык, которому мы тебя научим за два месяца с помощью бизнес-тренера. Но твои аналитические мозги купить на рынке практически невозможно»*.

Она взяла паузу на выходные, а в понедельник подписала оффер. Первые три месяца ей было тяжело, она пыталась по привычке проверять каждую проводку за своими бывшими коллегами, сгорая от страха ошибиться. Мы прошли с ней через несколько сессий коучинга, где учились делегировать и отпускать контроль.

**Результат:** Спустя год Ольга была признана лучшим финансовым директором в секторе по версии профильного рейтинга. Она научилась ходить на заседания совета директоров с высоко поднятой головой, оставив свои сомнения в прошлом. Ей просто нужно было разрешить себе опираться на свои твердые результаты, а не на свои идеальные страхи.

## Чек-лист «Внедрить в понедельник»

**Поймите «мы-паразита» в своей речи.** В течение всего понедельника сознательно контролируйте, как вы рассказываете о результатах работы своего отдела вышестоящему руководству или коллегам. Если проект сделали под вашим руководством, прекратите говорить: *«Ну, мы тут подумали и сделали...»*. Скажите твердо: *«Я и моя команда реализовали этот проект. Под моим контролем мы сократили издержки»*. Присвойте себе свое авторство.

**Заведите папку «Против самозванца» в почте или мессенджере.** Скидывайте туда все скриншоты с похвалами от клиентов, благодарственные письма от руководства, сообщения от сотрудников в духе *«Спасибо, вы лучший шеф»*. В моменты депрессии и сомнений эта папка станет вашим лучшим терапевтом.

**Примите одно «непопулярное» решение быстро.** Выберите мелкую рабочую задачу, которую вы долго откладывали из-за страха кому-то не угодить или обидеть (например, отказать подрядчику в продлении договора на невыгодных условиях или сделать строгое замечание сотруднику за систематический срыв сроков). Сделайте это в понедельник до обеда, опираясь строго на цифры и факты, без оправданий и долгих вступлений. Почувствуйте вкус чистой управленческой ответственности.

## Глава 2. Ловушка «Хорошей девочки»

В моем кабинете есть специальный диван. Я называю его «диваном разбитых надежд». На нем пересидело огромное количество женщин-руководителей всех мастей — от начальников небольших отделов до вице-президентов крупных холдингов. И знаете, из-за чего было пролито больше всего слез? Не из-за кризисов на рынке, не из-за жестких проверок налоговой и даже не из-за козней конкурентов.

Самые горькие слезы проливались тогда, когда абсолютно измотанная, выгоревшая дотла женщина закрывала лицо руками и тихо говорила: *«Я же для них всё делала. Я их защищала перед генеральным. Я входила в положение каждого. Я согласовывала им отгулы, закрывала глаза на опоздания, выбивала премии. А они... они просто плюнули мне в душу и сорвали главный проект года».*

В этот момент на моем диване сидит не топ-менеджер. На нем сидит маленькая, заплаканная «хорошая девочка». Та самая, которую в детстве научили, что если она будет прилежной, доброй, послушной и удобной, то все вокруг будут её любить, ценить и слушаться.

Это самая опасная ментальная ловушка в женском менеджменте. Стремление быть удобной, бесконфликтной и «хорошей» для всех без исключения — это самый короткий и гарантированный путь к разрушению бизнес-процессов, потере авторитета и профессиональному суициду.

### Почему стремление быть удобной для всех разрушает бизнес-процессы

Бизнес — это не благотворительный фонд, не клуб по интересам и не терапевтическая группа поддержки. Бизнес — это циничная, прагматичная система, созданная для извлечения прибыли и достижения конкретных результатов. В этой системе у каждого процесса есть своя жесткая логика, свои дедлайны, стандарты качества и KPI.

Когда во главе отдела встает «хорошая девочка», логика бизнес-процессов подменяется логикой человеческих отношений. И система начинает стремительно деградировать. Давайте разберем пошагово, как именно ваша «доброта» убивает бизнес:



#### **Размывание стандартов и прецедентное право.**

Представьте ситуацию: сотрудник вовремя не сдал важный аналитический отчет. Он приходит к вам, преданно смотрит в глаза и говорит:

*«Извините, у меня сейчас такой тяжелый период, собака заболела, жена пилит, я не успел...»*

. «Хорошая девочка» внутри вас мгновенно включается в сочувствие:

*«Ну ладно, я всё понимаю, все мы люди. Сдай к среде»*

. Что произошло на самом деле? Вы только что создали прецедент. Вы показали всей команде, что дедлайн — это не железное обязательство, а гибкая субстанция, которую можно подвинуть с помощью жалобной истории. В следующий понедельник отчетов не сдаст уже половина отдела, потому что у одного потекла батарея, а у второго — экзистенциальный кризис.



#### **Эрозия исполнительской дисциплины.**

Когда руководитель транслирует чрезмерную мягкость, у сотрудников исчезает здоровый страх перед последствиями. Пропадает тонус. Зачем напрягаться и сидеть допоздна над сложной задачей, если можно сделать её кое-как, а «добрая начальница» в крайнем случае сама

всё подправит, вздохнет и тихо доделает в выходные? Удобный руководитель всегда работает больше всех в своем отделе. Она превращается в бутылочное горлышко: команда генерирует полуфабрикаты, а она тратит свои ночи на то, чтобы довести их до ума, спасая репутацию подразделения.



### **Демотивация сильных игроков.**

Это самый страшный побочный эффект. В любой команде есть «рабочие лошадки» — гиперответственные, сильные специалисты, которые всегда делают всё вовремя. И есть «пассажиры», которые постоянно ищут оправдания. Когда «хорошая девочка» прощает пассажирам их косяки и перекладывает их задачи на сильных сотрудников (

*«Машенька, ты же у нас самая надежная, подстрахуй Колю, у него опять форс-мажор»*

), Машенька начинает чувствовать глубочайшую несправедливость. Сильные игроки уходят от удобных руководителей, потому что не хотят тащить на себе балласт за ту же зарплату. В итоге вокруг «хорошей девочки» остается только терариум ленивых и манипулятивных посредственностей.

## **Как научиться говорить твердое «нет» сотрудникам, коллегам и высшему руководству**

Управленческое «нет» — это не признак жестокости. Это инструмент защиты ваших ресурсов, вашей команды и целей вашего бизнеса. Если вы не умеете говорить «нет», ваше «да» не имеет никакой ценности.

Давайте снимем белые перчатки и посмотрим, как выстраивать границы с тремя ключевыми категориями людей, которые ежедневно пытаются пробить вашу оборону.

### **1. Границы с подчиненными: Перестаньте ловить чужих «обезьян»**

В менеджменте есть прекрасная концепция «обезьян на шее» (авторы Уильям Онкен-младший и Дональд Васс). Обезьяна — это следующая задача по проекту. Когда сотрудник приходит к вам в кабинет и говорит: *«Я тут столкнулся со сложностью, склад не отгружает товар, я не знаю, что делать»*, — он пытается пересадить свою обезьяну с его шеи на вашу.

«Хорошая девочка» привычно отвечает: *«Ладно, оставь документы, я сама наберу директора склада и всё решу»*. Поздравляю, обезьяна сменила хозяина. Вы теперь работаете на своего подчиненного.

**Как говорить «нет»:** *«Я вижу, что склад задерживает отгрузку. Это твоя задача. Предложи мне три варианта решения этой проблемы к 15:00, и мы выберем лучший. Занимайся»*. Вы не отказываете в поддержке, но вы жестко возвращаете ответственность туда, где она должна лежать.

### **2. Границы с коллегами (смежные отделы): Прощай, офисный аутсорсинг**

Очень часто коллеги-мужчины из других департаментов негласно используют «хороших девочек» как бесплатный ресурс. К вам заглядывает руководитель коммерческого отдела, широко улыбается и говорит: *«Слушай, Юлечка, вы же в HR так круто умеете делать презентации. Нам тут для тендера надо отчет набросать, а мои парни вообще не умеют в дизайн. Помоги по-соседски, выручи!»*.

Юлечка тает от комплимента, хочет быть полезной и соглашается, сдвигая задачи своего отдела.

**Как говорить «нет»:** Поймите, что в этот момент коллега решает свои KPI за счет вашего выгорания. Ваше «нет» должно опираться на приоритеты бизнеса. *«Игорь, я бы с радостью помогла, но сейчас вся моя команда сфокусирована на закрытии критических вакансий для производства. Если я отвлеку дизайнера на твою презентацию, мы сорвем сроки найма. Давай я поделюсь с тобой нашим шаблоном, и твои ребята сделают всё сами».*

### **3. Границы с высшим руководством: Профессиональный отпор без риска увольнения**

Самый большой страх «хорошей девочки» — сказать «нет» генеральному директору или собственнику. Ей кажется, что её тут же посчитают нелояльной, неэффективной и уволят. Поэтому она безропотно берет в работу третью внеочередную стратегию за месяц, которую нужно сдать «вчера» и без бюджета.

**Как говорить «нет»:** С шефом нельзя говорить на языке эмоций («Мы устали», «Это невозможно»). С ним нужно говорить на языке цифр, рисков и альтернатив. Вы не отказываетесь выполнять задачу, вы показываете цену этого решения.

*«Иван Иванович, мы можем взять этот проект в работу прямо сейчас. Но у нас ограниченный ресурс. Чтобы сделать его качественно к пятнице, мне придется заморозить проект по автоматизации базы данных, что сдвинет его запуск на месяц и увеличит риски потери лидов. Что для бизнеса сейчас в приоритете — новый проект или автоматизация?»*. Вы перекладываете выбор на шефа, оставаясь в позиции сильного эксперта, а не покорного исполнителя.

### **Анатомия отказа: формулы экологичного, но бескомпромиссного несогласия**

Чтобы говорить «нет» и не чувствовать себя после этого последней сволочью, нужно освоить технику **конструктивного отказа**. Существует три базовых речевых модуля, которые позволяют отказать экологично (сохраняя контакт с человеком), но бескомпромиссно (не оставляя лазеек для манипуляций).

#### **Формула 1. «Бутерброд» (Позитив — Твердое Нет — Позитивная перспектива)**

Эта формула идеальна для лояльных сотрудников и коллег, которых вы не хотите обидеть, но чью просьбу удовлетворить не можете.



##### **Шаг 1 (Позитив/Признание):**

*«Мария, я очень ценю твоё стремление развиваться и твой вклад в проект...»*



##### **Шаг 2 (Железное «Нет» без оправданий):**

*«...но я не могу согласовать твоё повышение в этом квартале, так как твой KPI по продажам выполнен только на 85%»*

. (Важно: не говорите «мне жаль», «к сожалению» — это маркеры слабости).



##### **Шаг 3 (Конструктивное будущее):**

*«Давай мы вернемся к этому разговору по итогам следующего квартала. Нам нужно подтянуть показатели А и Б. Какая помощь от меня тебе нужна, чтобы выйти на 100%?»*

## **Формула 2. «Отказ со ссылкой на твердые критерии»**

Когда вам нужно отказать манипулятору, который пытается взять вас «на слабо» или разжалобить. Вы убираете свое личное отношение и переводите стрелки на правила системы.

*«Алексей, у нас в компании есть четкий регламент: график отпусков утверждается в ноябре. В пиковый сезон продаж (декабрь) в отделе должно одновременно находиться не менее 80% сотрудников. Поэтому я не могу отпустить тебя на три недели в декабре. Давай выберем даты в январе или феврале».*

Против правил системы у манипулятора нет аргументов. Вы не плохая, вы просто охраняете периметр.

## **Формула 3. «Ограниченный ресурс»**

Идеально подходит для защиты от навешивания дополнительных чужих обязанностей.

*«Светлана, физический ресурс моего отдела сейчас загружен на 100%. Мои сотрудники работают строго по графику приоритетных задач, утвержденным советом директоров. Мы не сможем взять на себя аудит ваших договоров, так как это потребует 15 рабочих часов, которых у нас физически нет. Обратись, пожалуйста, к юридическому департаменту».*

## **Взгляд из кресла HRD**

### **Кейс: Как «добрая» руководительница довела отдел до увольнения**

В моей практике был случай, когда на позицию Руководителя службы маркетинга в ритейл-компании мы наняли Наталью. Интеллигентная, мягкая, невероятно эрудированная женщина, пришедшая из крупного агентства. Она очень хотела построить в отделе «бирюзовую культуру» доверия и свободы.

В её команде работал дизайнер Артем — парень безусловно талантливый, но абсолютно недисциплинированный. Он регулярно срывал дедлайны по сдаче макетов для рекламных кампаний. Из-за него летели графики размещения рекламы в регионах, компания несла убытки. Наталья каждый раз беседовала с ним «по душам», поила кофе, выслушивала истории о том, что у него «пропала муза» и «сложные отношения с девушкой». Она входила в его положение и сама по ночам правила его макеты перед отправкой в печать. Она не хотела быть «мегерой».

Знаете, чем закончилась эта история? Через четыре месяца ко мне пришла Маргарита — ведущий маркетолог этого же отдела, ключевой сотрудник, на котором держалась вся аналитика. Она положила на стол заявление об увольнении.

Я спросила о причинах. Маргарита разрыдалась: *«Я больше не могу. Я прихожу на работу к девяти, пишу как проклятая, сдаю всё минута в минуту. Артем приходит к двенадцати, пьет кофе, косячит, срывает мне запуски кампаний, а Наталья его только по головке гладит и жалеет. При этом мои идеи Наталья откладывает, потому что ей некогда их посмотреть — она занята тем, что переделывает работу за Артемом! Извините, но я не хочу работать в этом дурдоме».*

Для Натальи это был шок. Пытаясь быть «хорошей» для одного безответственного сотрудника, она стала худшим руководителем для всей остальной команды и потеряла сильнейшего игрока.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.