

ДЬЯВОЛ ПИШЕТ В ПОЛНОЧЬ

МИТА
МАЛЛИК



Чему плохие
руководители могут
научить хороших
лидеров

Мита Маллик

**Дьявол пишет в полночь. Чему
плохие руководители могут
научить хороших лидеров**
Серия «BossBook. Книжная полка
для эффективных руководителей»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=74362121

ISBN 978-5-04-252346-5

Аннотация

А что, если вы тот самый токсичный начальник, имя которого звучит в каждой курилке? Не думали об этом?

Автор этой книги – Мита Маллик – обнаружила интересную вещь: большинство руководителей даже не догадываются, что некоторые, как им кажется, безобидные привычки превращают жизнь сотрудников в настоящий ад. Прежде чем стать ведущим консультантом по лидерству, Мита не раз побывала в эпицентре корпоративного хаоса и как начальник, и как подчиненный. Многолетний опыт и знания в области корпоративной поведенческой науки позволили ей создать практическое руководство, которое раскроет, как грамотно

управлять, а не прессовать, объединять, а не отпугивать, вдохновлять, а не ломать.

Эта книга поможет вам:

- распознавать токсичные управленческие привычки до того, как они разрушат команду;
- понять, как поведение руководителя влияет на мотивацию и психологическое состояние сотрудников;
- отказаться от микроменеджмента, обесценивания и управления через страх;
- стать руководителем, рядом с которым люди раскрываются, а не выгорают.

Содержание

Введение	6
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Мита Маллик
Дьявол пишет в полночь
Чему плохие руководители
могут научить
хороших лидеров

Copyright © 2026 by John Wiley & Sons, Inc. All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc. via Igor Korzhenevskiy of Alexander Korzhenevski Agency.

© Литвинчук М. О., перевод на русский язык, 2026

© Оформление. ООО «Издательство „Эксмо“», 2026

* * *

Джею и Прие:

Хоть я и писатель, мне трудно подобрать слова, чтобы выразить, как сильно я вас люблю.

И если однажды вы придете к нам с отцом, чтобы пожаловаться на своего плохого начальника, я просто дам вам эту книгу.

Введение

Я была, мягко говоря, не очень хорошим руководителем.

И, скорее всего, вы тоже.

С годами в моей памяти все чаще всплывают мои управленческие «провалы». Интересно, помнят ли меня коллеги как плохого босса? И были ли у них остроумные прозвища для меня, которыми они, возможно, до сих пор пользуются, когда думают обо мне?

Например, «Малефисента»¹?

Наверное, я казалась немного холодной и отчужденной, когда только начинала управлять командами, и все из-за стереотипа «нельзя дружить с подчиненными». И да, у меня был период «ношу только черное». Так я пыталась подчеркнуть свой статус руководителя, которого нужно воспринимать всерьез. Особенно в индустрии красоты.

Или «Мита-микроменеджер»²?

Справедливости ради, я придиралась только к важным деталям: к изображениям на слайдах, заголовкам, содержанию, дополнительным материалам – к тем, что на корпо-

¹ Малефисента – могущественная волшебница и одна из самых известных злодеев вселенной Disney. – Прим. ред.

² Микроменеджер – это руководитель, который стремится тотально контролировать каждое действие своих сотрудников и вникать в малейшие детали их работы. – Прим. ред.

ративном сленге называются *Cover-our-a\$\$ slides*³ – и конечно, тексту для выступления. А потом – к репетиции перед самой презентацией.

А как насчет прозвища «Медуза»?

Это звучит слишком жестко, правда? Люди ведь не боялись выступить передо мной и смотреть мне в глаза. Как я могла напугать кого-то настолько, чтобы он потерял дар речи и не смог ни с кем взаимодействовать?

Я легко придумывала прозвища для плохих руководителей, представляя их в виде злодеев из вселенных *Disney* и *Marvel*, в виде страшных ведьм из детских сказок или других мифических персонажей.

Даже моя мама знала их прозвища, и когда после очередного долгого и мучительного дня на работе мы созванивались, она спрашивала: «Ну как сегодня поживает Леди Драконов?»

Вероятно, эти прозвища были для меня способом психологической защиты при общении с начальством и помогали держать определенную эмоциональную дистанцию.

³ *Cover-our-a\$\$ slides* (также известные как *CYA slides*) – в деловом контексте означает резервные или подстраховочные материалы на случай вопросов, непредвиденных ситуаций или необходимости подкрепить презентацию дополнительными данными. – *Прим. пер.*

И конечно, я никогда бы не могла стать такой же плохой руководительницей, как они. Правда?

Мне приходилось работать с худшими менеджерами. С теми, кто засыпал на встречах; кто присваивал себе мою работу – полностью. Кто однажды швырнул дизайнерскую туфлю в коллегу (к счастью, и мне, и коллеге удалось увернуться, так что туфля нас не задела). Некоторые руководители называли меня доносчиком и требовали полной лояльности. Другие заявляли, что я слишком самоуверенна и мне нужно знать свое место. А кто-то сплетничал обо мне и говорил коллегам, что я на самом деле не знаю, что делаю. Встречались и такие, кто был одновременно добр и глубоко некомпетентен – настолько, что их было трудно ненавидеть.

И вот что я поняла о таких руководителях: они не рождаются плохими. Они формируются в результате конкретных обстоятельств.

Некоторые никогда не обучались руководству. Их просто постепенно повышали, потому что они были отличными специалистами и обладали большим опытом. Но никто не объяснил им, что теперь они должны отвечать за карьеру других людей.

Некоторые были глубоко травмированы. Как известно, те, кого ранили, сами причиняют боль. Они получают удовольствие, когда унижают и дразнят подчиненных, когда кричат на них даже при свидетелях. Это дает им временное облегчение и одновременно укрепляет их власть.

Но многие из таких руководителей сами работали у плохих начальников. Поэтому они просто копируют поведение, свидетелями которого стали, и думают, что так и надо руководить. Они перенимают ужасные привычки и следуют им не только на работе, но и дома.

Другим руководителям просто не хватает квалификации для выполнения своих обязанностей. Они взбираются по карьерной лестнице, не обладая стратегией и навыками руководителя. Но иногда они бывают одновременно некомпетентны и злы – и тогда ненавидеть их становится проще. А если они некомпетентны и при этом милы и добры – все заметно усложняется.

Есть такие руководители, кто стремится контролировать каждую мелочь. Из-за растерянности или банального недоверия они начинают выполнять ваши обязанности. Часто за патологическим микроменеджментом на работе скрывается глубокая личная драма – попытка компенсировать потерю контроля над собственной жизнью.

Часть руководителей не всегда бывают плохими, а только тогда, когда их снова обходят при повышении, когда травят собственные начальники, когда им не хватает власти или уважения окружающих, когда они перегружены и не знают, что делать дальше, или когда они находятся в состоянии стресса.

Я сама как начальник прошла через все подобные ситуации и знаю, каково это. И с тех пор я учусь избегать их, по-

нимать, как мое поведение сказывается на чужом опыте и жизни в целом.

Однажды в *LinkedIn*⁴ я наткнулась на статью, в которой говорилось, что руководитель способен влиять на наше психическое здоровье больше, чем супруг, родители, дети или лучший друг. Те, кто прошел через это, легко могут представить разницу между плохим и хорошим начальником и понять, что значит, когда тебя ценят. Когда не просто терпят (или того хуже – делают больно), а радуются твоим успехам, поддерживают и помогают, даже если ты ошибаешься. Так поступают хорошие руководители. И тогда они перестают быть просто руководителями, а становятся лидерами. Иногда великими.

В своей первой книге я говорила о том, почему инклюзивность⁵ так важна в корпоративной среде. Многие ходят в офис лишь ради зарплаты и возможности оплачивать счета. Другие получают удовольствие от своего дела, строят карьеру и помогают расти другим. Мы проводим среди коллег больше времени, чем дома и в кругу друзей. Фактически средний человек тратит на профессиональную деятельность

⁴ Социальная сеть LinkedIn внесена в реестр нарушителей прав субъектов персональных данных и заблокирована на территории Российской Федерации на основании решения Таганского районного суда от 04.08.2016 года. – *Прим. ред.*

⁵ Инклюзивность (от лат. *include* – включаю) – это принцип организации жизни в обществе или работы в компании, при котором любые люди, независимо от их внешности, происхождения, здоровья или взглядов, имеют равные возможности и чувствуют себя принятыми. – *Прим. ред.*

треть своей жизни, около 90 тысяч часов^[1]. Это слишком много, чтобы чувствовать себя не на своем месте!

Но как на самом деле проявляется инклюзивность на работе?

Это когда я ощущаю себя включенной в общий процесс и знаю, что моя работа ценится; что мой голос, мой вклад, мой опыт имеют значение. Мое участие в команде и организации заметно, а профессиональные достижения получают заслуженное признание.

У меня есть возможность реализовать свой потенциал, и благодаря этому такая же возможность появляется и у моей компании.

И когда я чувствую себя «своей», я даже без просьб делаю больше, чем от меня требуется.

И кто же тот человек, от кого больше всего зависит, ощущаем ли мы включенность в рабочий процесс?

Это наш руководитель.

А все потому, что он обладает огромной властью в компании – независимо от того, заслужил он ее или нет. При этом начальник далеко не единственный, кто может заставить нас чувствовать себя отверженными, чужими и ненужными.

Случалось ли вам оказываться в ситуации один на один с человеком, наделенным властью? Что вы чувствовали в этот момент? Например:

- когда учитель не спрашивал вас, сколько бы вы ни тянули руку?
- когда полицейский не верил, что вас ограбили?
- когда тренер держал вас на скамейке запасных, несмотря на ваш талант?
- когда хозяин вечеринки, который сам прислал вам приглашение, игнорировал вас?
- когда врач не обращал внимание на ваши симптомы?

Похожие чувства могут вызывать у нас и плохие руководители, потому что у большинства из них есть общие черты:

- они нас не замечают;
- они обесценивают наш опыт;
- они игнорируют, преуменьшают наш труд или, что еще хуже, пытаются нас унижить;
- они не видят нашей ценности;
- они заставляют почувствовать, что наша работа ничего не значит и что мы сами ничего не значим ни для них, ни для компании.

Плохой руководитель может разрушить инклюзивность. Он может разрушить доверие, продуктивность, креативность и инновации, а также уверенность, моральный дух и любую радость, которую мы находим в работе.

В конечном счете плохой руководитель может сломать нас.

Но позвольте мне пояснить: эта книга не для ужасных, презируемых, худших из худших руководителей. Не для тех, кто причинил столько боли и вреда и устроил абсолютный хаос в своих организациях. Не для тех, кто попадал в заголовки газет и разрушал репутацию своих компаний – и свою собственную. Не для тех, кто знает, что они плохие начальники, и кому все равно.

Такие люди эту книгу, скорее всего, никогда не прочтут.

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.