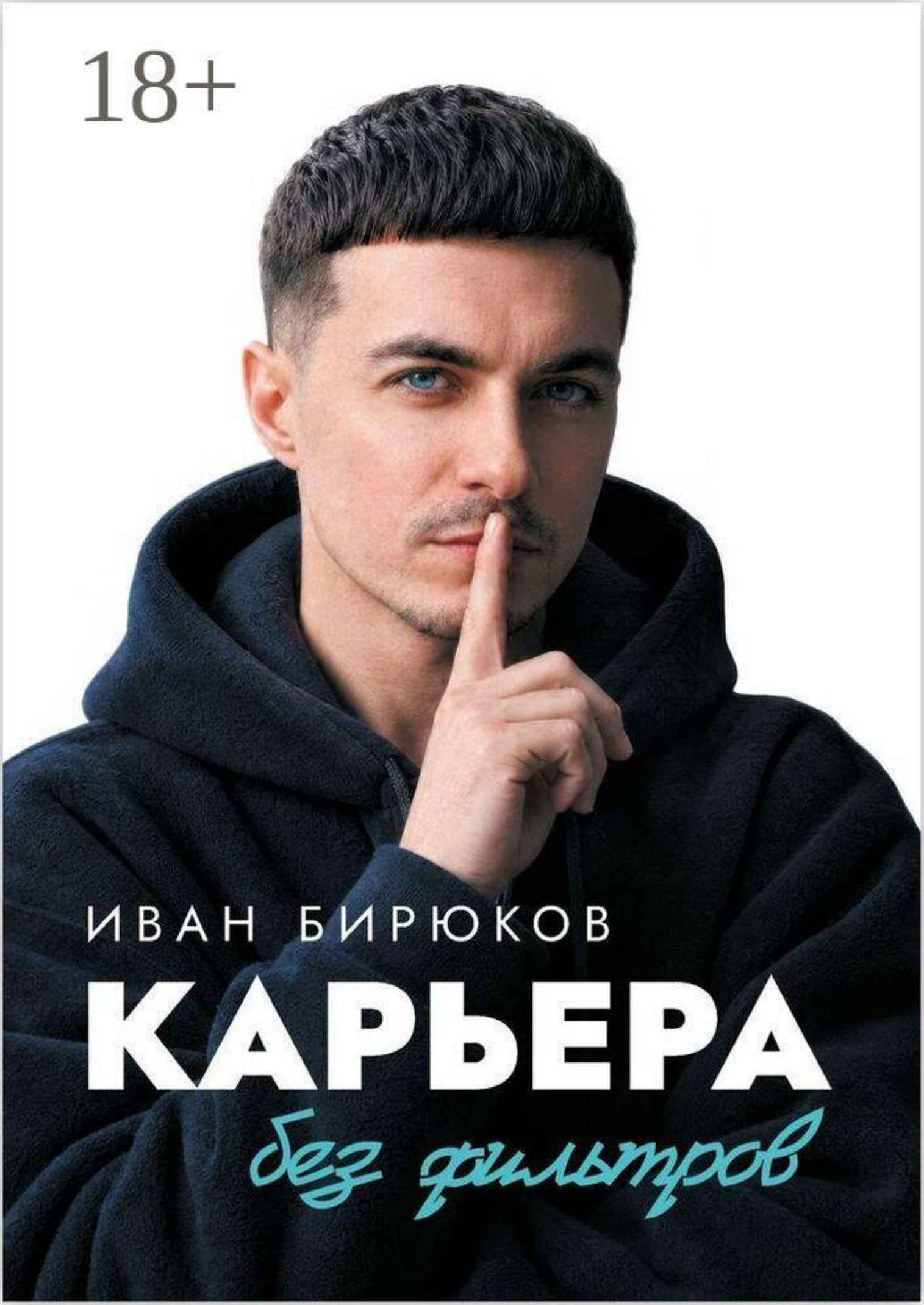
18+



ИВАН БИРЮКОВ

КАРЬЕРА

без фильтров

Иван Бирюков

Карьера без фильтров

«Издательские решения»

Бирюков И.

Карьера без фильтров / И. Бирюков — «Издательские решения»,

Что на самом деле происходит в офисах: немые конфликты, манипуляции под видом заботы, трудные начальники, выгорание. Автор 15 лет проработал в корпорациях, прошёл путь от стажёра до руководителя среднего звена и шесть лет учил этому других. В книге он изложил опыт изнутри и инструменты: формулы делового общения, разборы писем, алгоритм работы с критикой, план выхода из выгорания и чек-листы. Для тех, кто хочет стать автором своей карьеры, оставаясь самим собой и занимаясь тем, что нравится.

© Бирюков И.
© Издательские решения

Содержание

От автора 6
Часть I. Среда обитания и роль: куда я попал 12
Глава 1. Что такое корпоративная культура на самом деле? 12
Три цвета, четыре архетипа и одно феодальное королевство 13
Сорняки и цветы: если культурой не управлять 16
Токсичная культура и абьюз на работе 18
Ваши ценности и ценности компании 23
Правила игры и тот, кто их задаёт 28
Глава 2. Искусство среднего звена 31
Среднее звено: под давлением с двух сторон 31
Особенности менеджеров среднего звена 33
Трудности перехода в руководители 36
Ошибки начинающих руководителей 37
Конец ознакомительного фрагмента. 39

Карьера без фильтров

Иван Бирюков

© Иван Бирюков, 2026

ISBN 978-5-0071-6992-9
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

От автора

По моим наблюдениям, многие люди меняют карьеру до 40 лет из-за одной вещи: офисной политики. Она ощущается как фоновая тревога, которая день за днём выматывает не меньше, чем авралы и дедлайны. Удивительно, но проблемы младшего сотрудника, топ-менеджера и CEO растут из одного корня. И стандартные решения из учебников часто не работают, потому что игнорируют простую суть: на рабочем месте по-прежнему много драмы. Под драмой я понимаю всё то, о чём не пишут в должностных инструкциях: немые конфликты, игры в одобрение, манипуляции под маской заботы, выгорание под грифом «профессионализма». Это серая зона, где теория менеджмента бессильна, а человек остаётся наедине со своим замешательством и усталостью.

Полностью избежать этого вряд ли получится, ведь драма присутствует как часть любой системы, где есть люди. Но её можно перестать бояться: научиться раньше замечать, что происходит, и спокойнее на это реагировать. Тогда из жертвы обстоятельств вы становитесь игроком, который знает правила и умеет по ним двигаться, не ломая себя.

Именно об этом эта книга. И она не родилась бы, если бы за моими плечами не было долгого пути проб, ошибок и попыток разобраться. Позвольте кратко рассказать об этом пути.

Когда я закончил университет и получил диплом экономиста-управленца, меня накрыла растерянность самого обычного вида: что дальше? Взрослая жизнь пугала не конкретной опасностью, а пустотой без ответов. Что делать? Куда идти? Кем становиться, когда тебе двадцать два, и весь твой опыт умещается в зачётку и пару лет подработок?

Это чувство знакомо, наверное, каждому, кто оказывается на этом пороге: сладковатая тоска по определённости. Университет, экзамены, лекции — всё это было такой знакомой, почти домашней системой. И я сбежал туда, где было всё понятно и предсказуемо — в аспирантуру. Мне определили тему диссертации, назначили научного руководителя, составили график. Казалось, вот он план: стать кандидатом наук, доцентом, может быть, даже преподавать — спокойная, уважаемая, колея.

Но внутри что-то ёкало. Я всегда хотел большего, а мои амбиции требовали другого топлива. Мне нужна была практика: настоящие деньги, настоящие результаты, жизнь, которую не опишешь в методичках. И я начал искать работу.

Здесь мне, наверное, повезло. Уже через месяц после выпуска я сидел в кресле стажёра в хорошей компании, а вскоре получил свою первую «клетку» — штатную единицу с окладом и соцпакетом. Слово «клетка» я использую не просто так. В нём, как выяснится позже, скрыта вся корпоративная ирония. Но тогда, в самом начале, она казалась мне вполне уютной: оклад, график, задачи — всё как у всех. Ещё бы, ведь меня туда только что посадили.

И вот тут случилось первое осознание. Мир работы оказался живым, иногда жестоким, но бесконечно увлекательным. Здесь решения имели вес, ошибки стоили денег, а успех пах не типографской краской диплома, а кофе, пóтом и адреналином.

В день вступительных экзаменов в аспирантуру я просто не пришёл. Дверь в академическую карьеру тихо захлопнулась, а я даже не оглянулся.

Я впервые по-настоящему включился в коллективную жизнь. В университете я проходил мимо студенческих сообществ, капустников, культурных мероприятий — мне это было неинтересно. А здесь всё оказалось иначе. Я начал узнавать людей не по должностям, а по характерам, наблюдать за тем, как устроены отношения внутри команды, а также посещать корпоративные праздники и торжества. Во мне просыпалась какая-то новая, экстравертная часть, о

которой я раньше не подозревал. Мне нравилось быть частью коллектива и чувствовать себя своим.

Не всё, впрочем, было гладко. Кто-то смотрел на меня с недоумением, кто-то откровенно не принимал таким, какой я есть. Было непросто, бывало и больно. Но это тоже был опыт — учиться оставаться собой в среде, которая не всегда готова тебя принять.

Два года в первой компании пролетели как один интенсивный тренинг. А потом началась настоящая гонка. В нашем городе как грибы росли компании с иностранным капиталом, и между ними шла борьба за кадры. Зарплаты взлетали, должности множились, а резюме специалистов кочевали из одного шикарного офиса в другой.

Моё желание прорваться дальше открыло следующую дверь. Я устроился во французскую компанию. Три этапа собеседований, жёсткий отбор — и я внутри, в новом мире с другим языком, другими правилами, другим ритмом. Но, как вскоре выяснилось, совсем ненадолго. Здесь я впервые столкнулся с тем, что среда может тебя не принять. Если быть точнее, среду можешь не принять и ты. Стиль руководства, способ обращения с людьми, сама атмосфера — всё это било по внутренним, ещё не до конца осознанным установкам. Я понял, что так работать не могу, и ушёл в никуда — без плана и без следующей ступеньки. А потом и вовсе уехал в Европу, чтобы просто перевести дух и посмотреть на мир за пределами этой гонки. Наверное, это был мой первый серьёзный профессиональный кризис. Опыта тогда было немного, зато уроки оказались очень важными.

Три месяца спустя меня приняли в шведскую компанию. И именно здесь, в этих стерильно-прохладных скандинавских интерьерах, началась моя настоящая история. Здесь началась внутренняя работа, которая много лет искала выход и в конце концов нашла его в этой книге.

Я начал с позиции младшего специалиста. Моё первое повышение случилось через полтора года в разгар реорганизации, связанной со сменой генерального директора. И это повышение пришло не с букетом и поздравлениями. Оно пришло через неприятный, изматывающий конфликт, где невольным катализатором скандала был я сам. Меня буквально выдвинули в руководители на волне хаоса.

А следующие годы работы стали моей личной школой жизни на продвинутом курсе. Я узнал, что значит приблизиться к самым верхам и пытаться там удержаться. Что такое корпоративные игры, в которых улыбка часто значит больше, чем слова, а тишина в переговорке бывает громче крика.

Эти годы стали для меня полевым исследованием в самом сердце корпоративных джунглей, где выживает не самый сильный, а самый внимательный. Главный навык — для меня, человека, которому трудно назвать себя «корпоративным», — заключался в том, чтобы не растворяться в системе, а научиться сохранять себя внутри неё. Кому-то вписываться легко и даже комфортно. У меня так не получалось, и мои тексты, а потом и эта книга стали способом осмыслить происходящее. Но писать тексты я начал не сразу.

Я никогда не умел останавливаться. Внутри меня всегда работал движок, который не давал довольствоваться тем, что уже есть. После каждого успеха, вместо того чтобы выдохнуть и насладиться моментом, я задавал себе один и тот же вопрос: «А что ещё? Как можно сделать лучше, быстрее, сильнее?»

Работая менеджером среднего звена в той самой шведской компании, я почувствовал, как мне становится тесно. Не в офисе, а в роли, которая когда-то казалась удачей, а теперь жала по краям. И я решил её перерасти.

Я стал учиться сначала лидерским навыкам, а позже мастерству группового тренера, ведущего у моего дорогого и горячо любимого учителя Нины Рубштейн. Это человек, кото-

рый показал, что границы можно просто перешагивать и расширять. Я буквально проглатывал онлайн-курсы по лидерству, искусству ведения тренингов, писательскому мастерству. Три года подряд ездил на очные программы, где учился не только у преподавателей, но и у самого процесса, иногда болезненного, но всегда меняющего тебя.

Меня заметили. И пригласили туда, где я, сам того до конца не осознавая, всегда и был своим. Мне предложили работать в онлайн-школе профессионального развития. Там я начал создавать курсы по профессиональному самоопределению, корпоративным отношениям, деловой коммуникации и управлению. Так, наконец, в полную силу зазвучал мой природный талант преподавателя. А преподавать я, оказывается, начал двадцать два года назад.

Моим первым и самым благодарным учеником стала младшая сестра. Я устраивал на бабушкиной террасе школьный кабинет: рисовал карточки, готовил материалы, строго следил за дисциплиной своей единственной подопечной. И она любила эти уроки, что было самым радостным для меня. К первому классу она уже умела читать, писать и считать. Мы до сих пор с теплом вспоминаем нашу уютную, пахнущую летом и детством школу. А теперь, спустя два десятилетия, она уже сама даёт мне советы и поддерживает во всех начинаниях. Так замкнулся какой-то удивительный, тёплый круг.

В педагогический я не пошёл, но этот талант, как подводное течение, всегда незаметно определял мою траекторию. В университете я проводил живые семинары, а став руководителем, с тем же азартом обучал новых сотрудников всем тонкостям профессии. Для меня самый главный эффект обучения других заключается в том, что происходит параллельное обучение себя. Когда объясняешь, сам начинаешь понимать глубже. Когда учишь — учишься вдвойне. Это одно из самых любимых моих состояний.

Поэтому предложение из онлайн-школы я принял без колебаний. Это был осознанный выбор — развивать этот навык профессионально и всерьёз. А работа преподавателя потянула за собой новое умение — писательское мастерство. По долгу новой деятельности я начал много писать. Как раз о том, чему обучал: о профессиональном развитии, управлении командой, деловой коммуникации.

И вот, спустя шесть лет, именно эти тексты, а ещё материалы моих курсов, вебинаров, мастер-классов, интервью и подкастов легли в основу книги, которую вы держите в руках.

Изначально я планировал просто составить сборник. Но что-то внутри потребовало большего. Я стал объединять тексты по темам, писать связки-переходы, чтобы разрозненные мысли сплетались в цельное эссе-размышление. Затем выстраивать главы, заголовки, подзаголовки. Я с удивлением наблюдал, как из хаоса рождается структура, а из структуры — смысл. Мне нравился этот процесс. Это было похоже на сборку пазла, картинка на котором — я и моя собственная жизнь.

Конечно, за шесть лет я изменился. Некоторые тексты пришлось слегка отредактировать. Но не идеи, а интонации. В целом почти всё сохранилось в том виде, в каком рождалось тогда. И поразительно то, что всё оказалось жутко актуальным. Иногда, перечитывая, я ловил себя на мысли: «Неужели я всё это действительно переживал?» Я успокоился, повзрослел. Мир за эти годы сильно изменился. Но меня охватывал почти физический ужас от осознания: «Неужели всё это до сих пор существует и до сих пор есть люди, которые работают так?»

Отсюда родилось название — «Карьера без фильтров».

Что это значит? «Без фильтров» — это «без масок», «без прикрас», «как есть». Хотя, если быть до конца честным, всё, что я пишу, я пишу через призму своих личных фильтров, своего опыта, своих искажений. Но других у меня просто нет. «Без фильтров» для меня — это отсутствие цели приукрашивать, смягчать формулировки, искать компромиссы или демонстрировать лояльность тому, что противоречит моим внутренним ценностям. Во мне никогда

не работала установка «так все живут» или «так везде принято». И я описываю феномены, с которыми сталкивался лично. Ситуации, которые видел собственными глазами.

При этом я пишу о закономерностях, а не о конкретных людях. Всё, что здесь описано, я встречал много раз — в разных компаниях, у разных людей, в разных обстоятельствах. Внутри одной системы люди реагируют удивительно похоже, поэтому, читая, вы почти наверняка узнаете кого-то из коллег или знакомую ситуацию. Так и должно быть: на то они и закономерности, чтобы их узнавали. Это мой взгляд, сложившийся из опыта. С ним можно спорить, и в чём-то я наверняка ошибаюсь.

Мне важно, чтобы рядом были здравомыслящие, честные люди, которые не закрывают глаза на очевидное и умеют отличать факты от домыслов. Когда мне пишут, что текст заставил задуматься или увидеть знакомую ситуацию иначе, я понимаю, что пишу не зря. Если вы из таких читателей, эта книга для вас.

Почему я вообще взялся за эту книгу? Не потому, что я лучше всех знаю, как надо. И не потому, что у меня идеальная карьера — таких не бывает. За 15 лет в корпорациях я пережил всё, о чём здесь пишу. Был стажёром, который впитывал каждое слово старших. Был руководителем, который учился на своих ошибках. Был тем самым «средним звеном», которое разрывается между стратегией и реальностью, между требованиями сверху и возможностями снизу. Сидел в одних переговорках с теми, кого сейчас называют «токсичными», и с теми, кто до сих пор остаётся для меня примером.

Я не консультант, который приходит со стороны, читает лекцию и уходит. Я изнутри. Участвовал на тех же планёрках, бесился от тех же приказов, радовался тем же маленьким победам. И когда я пишу «без фильтров» — это не слоган. Это единственный способ, которым я владею.

Поскольку здесь я собрал свои личные тексты-размышления, по большей части вы найдёте не сухую теорию, а живую ткань опыта, пропущенную через призму личного взгляда, сомнений, провалов и тех самых небольших побед, из которых и складывается карьера. Теория, конечно, тоже будет. Материалы моих курсов и вебинаров без неё не обходятся. Но моя задача была иной: не грузить читателя объёмами, а сжать теорию до самого ценного ядра, понятного не студенту, а обычному сотруднику, у которого нет времени на учебники. Порой мне приходилось укладывать то, что в книгах занимает 50 страниц, в две-три. Это была кропотливая работа отделить главное от второстепенного, найти самую суть и перевести её на живой, работающий язык.

Поэтому важно понимать: это не учебник. Я хотел честно и своим языком рассказать, как всё это работает в реальной жизни. Без фильтров. Но со всей ответственностью за каждое сказанное слово.

Надеюсь, на этих страницах вы найдёте не просто ответы, а те свои собственные вопросы, что станут точкой роста. Чтобы, закрывая последнюю главу, вы чувствовали не конец книги, а начало нового, более осознанного и свободного этапа в своей карьере. И чтобы мой опыт помог вам сделать свою карьеру по-настоящему своей.

Как построена эта книга. Перед тем как нырнуть в текст, я хочу объяснить, почему книга устроена именно так. Не для галочки, а чтобы вы понимали, куда мы идём и зачем.

Как я уже говорил, я писал её не как академический учебник, который нужно штудировать от корки до корки. И не как сборник советов, который можно открыть на любой странице и получить готовое решение. Это книга-путешествие. У неё есть маршрут, остановки и логика движения.

Я исходил из простой мысли: сначала нужно понять, **куда вы попали**. Потом научиться **защищаться**. Потом наступать, то есть **осваивать инструменты и навыки**. И только в

конце, когда карта местности ясна, а руки набиты, можно задуматься о стратегии — о том, **куда двигаться дальше** и как **не потерять себя** в долгой карьере.

Поэтому в книге четыре части. Каждая отвечает на свой вопрос.

Первый вопрос, который встаёт перед любым человеком в компании: **а куда я вообще попал?** Многие строят карьеру вслепую, натыкаясь на невидимые стены, обижаясь на несправедливость, не понимая, почему в одной компании всё получается, а в другой — нет. Первая часть как раз про это — про ландшафт, про среду и роль.

Глава 1 — про саму среду. Здесь мы говорим о том, что такое корпоративная культура на самом деле, а не в буклетах. О том, как устроены разные типы культур, как они становятся токсичными и почему ценности — это не то, что написано на стене, а то, что люди делают, когда на них никто не смотрит.

Глава 2 — про главного героя корпоративной среды — руководителя среднего звена. Про то, кто такой миддл-менеджер, через какие кризисы он проходит и какие ошибки совершает на старте. В главе 3 — про инструменты и правила, которые реально работают, как управлять командой, как выстраивать процессы, как работать с конкуренцией внутри коллектива. В главе 4 — про личную силу, без которой эти инструменты бесполезны, а также про стили управления, природу авторитета и баланс между подчинением и руководством.

Это самая важная часть книги, потому что без понимания среды и роли всё остальное повисает в воздухе. Если вы пока не руководите людьми, не пропускайте Главы 2—4: они объясняют, как думает тот, кто ставит вам задачи.

Второй вопрос: **как защитить себя в этой среде?** Поэтому вторая часть — про оборону. Потому что даже если вы всё понимаете про среду и свою роль, вас всё равно могут сломать. Манипуляции, токсичные коллеги, абсурдные требования, собственные сомнения и кризисы.

В этой части три главы. В главе 5 я делаю вольное рассуждение о психологическом возрасте — почему одни люди в пятьдесят остаются подростками, а другие в тридцать уже взрослые и как это влияет на карьеру. Глава 6 о том, как распознавать манипуляции, как не вестись и как защищаться, не превращаясь в параноика. А в главе 7 — о неочевидных инструментах выживания, таких как юмор, саморегуляция и творчество — то, что помогает держаться на плаву, когда вокруг штормит.

Эта часть про психологическую гигиену. Без неё навыки наступления быстро обесценятся: выгоревшему человеку уже не до них.

Третий вопрос: **чем вооружиться, чтобы** не просто выживать**, а влиять**? Ответу посвящена третья часть — про наступление. Когда вы уже понимаете среду, умеете защищаться, наступает время активных действий. Она про навыки, без которых в современном офисе делать нечего. Здесь пять глав, и все они про деловое общение, но с разных сторон.

Глава 8 мягко вводит в тему: что такое деловое общение, чем оно отличается от бытового, почему без него никуда. В главе 9 речь идёт о субординации — о том, как общаться с начальником, с подчинёнными, с равными. И про теневые игры — то, что происходит за кулисами официальных отношений. Глава 10 — про конкретные инструменты деловой коммуникации: речь, переписка, авторские формулы для просьб, отказов, извинений, договорённостей. Сложные ситуации в общении разбираю в главе 11. Барьеры в общении, конфликты, критика, юмор, эмоции. Всё, где легко ошибиться и дорого заплатить. А глава 12 посвящена разделению деловых и личных границ — дружба в офисе, служебные романы, дистанция. Где заканчивается дело и начинается личное.

Это самая «инструментальная» часть. Здесь много конкретики, примеров и разборов.

Четвёртый, финальный вопрос: **а что дальше?**

Карьера не заканчивается на том, что вы научились выживать и влиять. Рано или поздно встают вопросы смысла, направления, выбора. Что вы строите на самом деле? Куда идёте? Зачем?

В этой части пять глав. Глава 13 о том, как найти свой профессиональный портрет, свои сильные стороны и свою уникальность и понять, кто вы в системе и чего на самом деле хотите. Глава 14 — про карьерную траекторию. О том, что делает позицию руководителя уязвимой и как с этим быть. О выборе между наймом и свободой, о поворотах карьеры, когда расти уже некуда, кроме как в сторону. В главе 15 говорю про корпоративы, тренинги, неформальный рейтинг — то, о чём не пишут в учебниках, но что реально влияет на вашу судьбу. В главе 16 — про выгорание и про то, как понять, что оно подкралось, и что с этим делать. И в главе 17 — про работу и отдых. Не про баланс, а про ритм, в котором можно жить долго и не сломаться.

Эта часть про осмысление. Про то, чтобы из наёмного менеджера превратиться в автора своей карьеры. Или хотя бы приблизиться к этому.

И наконец, в конце книги — «Ответы на вопросы» и два чек-листа, по которым можно проверить себя. Приложение «Ответы на вопросы» родилось не из замысла, а из жизни. В этом приложении нет системы, есть только живой диалог. Конкретные ситуации, точечные проблемы, честные ответы без дипломатии.

Как читать эту книгу

Вы можете читать книгу подряд — маршрут проложен так, чтобы вести вас от простого к сложному, от внешнего к внутреннему. Это самый надёжный способ: к тому моменту, как вы доберетесь до стратегии, у вас будет весь багаж, на который можно опереться. Но если какая-то тема болит прямо сейчас, можете сразу нырнуть в нужную главу — книга устроена так, что каждую главу можно читать отдельно.

Единственное, что я рекомендую: не пропускайте первую часть. Даже если вам кажется, что про корпоративную культуру вы знаете всё. Потому что без понимания среды все остальные советы могут не сработать — вы будете лечить симптомы, не видя причин.

Почему именно так

Я не случайно выстроил книгу именно в этом порядке. За 15 лет в корпорациях я прошел все эти этапы сам: сначала слепое непонимание, потом попытки защищаться, потом освоение инструментов и только потом — медленное обретение стратегии.

Я хочу, чтобы ваш путь был короче и осознаннее. Чтобы вы не набивали те же шишки. Чтобы у вас была карта и вы сами решали, куда по ней идти.

Приятного путешествия.

Часть I. Среда обитания и роль: куда я попал

Глава 1. Что такое корпоративная культура на самом деле?

Как я уже говорил в разделе «От автора», в этой книге я перевожу язык формальных определений на язык ежедневного опыта. Теорий о компонентах, уровнях и функциях корпоративной культуры в интернете и бизнес-литературе достаточно. Мне интереснее посмотреть на неё глазами сотрудника: что он каждый день замечает, к чему привыкает и с чем вынужден мириться.

Любая организация — это сложный организм. Внутри неё, как в живом теле, складывается целая система связей и отношений, которые обеспечивают её существование. И как любой организм, компания обладает механизмами саморегуляции: она сама, часто бессознательно, определяет, как будут выстраиваться эти отношения, кто окажется «своим», а кто «чужим», что здесь поощряется, а что карается. Здоровье этого организма зависит от одного ключевого условия: насколько каждый его участник осознает себя частью единого целого. Без этого нет общности, а есть лишь толпа людей, случайно оказавшихся в одном здании с девяти до шести.

Но что происходит, когда эти внутренние законы и энергия, управляющие компанией, остаются неосмысленными? Когда за красивыми формулировками миссии и ценностей скрывается хаос живых, а иногда и тёмных человеческих импульсов? Если отойти от высоких материй, что культура делает на практике?

У неё есть несколько простых, приземлённых функций, которые любой сотрудник узнаёт в первые же месяцы работы.

Во-первых, **адаптация**. Культура — это шпаргалка для новичка. Не та, что лежит в welcome-тренинге[1], а та, что передаётся шёпотом в курилке или взглядом, когда ты собрался задать «глупый» вопрос. «Здесь так принято» — и ты либо принимаешь правила, либо бесконечно спотыкаешься о невидимые кочки.

Во-вторых, **идентификация**. Она отвечает на вопросы «свой ли я здесь?» и «горжусь ли я тем, где работаю?»

В-третьих, **управление**. Здесь культура работает тише, но жёстче любого приказа. Можно спустить директиву, прописать KPI, навесить контроль. А можно просто создать среду, в которой человеку самому станет неловко сделать плохо. И он сделает так, как надо, даже если начальник отвернулся.

И наконец, **мотивация**. Самое коварное. Здоровая атмосфера не требует тимбилдингов и пинков. Она сама держит тонус, как утренний кофе. А больная высасывает силы незаметно, без объявления войны. Ты получаешь хорошие деньги, сидишь в красивом кресле, но к вечеру чувствуешь себя не профессионалом, а выжатым лимоном, из которого выпили не только сок, но и желание что-то делать.

Однако, чтобы понять, как именно культура управляет нами, недостаточно знать её функции. Нужно разобраться в её анатомии. Как и у любого организма, у неё есть разные виды, и от того, в какой из них вы попали, зависят правила вашего выживания и роста.

[1] Welcome-тренинг (англ. welcome — «добро пожаловать») — вводное обучение для новых сотрудников, на котором рассказывают о компании, её правилах, культуре и базовых процессах.

Три цвета, четыре архетипа и одно феодальное королевство

Можно, конечно, погрузиться в академические классификации с таблицами и схемами — учебники это любят. Но у нас другая задача: не сдать экзамен по менеджменту, а понять, в какой системе мы дышим каждый день. Поэтому ограничимся тремя ключевыми типами, под которые так или иначе можно подогнать большинство компаний.

Культура Силы (Красная). Здесь главный принцип звучит так:

«Потому что я так сказал».

Власть сосредоточена в руках одного или нескольких сильных лидеров, решения принимаются быстро, а цена ошибки высока. Страх здесь выступает не побочным эффектом, а инструментом управления. В такой системе выживает тот, кто чётко следует указаниям, не задаёт лишних вопросов и демонстрирует лояльность. Инициатива опасна, пока её лично не одобрил босс. Крайней, патологической формой культуры силы является культ власти и величия. Это уже не просто стиль управления, а болезнь компании, когда претензии лидера на господство над умами раздуваются до пугающих масштабов. Существовать такая система может только за счёт «заразившихся» сотрудников, добровольно подчинивших свою волю. Противопоставить этому можно лишь одно: личную опору на внутренние ценности. Это не твердолобость, а осознанный выбор: ты признаешь, что картина мира другого может быть логичной, но не твоей. И этот выбор должен проявляться не в бунте, а в адекватной форме общения, которую, увы, многие так и не учатся выбирать, прикрываясь «плохим настроением» или «комплексами». Это и есть горькое разочарование взросления в корпоративном мире.

Культура Правил (Синяя). Лозунг здесь такой:

«Потому что так написано в регламенте».

Царит бюрократия, иерархия и процедуры. Стабильность и предсказуемость ценятся выше скорости и гибкости. Чтобы преуспеть, нужно быть педантичным, знать все инструкции и уметь работать в рамках отведённого тебе функционала. Творческий беспорядок и попытки «сделать лучше, но по-своему» встречают глухое сопротивление системы. Культура правил в своей окостеневшей стадии — это процесс ради процесса, когда регламент становится важнее результата, а отчёт важнее дела. Здесь уже никто не помнит, зачем мы пишем эти отчёты и согласовываем эти заявки. Система существует не для результата, а для безупречного воспроизводства самой себя. Сотрудники превращаются в жрецов бюрократических ритуалов, где главной добродетелью выступает соответствие процедуре, а не эффективность, даже если процедура ведёт в тупик. Спастись от этого можно только одним способом: внутренним приоритетом смысла над формой. Это не призыв к анархии, а умение в каждый момент задаваться вопросом: «Какой результат мы хотим получить на самом деле? И действительно ли этот регламент ведёт нас к нему?» Это способность действовать в рамках системы, но ради смысла, а не для галочки. Без этой внутренней опоры даже самый талантливый специалист рискует превратиться в «винтик с высшим образованием». Идеально отлаженный, безупречно функционирующий, но начисто лишённый понимания, зачем он крутится. Синяя культура в этом смысле не лучше красной: она тоже обездвиживает людей — просто вместо страха использует бетон бесконечных регламентов.

Культура Согласия (Зеленая). Девиз культуры:

«Потому что мы так договорились».

Ценятся командная работа, общие ценности, открытый диалог и развитие людей. Иерархия размыта, решения часто принимаются коллегиально. Здесь важны эмпатия, умение договариваться и вкладываться в общий результат, а не в личный рейтинг. Риск в такой среде —

утонуть в бесконечных дискуссиях и забыть, что бизнес требует не только гармонии, но и решительных действий. У культуры согласия тоже бывает неприятная крайность: людям становится важнее выглядеть дружной командой, чем честно обсуждать разногласия. Здесь договорённости превращаются в догму, а открытость в ритуал, где нельзя сказать «нет» или выразить несогласие, чтобы не разрушить хрупкую иллюзию единства. Система существует за счёт подавления здорового конфликта и индивидуальности под маской «заботы о команде». Единственная защита здесь — внутренняя автономия в общении. Это способность участвовать в диалоге, не растворяясь в нём; поддерживать общие цели, не отказываясь от своих; и, что самое сложное, говорить «мне нужно подумать» или «я не согласен» не как вызов, а как естественное право думающей личности. Без этого навыка сотрудник рискует не просто утонуть в дискуссиях, а потерять самого себя в тёплом, но безвоздушном пространстве всеобщего одобрения. Это и есть тонкая ловушка «зрелой» корпоративной культуры, когда кажется, что ты свободен, но на деле просто сменил диктатора на диктатуру мнения большинства.

Большинство организаций застревают между «красным» и «синим» уровнями культуры. Если система держится на воспитании дрессурой и казарменной дисциплине достаточно долго, у неё есть шанс дорасти до «синего» — уровня чётких правил, процедур и регламентов. Там уже не кричат, там пишут инструкции.

Именно здесь многие и останавливаются. Осознанно или нет. Потому что оба уровня — силы и правил — чрезвычайно эффективны для достижения краткосрочных результатов. Возникает иллюзия, что никакая другая схема не работает или не является такой результативной. Любая попытка перейти на следующий, более высокий уровень организации всегда сталкивается с кризисом и сопротивлением. Это закрепляет убеждение, что разрушается то, что работает, и этого нельзя допустить, поэтому система быстро возвращается на прежний этаж, так и не освоив пространство следующего.

В жизни редко встречаются чистые типы. Чаще бывает мимикрия: одна культура притворяется другой, более прогрессивной. Культура Силы может с гордостью рапортовать о «ценности сотрудников» и «горизонтальном общении», но на деле все ключевые решения по-прежнему принимаются в одном кабинете за закрытой дверью. Культура Правил может говорить об «инновациях» и «гибкости», но любое новшество будет годами тонуть в согласованиях.

Особенно опасна мимикрия там, где сила маскируется, к примеру, под успех. Лидер, который опирается на красивые цифры в отчётах и умеет эффектно подать себя перед людьми, легко выдаёт одни ценности за другие. Так ценность власти и беспрекословного подчинения может подаваться как ценности эффективности и развития персонала. И вот культура силы уже смогла превратиться в культуру успеха. Но внутри всё по-старому. Все инструменты и инновации, которые внедряются в культуре силы, являются не более чем формальностью. Системные улучшения никому не нужны, сотрудники шарахаются от самого слова «улучшение», потому что за ним всегда стоит очередная головная боль. Оценка труда зависит от ноги, с которой встал начальник, под неё же подгоняются ключевые показатели эффективности, а любые неудачи списывают на слабый персонал. Обсуждать, не связаны ли провалы со стилем управления, здесь не принято.

Распознать мимикрию просто: нужно смотреть не на то, что написано в корпоративной презентации, а на то, кого на самом деле поощряют, а кого наказывают. Ценности определяются не словами, а действиями. К этому мы ещё вернёмся подробнее.

Корпоративная культура организаций в современном мире перестала быть только набором ценностей и правил, которые можно просто установить и перечислить: например, «делай так и так, и будет тебе счастье». Это некая **энергетическая атмосфера** с разными слоями, в которых сотрудники действуют или ведут себя определенным образом. Это ещё и привычный

способ жить и работать вместе: кому здесь доверяют, с кем спорят, о чём молчат и как ведут себя, когда что-то пошло не так.

Я не первый, кто замечает эту странную архаику. Современная крупная корпорация всё меньше напоминает рациональную организацию и всё больше возрождённое феодальное общество. И чем дольше я работал внутри этой системы, тем больше узнавал эти признаки: вассальная верность вместо профессионального контракта, право приближённых вместо прозрачных показателей, одаривание милостями вместо справедливого вознаграждения. Нет, мы не вернулись в средневековье. Но иногда, глядя на некоторые офисные порядки, ловишь себя на мысли: герб на дверях, и тот скоро повесят.

Смотрите. Во главе — монарх (CEO или собственник). Ему приносят клятву верности вассалы (топ-менеджеры), которые, в свою очередь, имеют своих ленников (менеджеров среднего звена). Вся система держится на обмене повинностей (работа, лояльность) на вознаграждение (зарплата, статус). Здесь есть свой придворный этикет (корпоративные стандарты), интриги (офисная политика) и постоянные войны (конкуренция за ресурсы и бюджеты). Разве не напоминает?

Можно, конечно, списать это на игру воображения или склонность к аналогиям. Но даже если отбросить всю средневековую эстетику как красивую метафору, остаётся одно неустранимое, рабочее следствие. Понимание этой логики — ключ. Вы приходите не в «команду». Вы поступаете на службу. Корпорация — это самодостаточный организм, чья главная цель в росте и самосохранении. Люди для неё не более чем ресурс. И этот организм обладает иммунитетом:

> он безжалостно отторгает клетки, которые ведут себя «неправильно», угрожая стабильности системы.

Чтобы быстро понять, в каком именно «королевстве» вы оказались, удобно пользоваться ещё одной, более прикладной классификацией. Условно в теории все культуры можно разделить на четыре архетипа (эту модель предложили Ким Камерон и Роберт Куинн):

— **Клан (Семья)**. Девиз: «Мы свои». Ценятся лояльность, традиции, дух коллективизма. Руководитель здесь как «отец» или «наставник». Риск: растворение в группе, кумовство.

— **Адхократия (Стартап)**. Девиз: «Рискуй и создавай!» Ценятся инновации, свобода, скорость. Иерархия размыта, правила пишутся на ходу. Риск: хаос, выгорание от постоянного аврала.

— **Рынок (Арена).** Девиз: «Победитель получает всё». Ценятся только результат, победа, доля рынка. Жёсткая конкуренция, просто бизнес — ничего личного. Риск: «крысиные бега» (бесконечная гонка за результатом, где никто не чувствует себя в безопасности), тотальное недоверие.

— **Иерархия (Крепость).** Девиз: «Как заведено». Ценятся порядок, процедуры, предсказуемость. Всё по регламенту, решения принимаются долго. Риск: бюрократический ступор, смерть инициативы.

Все эти классификации: и «цветная» спиральная динамика (Клэр Грейвз, Дон Бек и Крис Коуэн), и четыре архетипа, и многие другие — на удивление похожи. Они словно описывают одну и ту же реальность с разных сторон, потому что жизнь, в сущности, везде подчиняется одним законам. Спор о том, какая типология «правильнее» — занятие для академических аудиторий. Нам же важно другое.

В жизни эти типы смешиваются и перетекают друг в друга, но один всегда доминирует. Запоминать названия не нужно. Важно понять, в какой системе вы работаете, и выбрать подходящую стратегию поведения: бессмысленно быстро внедрять инновации в «Крепости» или требовать жёстких регламентов в «Стартапе».

И помните: культура не стоит на месте, она меняется вместе с людьми и обстоятельствами.

Сорняки и цветы: если культурой не управлять

Какая бы корпоративная культура ни была в организации, она, поддерживаемая командой, наделена силой. И чем больше и сильнее команда, тем больше сила культуры. Соответственно, если ей не управлять и не развивать её, то она берёт дело в свои руки, то есть начинает сама управлять лидером, командой и компанией в целом.

Это ярко проявляется в авторитарной системе управления с оттенками диктатуры. В таких компаниях доминирует «культура страха». Иногда, например в остром кризисе, это оправдано и является единственным способом построения организации. Но чаще всего сотрудники в таких организациях предпочитают, что называется, не высовываться: не проявлять инициативу, не высказывать мнение, не спорить. Поэтому создаётся впечатление, что у таких сотрудников слабое целеполагание, они невовлечённые и безынициативные.

Если же культура страха окончательно поражает организацию, превращаясь в неуправляемую силу, её же и пытаются использовать для мотивации — и, разумеется, безуспешно. Люди адаптируют своё поведение под среду, но не становятся от этого счастливее или продуктивнее. Плата за такой стиль управления высока: уход ключевых специалистов, рост микросубкультур и тихие, но разрушительные революции.

Работа в такой культуре часто напоминает жизнь на качелях, которые раскачивает невидимая и не слишком заботливая рука. То вас душит тотальный контроль, то вы падаете в состояние полной беспомощности. Эти крайности и есть две стороны одной медали под названием «неэффективное управление».

С одной стороны — **микроменеджмент**. Ситуации, когда руководитель тотально контролирует каждый шаг подчиненных, иногда доходя до абсурда. Причины могут быть разными: неуверенность в своих навыках, эмоциональная нестабильность, скука или бегство от решения по-настоящему сложных, стратегических проблем. Проще влезть в чужую работу с указаниями, чем разбираться в своей.

С другой стороны — **полный вакуум управления**. Руководитель формально есть, но фактически отказывается от своих функций: не ставит задач, не даёт обратной связи, не принимает решений. В такой ситуации сотрудник оказывается в подвешенном состоянии: ничего не понятно, не на что опереться, не с кем согласовать.

Работать под началом любой из этих «крайностей» невыносимо. С первым не выдержишь психически, со вторым не сможешь работать качественно. Но самое печальное, что оба подхода часто маскируются под активную деятельность.

Классический пример такого спектакля — бесконечные совещания. Ещё в университете я услышал фразу:

«Частые совещания — симптом неэффективного управления».

И за годы практики лишь убедился в её правоте. Совещание — отличный инструмент, чтобы синхронизироваться или сообща решить сложный вопрос. И совершенно деструктивный, когда оно превращается в театр единственного актёра, где руководитель публично разбирает чью-то работу, укрепляя свою власть через унижение. В таком случае это не работа, а ритуал подтверждения иерархии.

Секретов здесь нет: все это знают. Но мало кто называет вещи своими именами. Люди не глупы. И они прекрасно понимают многое, что происходит в больших компаниях. Может быть, со своей интерпретацией, исходя из своего опыта и мировоззрения, но они понимают. Просто одни пришли работать, а другие — участвовать в шоу.

Любая организация — это, прежде всего, политика. Она объединяет не только людей, но и их цели, интересы, ценности и амбиции. Поэтому у каждого сотрудника есть свой политиче-

ский почерк — то, как именно он себя поведёт, столкнувшись с чужим интересом. И зависит этот почерк от темперамента, отношения к людям и внутренних этических правил, которые человек для себя установил.

Под политическим поведением я понимаю всё, что человек делает на работе, чтобы продвинуть свои интересы, помимо самой работы. Договориться с коллегой из соседнего отдела, чтобы он поддержал ваше предложение на совещании. Заранее обсудить идею с руководителем, прежде чем выносить её на общее обсуждение. Решить, кого позвать на встречу, а кого нет, кому первым сообщить новость, с кем держаться ближе. Само по себе это не плохо и не хорошо: так устроена любая группа людей с разными целями. Вопрос в средствах. Один добивается своего через договорённости и открытый разговор, другой — через слухи, давление и игры за спиной.

Когда офисная политика начинает мешать работе, обычно заметны три вещи:

1. Для достижения и удовлетворения своих потребностей, целей, ценностей в ход идут шантаж, давление, приказы, интриги, распространение слухов и подковерные игры.

2. В организации создается атмосфера соперничества. И это не обязательно конкуренция за проект, должность или какие-либо ресурсы. Чаще всего это борьба за свою значимость, в процессе которой этические нормы становятся всего лишь предметом торга для реализации своих интересов: «если он со мной так, то я тоже», «так профессионалы себя не ведут», «я ему отомщу в более изощрённой форме».

3. В компании доминирует культура страха. Сотрудники боятся наказаний, поэтому их общение неизбежно становится политизированным. Каждый борется за личную безопасность, иногда за счёт коллег.

В конечном счёте политическое поведение людей в организациях определяется не их должностными полномочиями, ролью и возможностью принятия решений, а прежде всего их морально-нравственным стержнем. Хотя, конечно, надо признать, что чаще всего в политические игры вовлечены те, кто имеет власть и ресурсы.

Политические игры неизбежны, они были и будут. Но есть вещь, которая превращает их из фонового шума в системную проблему, — остановка в развитии самих лидеров.

Означает ли это, например, что культура силы — это приговор? Конечно, нет. Не все так мрачно, как может показаться. Многие организации проходят через уровень силы, чаще всего на старте, когда всё держится на основателе, или в период острого кризиса. Но основная невидимая преграда на пути к следующему культурному уровню — это, как я вижу, **застревание лидеров в одной роли**, нежелание менять свою лидерскую позицию и убеждённость в непогрешимости своих решений. Ведь сила — это легко и комфортно, а потому привлекательно. Отдал приказ и ждёшь его немедленного исполнения. А для управления в культуре согласия или успеха вообще-то нужно потрудиться. Над уровнем личного развития, в первую очередь.

Офисная политика — не всегда зло, но и не исключительное благо.

Всё зависит от причин и целей, для которых руководитель и сотрудники выбирают ту или иную форму политического поведения. **Реальное управление не уложишь в шаблон**. Порой сложные ситуации эффективнее решать именно политическими инструментами, а не административным ресурсом. Важно помнить, что политическое поведение всегда связано с этикой и это всегда баланс между желаемым и возможным, между необходимостью и желанием, между рутиной и достижениями.

Многие руководители любят повторять, что у каждого стиля управления есть свои плюсы и минусы. Так-то оно так. Но нельзя упускать из виду опасность этой мысли: ею можно при-

крыть нежелание меняться и расти. В первую очередь я говорю о низких уровнях культуры управления.

Сегодня компании конкурируют не только продуктами, но и этой самой культурой: сильные люди идут туда, где умеют работать и общаться. Организация, которая перестаёт развиваться, сначала застаивается, а потом начинает терять людей и результаты.

Поэтому культурой нужно заниматься. Если этого не делать, она все равно сложится, только сама по себе, и дальше будет определять, как ведут себя люди и как руководство оценивает их работу.

Чаще всего правило складывается простое. Есть результат — ты свой, тебя хвалят, дают премию и интересные проекты. Нет результата — дают время подтянуться, а если не получается, вы расстаетесь.

Выглядит логично. Но в таких компаниях почти никто не чувствует себя уверенно. Одобрение действует до следующей задачи: вчерашний успех ничего не гарантирует, каждый раз нужно доказывать заново. Те, у кого всё получается, сомневаются в себе не меньше тех, у кого не получается. Им кажется, что ценят только последний результат и заменить их легко. Они не считают себя нужными и не решаются говорить на совещаниях в полный голос. Отсюда стресс, выгорание, а потом равнодушие к работе, в которой больше не хочется расти.

Тяжелее всего приходится инициативным и сильным профессионалам, особенно тем, кто много думает о себе и чутко ловит чужую реакцию. Они берут на себя больше остальных и поэтому чаще ошибаются на виду. Каждое замечание они слышат остро, а похвалу почти не замечают, тем более что её здесь мало. Сколько бы такой человек ни сделал, ему кажется, что он недотягивает. И дело не в нём, так устроена среда.

Токсичная культура и абьюз на работе

До сих пор речь шла о том, как культура помогает или мешает работать. Но бывает хуже: унижение, страх и давление становятся обычным способом управлять людьми. Тогда проблема уже не в отдельных неудачных решениях. Так устроена повседневная жизнь компании.

Прежде чем углубиться в детали, я хочу сказать несколько важных слов напрямую вам, читателю. Тема эта тяжёлая. У кого-то эти строки вызовут холодное узнавание, у кого-то протест («у нас не так всё плохо!»), а у кого-то целый рой противоречивых чувств: горечь, гнев, усталость. Я их прекрасно понимаю: мне самому было невыносимо сложно, когда я впервые столкнулся с этими явлениями лицом к лицу и понял, что из них надо как-то выбираться. Причём не абстрактно, а в своей собственной жизни.

Я научился чувствовать подобные ситуации не головой, а душой. Я очень хорошо понимаю людей, которые живут в офисах каждый день. Я прошёл через те же этапы осознания, через те же внутренние разрывы. Чувства, которые рождает встреча с корпоративным давлением, реальны. Их нельзя просто подавить или отогнать. Но через них можно и нужно пройти. Сначала обнаружить, распознать, назвать. А затем решить, что с ними делать: трансформировать в энергию для развития, направить на защиту своих границ. Мне было трудно признать, что происходящее действительно на меня влияет. Но, пока я отмахивался от злости и усталости, ничего не менялось. Сначала пришлось разобраться, что именно со мной происходит. И уже потом решать, как защищаться и что делать дальше.

В команде, где нормальные отношения, даже тяжёлая работа идёт легче. Не нужно каждое утро собираться с силами, чтобы просто быть собой: прикидывать, как прозвучит твой вопрос, кто обидится на предложение, как держать лицо на планерке. Я видел, как уходили сильные люди. Не потому, что задачи были им не по силам и не из-за денег. Просто сил на то, чтобы

выдерживать атмосферу, у них уходило больше, чем на саму работу, и в какой-то момент они заканчивались.

Как правило, всё начинается с едва уловимых сигналов. Появляется смутное чувство, что «что-то здесь не так». И мы начинаем отмахиваться от него самыми простыми объяснениями: «Мне показалось», «У человека просто настроение плохое», «Он не всегда такой». Мы цепляемся за эти оправдания, потому что признать проблему значит признать, что почва под ногами зыбкая. Но рано или поздно приходит горькое понимание: твои усилия не просто не оценят. Система будет методично выдавливать из тебя саму возможность этих усилий.

Вот по каким признакам можно диагностировать токсичную культуру в её развитой форме, даже если она прикрывается дорогим ремонтом и модными ценностями.

Культура наказаний. Система санкций может работать, если люди понимают, за что наказывают, и видят, что правила одни для всех. Плохо становится, когда наказывают не ради порядка, а чтобы боялись. Тогда на планерках разбирают только ошибки. Сорванный срок помнят полгода, а закрытый проект проходит без единого слова или в отчёте наверх становится заслугой руководителя. Довольно быстро в команде все усваивают простое правило: хорошее записывают на начальника, плохое на тебя.

Дисциплины от этого не прибавляется. Люди перестают говорить на совещаниях и предлагать что-то новое, потому что любое предложение означает риск ошибиться. Делают ровно то, что поручено, и так, чтобы потом было чем оправдаться. Обиду вслух не высказывают, она копится. Со стороны все выглядят спокойно, но работают вполсилы и ждут момента, чтобы уйти.

Приоритет власти и статуса. Слушают того, кто выше по должности. Насколько он разбирается в вопросе, значения не имеет. Место в иерархии весит больше, чем то, что человек реально сделал для дела. Возразить начальнику на совещании не принято, даже когда все в комнате понимают, что идея провальная. Люди кивают, расходятся и начинают её выполнять, потому что спорить себе дороже.

Дальше все идёт по кругу. Сначала у сотрудников забирают право решать что-либо самим: каждый шаг согласовать, каждое решение отнести наверх. Человек привыкает быть исполнителем. А потом руководитель жалуется, что ни на кого нельзя положиться, все ждут указаний и никто не берёт на себя ответственность. Я видел это во многих компаниях и каждый раз думаю одно и то же: людей годами отучали принимать решения, а теперь удивляются, что они их не принимают.

Всеобщий страх. Разговоры шёпотом в курилке. Взгляды, утыкающиеся в стол при появлении начальника. Постоянная тревога за своё место — сотрудники молчат, даже когда им ставят невыполнимые задачи. HR-отдел делает вид, что не замечает гнетущей обстановки. В отчётах пишут «высокая лояльность», а на деле все боятся «высунуться» и стать мишенью. Такое молчание всего лишь симптом хронического отравления страхом, а не отсутствие мыслей и мнений у людей.

Неэтичное поведение как норма. Сплетни, сарказм, оскорбления, унизительные «шутки» являются повседневным способом общения. Руководство закрывает на это глаза, а иногда и подаёт пример. Если годами давить на людей и ничего не спрашивать с тех, кто ведёт себя недостойно, наружу выходит всё, что копилось внутри. Как заброшенный сад, такая компания быстро зарастает сорняками.

Отсутствие взаимодействия и информации. Отделы живут каждый сам по себе и друг другу не доверяют. Бухгалтерия уверена, что продажи раздают скидки направо и налево. Продажи уверены, что производство срывает сроки. Производство считает, что в офисе никто не понимает, как на самом деле делается продукт. Каждый держится за свои ресурсы, одну и ту же работу делают в двух местах, а пока задача проходит через три отдела, от её исходного смысла мало что остаётся.

С руководством разговор идёт в одну сторону, только поручениями. О планах компании сотрудники узнают последними, обычно когда решение уже принято, а бывает, что уже и отменено. Объяснять, зачем что-то делается, здесь не принято. Через какое-то время люди перестают торопиться: начнёшь сейчас, а завтра всё переиграют. Проще подождать. Так и работают, без интереса, в ожидании следующего указания.

Токсичная культура — это не приговор, а диагноз. И как любой диагноз, его сначала нужно признать. Не «у нас есть отдельные сложности», не «бывают трудные времена», а честное: «Да, система отравлена, и нам в ней плохо». Вопрос не в том, есть ли в компании отдельные токсичные признаки. Найти их можно почти везде. Вопрос в другом: что преобладает и поощряется системой, что становится нормой, а что исключением. Текучка, уход лучших специалистов, шлейф негативных отзывов — это уже не причины, а последствия такого отравления.

На этой почве расцветает самое отвратительное — корпоративный абьюз (от английского abuse — злоупотребление, насилие). Это уже не просто «сложная атмосфера» или «конфликт». Это систематическое психологическое давление, которое оказывает тот, у кого больше власти и ресурсов. Всё, что человек делает, чтобы защититься или объясниться, ни к чему не приводит. Цель абьюзера — не решить вопрос, а подчинить, унизить, запугать и установить тотальный контроль.

Западные исследования давно ввели понятия моббинг (травля группой, часто при молчаливом согласии руководства) и буллинг (травля «один на один»). Но я предпочитаю термин «абьюз», потому что он шире. Он охватывает не только межличностную травлю, но и тиранический контроль над всеми сотрудниками, когда сама система управления становится инструментом давления.

Формы этого давления многообразны. Настолько, что иногда не сразу понимаешь:

это ещё работа или уже война?

Открытые и грубые — те, что видны сразу. Например, когда человека отчитывают при всех, громко и подробно, так, чтобы слышал весь отдел. Иногда это крик. Иногда — тишина в переговорке, после которой ты выходишь и не понимаешь, кто ты и зачем сюда пришёл. Обесценивание всего, что ты сделал: «Это и так мог любой». Необоснованные понижения не потому, что ты хуже работаешь, а потому что кто-то решил напомнить тебе твоё место. Удержание ресурсов, информации, доступа и всего, без чего ты превращаешься из специалиста в просителя.

Замаскированные и коварные — их не сразу распознаешь. Микроменеджмент, при котором каждый шаг нужно согласовать и задокументировать, а любая инициатива застревает в бесконечных «давай-ка уточним». Постоянные придирки к оформлению при полном равнодушии к сути. Двойные стандарты, когда правила действуют только для тебя. Или игнорирование: ты предлагаешь — молчат, ты делаешь — не замечают, ты наконец сдаёшь работу и слышишь: «А почему так долго?»

Системные переработки. Ключевое слово здесь — «системные». Речь не о разовых авралах, которые случаются у всех, а о состоянии, когда задержаться на час становится нормой, потом на два, потом на все выходные — «за идею», «за команду», «потому что больше некому». Без компенсации, без отгулов, без права на усталость. С трудоголизмом это путать не стоит:

трудоголик сам выбирает, сколько работать, а здесь выбирают за вас. И постепенно доводят до состояния, когда вы перестаёте понимать:

вы всё ещё работаете или уже просто существуете в рабочем времени?

Абьюзер (будь то один человек или вся управленческая вертикаль) прекрасно понимает, что делает. Его плохие коммуникативные навыки или «эмоциональность» являются мифом. Он унижает не потому, что не может сдержаться, а потому, что не хочет. Он искусно манипулирует, чередуя периоды «медового месяца» с вспышками агрессии, чтобы окончательно запутать и сломать вашу волю.

Самое опасное — серийные абьюзеры. Они, как вампиры, нуждаются в постоянной жертве. Когда одна «выгорает» и уходит, они тут же находят следующую, потому что становятся мастерами выглядеть «пушистыми» в глазах вышестоящего руководства и монстрами для подчиненных.

Почему это процветает? Проблема — в культуре, которая их порождает и поощряет. По моим наблюдениям, абьюз чаще всего расцветает в трёх типах сред:

— Крайне конкурентные, где сотрудники воюют друг с другом, а не вместе против внешних трудностей.

— Авторитарные, где иная точка зрения или мнение подавляются страхом.

— Жертвенные, где «результат любой ценой» и постоянные переработки являются нормой, вплоть до подрыва здоровья.

Многие компании гордятся такой «жесткой», «бескомпромиссной» культурой, веря, что страх и конкуренция — лучшие мотиваторы. Это опасное заблуждение. Вред такой среды для бизнеса колоссален: низкая продуктивность, инновационный ступор, чудовищные траты на текучку и постоянный рекрутинг. Но есть цена и куда более важная — **человеческая.** Принадлежность к жёсткой иерархии непременно становится источником хронического стресса, болезней и выгорания.

Теперь переходим к самому непростому. К вопросу, который мне задавали десятки раз на вебинарах, в личных сообщениях, в кулуарах после тренингов: «Допустим, я всё это понял.

И что мне делать прямо сейчас?»

Советовать «обратитесь в профсоюз» или «напишите жалобу в трудовую инспекцию» я не буду. Если вы долго живёте под системным давлением на работе, эти пути, скорее всего, отнимут у вас последние силы. Формально закон на вашей стороне, но доказать, что на вас кричат, унижают и обесценивают каждый ваш шаг, очень трудно, а разбирательство растянется на месяцы.

Поэтому опираться придётся на себя. На то, что вы ясно видите, что с вами происходит, и знаете, где для вас предел. На умение вовремя отказаться или вовремя уйти. Полностью это вас не защитит, но это единственное, что зависит только от вас.

Я сам через это прошел. Дальше то, что помогало мне, когда сил уже почти не оставалось.

Первое, что мы делаем, оказавшись в такой среде, — ищем давлению оправдания. «У него просто тяжелый характер». «Наверное, я сам виноват». «Везде так». «Зато платят». С этого и нужно начать:

перестать оправдывать.

Если вас изо дня в день травят, унижают, давят — это абьюз, как бы его ни называли: рабочим конфликтом, строгим руководством, особенностями коллектива. И это ненормально. Доверяйте тому, что чувствуете. Если вы боитесь идти на работу, если после разговора с кем-то чувствуете себя униженным или начинаете сомневаться, в своем ли вы уме, это и есть сигнал.

Вы не обязаны были быть удобнее и лучше подстраиваться. Вашей вины здесь нет. Есть среда, которая вас разрушает, и пока вы убеждаете себя, что так и должно быть, вы в ней остаётесь.

Второе — самое трудное, потому что для этого нужна внутренняя опора, а её к этому моменту почти не осталось. Перевоспитывать того, кто давит, объяснять ему, как надо, пытаться до него достучаться бесполезно. Ваша задача —

защитить себя.

Начинайте с малого: с коротких фраз, которые вы говорите спокойно, глядя в глаза и не извиняясь.

«Мне не подходит такой тон. Я готов обсуждать задачу, но не мои личные качества».

«Я не работаю в выходные. Если это постоянное требование, давайте обсудим компенсацию и мой график».

«Не трогайте меня, даже в шутку. Мне это неприятно».

Часто достаточно сказать это один-два раза ровным голосом, и давление ослабевает. Тот, кто давит, выбирает тех, кто промолчит. Когда вы перестаёте молчать, вы становитесь для него неудобным.

Здоровую среду в одиночку не построить. Но оглянитесь: скорее всего, тяжело не только вам. Создавать оппозицию и собирать подписи для этого не нужно. Можно просто не смеяться вместе со всеми, когда кого-то в очередной раз выставляют крайним. Спросить коллегу в курилке: «Ты как вообще, держишься?» Не пересказывать начальству то, что кто-то сказал вам в сердцах. Это мелочи, но когда так поступают хотя бы несколько человек, в отделе появляются люди, с которыми можно говорить нормально и на которых можно опереться.

В токсичной среде очень хочется ввязаться в борьбу: интриговать, отвечать ударом на удар, доказывать, что ты не верблюд. На это уходит не меньше сил, чем на то, чтобы выдерживать само давление, а часто и больше. Разумнее вкладывать силы в то, что останется с вами, когда вы решите уйти, если решите, — в свою профессию. Учитесь тому, что ценится на рынке. Собирайте портфолио. Записывайте свои результаты, лучше с цифрами. Раз в полгода ходите на собеседования. Уходить при этом не обязательно, но вы будете знать, сколько стоите.

Давят обычно на тех, кому некуда деться: кто держится за место из страха, из-за ипотеки, из-за мысли «а вдруг больше никуда не возьмут». Когда вы знаете, что вас возьмут в другое место, вы перестаёте держаться, и это слышно в том, как вы разговариваете. Даже если пока остаётесь.

Следующим шагом честно ответьте себе, почему вы всё ещё здесь. Что держит: деньги, должность, страх перемен, кредит? От ответа зависит, сколько у вас времени и с чего начинать. План нужен на три срока. На ближайшие дни: как дотянуть до конца недели и не сорваться. На месяц: куда можно отправить резюме так, чтобы об этом не узнали отдел кадров и служба безопасности. На полгода: чему научиться, чтобы следующая работа стала шагом вперёд. Действуйте спокойно и последовательно. Хлопнуть дверью в какой-то момент захочется очень сильно, но так чаще всего уходят в никуда и на худшие условия.

Уйти вовремя — это нормально.

Иногда это единственный способ сохранить себя. Если вы попробовали всё, а ничего не меняется, если вас продолжают продавливать, если каждое утро мутит от мысли, что надо туда идти, а дома вы стали раздражительными и замкнутыми и сами себя не узнаёте, — уходите. Искать новую работу тяжело, но это месяцы. Последствия жизни под постоянным давлением тянутся годами. Я видел людей, которые терпели слишком долго. Зарплату они сохранили, а потом годами приходили в себя: заново учились доверять людям, браться за новое, спокойно спать. Никакая должность и никакие деньги этого не стоят.

И последнее. Даже там, где так заведено много лет, ничего не вечно. Выход бывает разным: честный разговор с тем, кто готов слушать, решение больше не участвовать в том, что происходит, или увольнение и другой офис, где люди разговаривают друг с другом иначе. Такая культура держится, пока сильные люди говорят себе «везде так» и «потерплю ещё немного». Не везде. И вариантов у вас почти всегда больше, чем видно изнутри.

Об абьюзе тяжело говорить и тяжело читать. Если на предыдущих страницах вы узнали что-то из своей жизни, вам сейчас, скорее всего, не по себе. Но задерживаться в этом состоянии не стоит. Сохранить себя можно даже там, где на вас давят, и лучше всего в этом помогают собственные ценности: **ясное понимание того, что для вас важно и на что вы не пойдёте ни при каких условиях.**

Ваши ценности и ценности компании

Я обещал вернуться к ценностям.

Двое работают в одном отделе, сидят за соседними столами, у них один руководитель. Первый считает, что в компании всё устроено разумно: понятно, чего от тебя ждут, есть свобода в решениях и есть куда расти. Второй каждый день приходит туда, где всё бессмысленно и непредсказуемо. Компания одна, а работают они будто в разных.

Дело в том, что каждый мерит компанию своими ценностями. У компании они тоже есть, только это не те слова, что написаны на сайте или висят в рамке у входа. Настоящие ценности компании видны по тому, как здесь на самом деле решают конфликты, делят ресурсы, реагируют на ошибки и отмечают успехи. Если на стене написано «открытость», а на совещаниях все молчат, потому что боятся, значит, здесь ценят молчание. Если на сайте обещают гибкий график, а за опоздание на десять минут штрафуют, значит, здесь ценят контроль.

> Проще всего понять, что компания ценит на самом деле, по тому, за что в ней поощряют и за что наказывают.

У каждого из нас тоже есть свои правила, часто не проговорённые даже для самих себя. Они определяют, как мы относимся к людям, чего ждём от работы, какую оплату считаем справедливой, где для нас проходит граница между «можно» и «нельзя». Мы приносим их с собой в первый же рабочий день и сталкиваемся с правилами компании: что здесь принято, чего нельзя трогать, о чём не говорят вслух. Хорошо, если они совпадают. Иногда они расходятся, и чем сильнее расхождение, тем больше человеку кажется, что вокруг хаос.

Получается, что всё это время мы говорили о ценностях: о том, как то, во что веришь ты, сталкивается с тем, во что верят в компании, куда ты пришёл. Почти любой рабочий конфликт, от мелкой перепалки до открытой вражды, только выглядит спором о методах. Вопросы «Почему повысили его, а не меня?», «Зачем мы тратим время на эту отчётность?», «Почему здесь врут клиентам?» сводятся к одному: что здесь на самом деле ценится?

Через свои ценности мы смотрим на всё: на задачи, на коллег, на начальника. Руководитель, для которого важнее всего результат, будет давить сроками и не заметит, что люди на пределе. Сотрудник, для которого важно, чтобы работа не съедала всю жизнь, воспримет этот нажим как неуважение и начнет работать вполсилы. Если то, что ценно для вас, расходится с тем, что ценно в компании, плохо вам будет постоянно, а не время от времени. Вы будете раздражаться, уставать, спорить, и в итоге либо сорвётесь, либо с вами расстанутся.

Отсюда вопрос, который встает перед каждым руководителем при найме: нужны ли компании личные ценности сотрудника? Если их знать, человека можно мотивировать гораздо точнее, причём не только деньгами, а тем, что для него действительно важно: свободой, признанием, стабильностью, сложными задачами. Тому, кто ждёт, что его работу отметят при всех, премия, выплаченная молча, покажется отпиской. Но любой устойчивой компании нужны и

общие ценности, одни на всех. С ними проще управлять, понимать, чего ждать от людей, а людям проще чувствовать себя одной командой.

Ценности нельзя спустить сверху приказом и потребовать выучить. В психологии давно известно, что поступки меняют убеждения не меньше, чем убеждения поступки: когда человек регулярно что-то делает, он постепенно начинает в это верить.

Поэтому разумная компания начинает с правил, которые всем видны и которые легко проверить. На совещаниях не перебивают. По каждому проекту дают обратную связь. Руководитель отвечает на письма в течение суток. Сначала это просто правила. Когда их соблюдают месяц за месяцем, они становятся привычкой. А со временем люди начинают говорить о них как о ценностях: у нас слушают каждого, у нас говорят прямо, у нас уважают чужое время.

> Так складывается культура, в которую люди верят, потому что видят её каждый день.

В этом и состоит главная трудность управления. **Стимул работает, только когда отвечает тому, что для человека действительно важно.** Интроверт, которому нужны тишина и возможность спокойно подумать, на мотивационном тренинге с криками и танцами будет мучиться весь день. Карьерист, привыкший всего добиваться сам, от разговоров о радости командной работы заскучает уже через пять минут.

Каждый, кто приходит в компанию, так или иначе решает для себя, как обходиться с её ценностями. Вариантов, по сути, четыре.

Конформизм. Человек принимает правила полностью и не спорит: как все, так и я. Таких большинство. На них держится стабильность, но новых идей от них ждать не стоит.

Мимикрия. Снаружи полная лояльность, внутри неприятие. Такие люди отлично изображают «своих», а про себя презирают всё, что происходит вокруг. Они уйдут при первой возможности и заберут с собой знания и клиентов.

Адаптивный индивидуализм. Самая здоровая позиция. Человек как будто говорит компании: «Ваши главные правила я принимаю: честность с клиентом, качество продукта. Но работать буду по-своему, и на ваши идиотские корпоративы ходить не обязан». Это самые ценные сотрудники: они остаются собой и при этом всерьёз работают на главные цели компании.

Отрицание. Открытый протест. Ценности компании для этих людей неприемлемы, и они этого не скрывают. Они либо увольняются в первые месяцы, либо становятся вечными противниками всего подряд, и тогда компания довольно быстро от них избавляется.

Опасны для компании мимикрия и отрицание: первые тихо саботируют, вторые открыто разрушают. Опора компании — конформисты и адаптивные индивидуалисты. Кто из них нужнее, зависит от самой компании. Бюрократической структуре, где всё делается строго по инструкции, нужны конформисты. Там, где компания живёт новыми идеями, без адаптивных индивидуалистов не обойтись. Это те самые «неудобные» профессионалы, которые думают креативно.

Поэтому, прежде чем предъявлять претензии компании, стоит разобраться в себе. Звучит банально, я знаю. Но если вы не понимаете, что важно для вас самих, вы будете зависеть от чужих оценок, и недовольство будет преследовать вас на любой работе. И я не встречал людей, которые честно сделали эту работу и потом пожалели.

Предложу вам простой инструмент. Я сам много раз к нему возвращался, когда не понимал, почему на новом месте или на старом, где вроде бы всё хорошо, я чувствую себя чужим. Каждый раз оказывалось, что дело не в людях и не в задачах. Просто то, что было важно для меня, и то, что было важно для компании, нигде не пересекалось.

Возьмите лист бумаги и разделите его на две колонки.

В левой (колонка А) — ядро. В правой (колонка Б) — периферия.

Шаг первый. В колонку А выпишите то, что для вас принципиально. То, от чего вы не откажетесь ни за какие деньги и нарушение чего воспринимаете как личное оскорбление. Например: честность в разговорах, право на ошибку, уважение к личному времени, возможность влиять на результат. Этим вы не поступитесь.

В колонку Б выпишите то, что важно, но не критично. С этим можно мириться, об этом можно договориться, на что-то можно закрыть глаза. Уступая здесь, вы себя не ломаете. Например: стиль общения в коллективе, форма отчётности, корпоративные мероприятия.

Шаг второй. Посмотрите на компанию честно, не подыскивая ей оправданий, и ответьте на два вопроса.

Какие из ваших ценностей здесь действительно поощряются? Смотрите не на слова и презентации, а на то, кого повышают, кому прощают ошибки, кого ставят в пример.

Какие из ваших ценностей здесь подавляют или высмеивают? Где вам приходится молчать, проглатывать, делать вид, что всё в порядке, когда внутри всё сжимается?

Шаг третий. Нарисуйте квадрат и разделите его на четыре части. Верхняя половина для ценностей из колонки А, нижняя для ценностей из колонки Б. Справа то, что компания поддерживает, слева то, что она игнорирует или подавляет.

Правый верхний угол (зона гармонии): ваши главные ценности, которые компания разделяет. Например, для вас принципиален профессионализм, и в компании действительно ценят знания и опыт, а не умение угодить начальству. Здесь вы на своём месте.

Правый нижний угол (зона приятных мелочей): второстепенные для вас вещи, которые в компании тоже есть. Например, дресс-код для вас не принципиален, но приятно, что здесь он свободный. Такие совпадения помогают быстрее привыкнуть к новому месту.

Левый верхний угол (зона конфликта): ваши главные ценности, которые компания игнорирует или подавляет. Например, для вас важна открытость, а здесь принято доносить друг на друга. Или вы привыкли отвечать за результат, а здесь спрашивают только за преданность. Отсюда берётся постоянный стресс, и именно из-за этого угла люди в итоге уходят.

Левый нижний угол (зона компромисса): второстепенные ценности, которым компания не следует. Это мелочи, которые вам не нравятся, но с которыми можно жить: странные корпоративные ритуалы, кофеварка, которую никто не моет, кондиционер, который никогда не выключают. Неприятно, но терпимо.

Шаг четвертый. Сделайте вывод.

Если большинство ваших ценностей в правой части (гармония + приятные мелочи), то вы свой человек для этой культуры. Можно выстраивать долгосрочные отношения.

Если «засветились» ценности в верхнем левом углу (зона конфликта) — это красный, тревожный сигнал. Нужно срочно решать: либо вы меняете компанию, либо (что маловероятно) меняете её изнутри, либо ломаете себя.

Разброс по диагонали (правый верх + левый низ) — классическая картина адаптивного индивидуализма. Вы приняли главное, закрыли глаза на второстепенное и сохранили внутренний стержень. Для сознательного сотрудничества это рабочий и вполне здоровый вариант.

Эта картина со временем меняется, потому что меняются и ваши ценности, и ценности компании. Пересматривайте её раз в год. Так вы вовремя заметите, если ваши ценности и ценности компании начнут расходиться.

Теперь попробуем приложить ту же схему к типичной российской компании, какой я её видел за годы работы, знаю по рассказам коллег и слушателей и по отраслевым обзорам. Это

не исследование, и в вашей компании всё может быть иначе. Но картина у меня складывается довольно отчётливая и довольно грустная. Откуда она взялась, я точно не знаю: может быть, дело в истории, может быть, в том самом «культурном коде», о котором любят рассуждать на конференциях.

Вот что у нас чаще всего ценят на самом деле.

Исполнительность. Точнее, готовность кивать: «Сделаю, шеф, не беспокойтесь». Неважно, что за такое исполнение иногда платят сломанными процессами, выгоревшими сотрудниками или откровенным браком. Главное, чтобы лишних вопросов не задавали.

Лояльность, причём конкретному человеку — начальнику. Тому, кто сейчас сидит в кресле. Сегодня ему, а завтра тому, кто придёт на его место.

Умение «решать вопросы». Этим выражением оправдывают любой обход правил: «Ты главное достань, а как я знать не хочу». Многие этим гордятся и называют это предпринимательской жилкой, хотя по сути это привычка добиваться результата в обход правил и не задумываться, чем за это придётся платить.

Выносливость. Способность месяцами работать на износ и называть это профессионализмом. «Он столько вывозит!» у нас звучит как высшая похвала. Мы почему-то путаем эффективность с умением терпеть.

А вот чего не хватает почти везде.

Открытости. Честной, без двойного дна, без «ты меня понял, но я этого не говорил».

Командной работы, где общий результат важнее личных амбиций, и никто не считает, кто сколько сделал, потому что поодиночке всё равно не справиться. У нас вместо команды чаще союз одиночек, где каждый за себя и на всякий случай ждёт подвоха.

Права на ошибку. На ошибках у нас не учатся, за них отвечают или оправдываются. Обиднее всего, что одна ошибка иногда остаётся с человеком навсегда: однажды облажался, и тебя уже списали.

И самое больное — *баланса между работой и жизнью*. У нас стыдно уйти домой вовремя, не взять трубку в отпуске, сказать: «Это не мой аврал, я приду завтра». Мы называем это ответственностью. А я всё чаще думаю, что мы просто не умеем останавливаться.

Я сам долго жил по этим правилам. Пятнадцать лет вставал по будильнику, отвечал на письма в полночь и гордился тем, что «вывожу». И только когда перестал, понял, что выносливость и профессионализм — разные вещи.

Раз уж речь зашла о лояльности, скажу, как я её понимаю. Лояльный сотрудник вовсе не обязан быть влюблён в компанию и петь ей дифирамбы.

Лояльность — это осознанный договор.

Лояльный сотрудник видит недостатки компании и вправе о них говорить. Он критикует, потому что чувствует личную ответственность за то, во что верит, и навредить не хочет. Он ругает компанию так, как ругают родной дом, когда протекает крыша: чтобы починить. Обычно это люди, которые работают давно и хорошо знают, как здесь всё устроено. Глядя на них, новички учатся тому, что здесь принято. Они могут спорить до хрипоты, но дело своё делают хорошо, потому что им не всё равно. А остаются они потому, что компания в целом выполняет свою часть договора: даёт нормальные ресурсы, признание, справедливую оплату или свободу. На этом честном обмене лояльность и держится. Печеньками и корпоративами её не купить.

Конфликты и непонимание чаще всего возникают там, где ценности существуют для красоты и никак не связаны с тем, как на самом деле принимаются решения. Компании, которые пытаются работать со своими ценностями, обычно совершают одну из трёх ошибок.

Первая — ошибка «Вавилонской башни». Люди вкладывают в одни и те же слова разный смысл. Для одного «ответственность» значит «сделать к сроку любой ценой», для другого — «честно предупредить о рисках». Пока не договорились, что каждое такое слово означает в конкретных действиях и решениях, люди будут спорить, даже не понимая, о чём спорят.

Вторая — ошибка «Фальшивого фасада». Нельзя штрафовать за инициативу и при этом писать о ценности инноваций. Нельзя поощрять доносы и говорить о команде. Люди всё видят, они сверяют слова с поступками. Расхождение между заявленным и настоящим подрывает доверие быстрее любого кризиса. Сотрудник, который вчера писал восторженный пост о компании, после одного несправедливого штрафа становится её самым злым критиком.

Третья — ошибка «Революции сверху». Руководство одним приказом пытается заменить ценности, которые годами складывались в компании, на новые и красивые. Для людей это ломка всего привычного. В ответ они молча сопротивляются: делают вид, что приняли новые правила, а как только давление ослабевает, возвращаются к старым.

Старые правила возвращаются, потому что сложившаяся среда сильнее любого приказа: она быстро переделывает людей под себя. Новый человек, даже яркий и нестандартный, через несколько месяцев часто начинает говорить и вести себя как все. В курилке ему мягко или жёстко объясняют: «У нас так не принято. Не высовывайся». Большинство подстраивается, так проще. Те, кто не подстраивается, либо уходят, либо начинают сами менять компанию, либо превращаются в вечную оппозицию и тратят силы на борьбу вместо работы.

Поэтому собирать команду — всё равно что сажать пассажиров в автобус, который едет в определённом направлении и с определённой скоростью. Кого вы возьмёте: тех, кому с вами по пути и кто согласен с правилами поездки, или тех, кому всё равно, на чём ехать, лишь бы ехать?

Этим объясняется и ещё одна вещь. Сотрудники часто удивляются, почему в коллектив один за другим приходят люди, которые думают и ведут себя похоже, хотя ещё не успели перенять здешние привычки. Удивляться тут нечему: таких людей ВЫБИРАЮТ.

На собеседовании проверяют, насколько кандидат подходит компании по характеру и культуре, так же внимательно, как опыт и навыки. Просто вслух об этом говорят редко. Если в компании принято «микрофонить», то есть красиво говорить, презентовать и продавать себя, скорее всего, возьмут того, кто умеет красиво говорить, а не того, кто просто хорошо работает. Где ценят покладистость, найдут покладистого. Где ценят жёсткость, появится жёсткий.

Нанимать под культуру разумно: так компания получает стабильность. Но здесь легко перегнуть. Если подбирать людей только по тому, насколько они «свои», найм быстро превращается в проверку на благонадёжность. Неудобных и непохожих отсеивают, остаются послушные и предсказуемые. В кризис такая команда оказывается беспомощной, потому что все думают одинаково. Когда покорность ценят выше профессионализма, бизнес начинает медленно умирать.

В компанию приходит и из неё уходит много людей, и все они разные. Кто-то уходит быстро, потому что не вписался. Кто-то держится дольше, но, если привыкнуть так и не получается, тоже уходит. Есть и те, кто работает долго и при этом заметно отличается от остальных. Но и такого человека среда рано или поздно подгоняет под себя. Или он просто устаёт сопротивляться.

При этом человек с другими ценностями — не плохой человек. Он просто сел не в тот автобус. Ошибиться маршрутом может каждый, и в этом нет ничего постыдного. Проблемы начинаются, когда пассажир, поняв, что едет не туда, требует развернуть весь автобус. Честнее выйти на ближайшей остановке и пересесть на свой.

Одно можно сказать уверенно. Чем дольше существует компания, тем больше в ней похожих друг на друга людей, и однажды почти все места оказываются заняты «своими».

Делать из этого трагедию не нужно. Это просто стоит знать, когда вы выбираете, где работать. Ценности компании вы проживаете каждый день, даже если никогда о них не задумывались. Играть по её правилам или устанавливать свои — решать вам.

А компаниям, которые хотят выжить сегодня, когда нужны люди, умеющие думать сами, придётся сознательно развивать те ценности, которых у нас не хватает. Начинать, как я уже писал, с малого: с понятных всем правил, которые со временем станут привычкой, а потом и культурой.

Вывод простой. На чужих убеждениях карьеру не построить, рано или поздно всё рухнет. Подгонять себя под любой корпоративный устав не нужно. Ищите место, где ваши главные ценности если и не в почёте, то хотя бы не под запретом. Или создайте такую среду вокруг себя. Когда ваши ценности совпадают с тем, что принято в компании, больше сил остаётся на саму работу. Вы тоже устаёте, но хотя бы не тратите полдня на внутренний спор с происходящим. Когда не совпадает, большая часть сил уходит на то, чтобы сопротивляться, подстраиваться и сглатывать обиды.

Почаще спрашивайте себя: «Что я здесь на самом деле ценю? И ценят ли здесь меня — не мои навыки, а меня самого?» Честный ответ даст вам больше, чем любая годовая премия.

Правила игры и тот, кто их задаёт

Даже в подходящей вам культуре рано или поздно многие ловят себя на мысли: «Зачем мне всё это надо?» Эта мысль приходит, когда становится понятно, сколько на самом деле стоит рост. Продвижение означает не только более сложные задачи. Приходится ввязываться в споры и выяснение отношений, выслушивать несправедливую критику, уступать в том, что для тебя принципиально, и проигрывать там, где играют нечестно. Компания со своими неписаными правилами начинает проверять тебя на прочность. И хуже всего, что ты начинаешь сомневаться в своём профессионализме, в своей адекватности, в том, правильный ли путь выбрал. «А может, это я что-то не так делаю?» Этот вопрос потом долго не отпускает.

Компания делает это не со зла. Она ничего не делает специально: она просто пытается сохранить себя, и всё в ней устроено так, чтобы повторялось по-старому. Бороться с ней в лоб бесполезно, вас либо выдавят, либо сломают. Если вы достаточно сильны и наблюдательны, лучшее, что можно сделать, — постепенно научиться в ней работать: замечать, как она устроена и по каким законам меняется. Начинать стоит с того, чтобы ясно видеть, что происходит с вами самими. Иногда в такой момент разумнее перестать сопротивляться и «плыть по течению». Только делать это сознательно, как человек, который бережёт силы и присматривается. Это пауза, чтобы отдышаться, разобраться в новых правилах и дождаться момента для точного, продуманного шага. Отступить на время не значит сдаться.

Чтобы эта пауза не затянулась, и вы смогли расти там, куда попали, нужно научиться одной важной вещи — растождествляться. То есть перестать отождествлять себя с компанией и принимать близко к сердцу каждую корпоративную драму и каждый абсурд. Видеть, как всё устроено, и работать, не отдавая компании все свои силы. Пользоваться тем, что она даёт: стабильностью, ресурсами, возможностью расти, — но не позволять ей решать, чего вы стоите.

Проще всего объяснить, что я имею в виду, на примере. С подросткового возраста я люблю передачу «Слабое звено». Раньше я смотрел её и удивлялся, насколько жёсткая ведущая. Сейчас получаю совсем другое удовольствие: наблюдаю, как ведут себя люди и как складываются отношения в группе. Это же готовая модель организации. Есть группа людей, которые собрались ради общей цели *(«Чтобы выиграть большой приз, они должны стать командой»)*. Они разного пола, возраста, образования, занимаются разным и прожили разную жизнь. Им нужно объединиться, чтобы собрать в банке как можно больше денег.

А дальше видно, как ведёт себя группа и что каждый игрок показывает о себе *(«Ведь раунд за раундом мы будем терять игроков — тех, кого команда назовёт слабым звеном»)*. Кто-то играет честно: правильно отвечает, следит за другими, голосует против того, кто действительно ошибался, и не боится выйти в финал с сильным соперником *(«Вас осталось только трое»)*. Кто-то выбирает циничную тактику и избавляется от сильных игроков, потому что они опасны: со слабым выиграть проще. А кто-то вообще не следит за игрой и пишет на табличке первое попавшееся имя.

Я смотрю эту игру как болельщик. Радуюсь за тех, кто победил заслуженно. Злюсь, когда по глупости выгоняют тех, кто достоин финала. Удивляюсь, когда побеждает не самый сильный, просто потому что ему повезло с вопросами. После каждого выпуска остаётся какое-то чувство. Чаще хорошее, потому что хороших людей больше, тех, кто старается честно оценивать игру других. Но попадаются и циники, которые убирают конкурентов, и простаки, которые наивно их поддерживают *(«Вот вам и расплата за хитрость и наивность. Ноль в банке»)*.

В компаниях всё устроено точно так же, если присмотреться к людям и к тому, как они себя ведут. Только ставки выше, а игроки редко признаются, что играют. И стоит помнить простую вещь, которая помогает сохранить рассудок и не выгореть: *«Это всего лишь игра»*.

Негласные правила этой игры задаёт культура. Но и здесь важно не впасть в другую крайность и не считать её ответом на все вопросы. Культуру нельзя один раз внедрить и навсегда решить проблемы с мотивацией, лояльностью и прибылью. Сегодня в бизнесе, особенно в нашем, к ней относятся странно. Одни вообще её не замечают: главное, чтобы план выполняли. Хотя культура от этого никуда не девается и всё равно влияет на всё, что происходит. Другие действуют наугад: хватаются то за одни модные практики, то за другие, что-то смешивают, от чего-то отказываются, изобретают велосипед. В итоге у каждой компании складывается своя, часто очень странная культура.

Гнаться за идеалом из учебника бессмысленно. Компания живёт не в лабораторных условиях. Каждый день в ней сталкиваются характеры, амбиции, страхи и надежды живых людей. Поэтому любой стиль управления, жёсткий или мягкий, основанный на силе или на согласии, в конце концов упирается в людей.

Именно люди, со своими привычками и ценностями, создают атмосферу, с которой компания выигрывает борьбу за клиента или проигрывает её. Культура и складывается из того, насколько они готовы вкладываться не только в собственный успех, но и в общее дело.

Но тон всему задаёт один человек — руководитель. Сознательно или нет, именно он определяет, какая атмосфера будет в компании.

Это не случайно. Руководитель всегда строит компанию под себя и рассказывает её историю через себя. Со временем почти все в ней начинают думать и говорить так, как думает и говорит он. Так устроена любая иерархия: культура компании неотделима от личности руководителя, и нельзя создать то, чем ты сам не являешься. Сколько бы руководители-моралисты ни доказывали обратное.

Руководитель подстраивает правила под себя и близких ему людей, а простые истины превращает в лозунги: «Как здорово, что все мы здесь собрались», «Мы должны быть лучшими», «Всё для вашего блага».

Пойдёт ли это на пользу компании, во многом зависит от того, как руководитель обходится со своими убеждениями и властью. Я бы смотрел на три вещи.

Первая — сколько своих нерешённых проблем руководитель приносит в компанию: обид, страхов, желания что-то кому-то доказать.

Вторая — насколько то, что он говорит, совпадает с тем, что он делает.

Третья — насколько он держится за собственные взгляды и способен ли услышать другое мнение.

Культура связана и со стратегией, и с повседневной работой, и может приносить компании большую пользу. Но если заявленные ценности расходятся с настоящими, если руководитель смешивает управление со своими личными проблемами, если культура превращается в культ его личности, рано или поздно от первоначального замысла ничего не останется. То, что задумывалось как польза, обернётся своей противоположностью.

Это может показаться преувеличением, но культура — очень сильная вещь. Если лидер забывает об этих вещах, она буквально может «снести башню». Пытаясь сохранить культ, компания теряет то, что для неё важнее: нормальную атмосферу, вовлечённость людей, их развитие и здоровье. Её собственная философия начинает порождать то, против чего была придумана.

По сути, это всё то же старое колесо: революция, которая обещает разрушить систему ради людей, рано или поздно рискует стать новой системой, ещё менее гуманной, чем прежняя. Во всём важен баланс. Потому что очень часто великое благо имеет обратную сторону — великое зло.

Поэтому действовать нужно обдуманно и каждый раз честно спрашивать себя, верите ли вы сами в то, что предлагаете людям. Команде нужен не только список задач, но и понимание смысла: зачем мы здесь собрались, как нам вместе идти к цели, что для нас действительно важно.

Торопиться здесь нельзя. Нельзя в понедельник объявить о «новой культуре открытости», а в среду накричать на сотрудника за то, что он не согласился. Спешку и фальшь культура не прощает. Устойчивой она становится, только когда складывается постепенно, без рывков от кризиса к кризису.

Как работать в такой среде в полную силу и оставаться собой, мы и будем разбираться на страницах этой книги. Даже если сейчас вам кажется, что ведущая вот-вот повернётся к вам и скажет: «*Вы — самое слабое звено. Прощайте!*».

Глава 2. Искусство среднего звена

Среднее звено: под давлением с двух сторон

В первой главе мы говорили о среде: о том, какие ценности на самом деле действуют в компании и как культура может человека поддержать, а может искалечить.

Как я писал в конце первой главы, тон любой среде задаёт один человек — руководитель. Он её создаёт, поддерживает и защищает.

О нём и пойдёт речь в этой главе: о том, кто переводит стратегию в конкретные задачи, принимает удар на себя и при этом должен оставаться человеком.

Начнём с простого вопроса:

зачем вообще изучать управление?

Мой ответ короткий: чтобы перестать быть пассивной частью компании и стать её сознательным участником. Любая корпорация устроена иерархически. Рано или поздно хороший специалист упирается в потолки и стены, которых раньше не замечал. И чтобы двигаться дальше, вверх, в сторону или вообще за пределы компании, нужно понимать, как она устроена изнутри.

По данным исследования Gallup, компании в 82% случаев назначают руководителем не того человека, а природный талант к управлению есть примерно у одного человека из десяти. Так что шансы, что вы, начав руководить, сразу окажетесь к этому готовы, невелики.

В этом и состоит главная ловушка начинающего управленца. Управление не интуитивно, хотя без интуиции в нём не обойтись. То, что кажется очевидным и правильным (жёстко приказать, взвалить всё на себя, контролировать каждый шаг), часто приводит к печальному результату. А понимание ошибки обычно приходит слишком поздно: команда разбежалась, проект провален, вы выгорели.

Поэтому управление стоит изучать всерьёз, ради выживания и роста.

— Чтобы лучше справляться со своими задачами и задачами команды.

— Чтобы стать гибче и научиться работать не только с процессами, но и с мотивами, страхами и амбициями живых людей.

— Чтобы строить карьеру. Самостоятельность, умение задавать вопросы по работе и предлагать улучшения сегодня ценятся выше, чем слепое исполнение. И понимание того, как устроено управление, работает на вашу карьеру.

— Чтобы, наконец, управлять собой: своим временем, силами, настроением. Инструменты менеджмента работают и здесь.

В любой организации управление выстроено как пирамида. Её можно условно разделить на три этажа, и на каждом своя реальность.

1. Верхний этаж (Институциональный). Стратегия и одиночество.

Здесь работают те, кто решает, куда движется компания: собственники и топ-менеджеры. Их мир — долгосрочные цели, стратегия, отношения с внешним окружением: конкурентами, рынком, государством. Их работу оценивают по прибыли, стабильности, а сегодня всё чаще и по скорости развития.

За место здесь приходится платить одиночеством. Самые тяжёлые решения принимаешь сам, и поделиться сомнениями почти не с кем: подчинённым нельзя, а равных рядом мало. К тому же у этой работы нет финиша. Нельзя сказать: «Всё, я сделал идеально, можно отдыхать». Пока компания жива, всегда остаются риски и недоделанное. Топ-менеджер постоянно на виду,

на него всё время сыплется новая информация. Это изматывает, и отключиться от работы даже мысленно почти невозможно.

2. Средний этаж (Управленческий). Переводчик и амортизатор.

Самый многочисленный слой: руководители отделов, директора филиалов. Их задача — превратить стратегию, придуманную наверху, в конкретные задачи для тех, кто внизу. Они координируют, контролируют, готовят аналитику для руководства и пытаются донести до него проблемы снизу. Сверху на них давят показателями, снизу сопротивляется команда, которая живёт в реальных условиях. И когда что-то идёт не так, слабым звеном, как в той передаче из первой главы, чаще всего назначают именно их. От того, насколько хорошо они умеют договариваться и лавировать, зависит, будет ли стратегия выполнена или так и останется на бумаге.

3. Нижний этаж (Технический). Исполнение и наставничество.

Это операционные руководители: мастера, тимлиды, руководители проектов. У них конкретные задачи, сроки, инструкции, распределение ресурсов. Они напрямую работают с исполнителями, решают срочные проблемы, обучают новичков. Главная опасность здесь — утонуть в рутине: текучки у них больше, чем у кого-либо. При этом именно они определяют, в какой атмосфере каждый день работает большинство сотрудников. Если на этом уровне плохо, это чувствует вся компания. С этого этажа начинается большинство управленческих карьер, и это лучшая школа. Главное — не задержаться в ней навсегда.

Важнее этажей функции. На любой ступени управление сводится к одному и тому же: планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Меняются только пропорции и масштаб. Наверху больше думают о стратегии и о том, как устроена компания. В середине основное время уходит на то, чтобы согласовывать работу людей и отделов и следить, как продвигается дело. Внизу главное — каждый день мотивировать команду и постоянно контролировать исполнение. О контроле мы ещё поговорим.

Изучая управление, вы начинаете понимать язык, на котором говорит компания. Становится видно, почему начальник принимает именно такие решения, чего на самом деле хочет от вас руководство и какую роль вы играете в общей игре. Пирамида от этого плоской не станет, но вы будете понимать, на каком этаже находитесь и куда можете двигаться дальше. Или поймёте, что никуда двигаться не хотите, и сознательно останетесь там, где вы сейчас.

Я надеюсь, что будущие управленцы будут опираться не на мечту о должности, а на трезвое понимание того, **что значит** быть руководителем. Что они научатся вовремя замечать, где силы уходят впустую, где люди не слышат друг друга, где старые обиды мешают новым задачам. Команда может долго жить спокойно, пока не меняются состав и отношения. Но любая перемена — новый человек, уход лидера, смена стратегии — это равновесие нарушает.

Вместе с переменами наружу выходит то, что обычно скрыто: то, о чём молчат, но что чувствуют все.

В любом коллективе есть то, что живёт в тени.

Неприязнь между коллегами, настороженность к новичку, родственные связи, из-за которых кто-то становится «неприкасаемым», старые конфликты, которые никто не разрешил, но все помнят.

Чтобы в коллективе можно было нормально работать, всё это нужно вывести из тени. Увольнять всех неудобных для этого не нужно, да часто и невозможно. Нужно признать вслух: да, это есть, да, это влияет на работу, и мы не будем делать вид, что ничего не происходит. Тогда с этим можно что-то делать. А пока все молчат, напряжение растёт и выливается в конфликты и непонимание.

Тяжелее всего на пересечении всего этого — пирамиды, перемен и того, о чём молчат — приходится руководителям среднего звена. Я для себя выделил три препятствия, из-за которых эта должность почти невыносима и при этом так многому учит.

Первое — серьёзное ограничение власти (о чём я ещё расскажу дальше). Формально ты начальник, но реально у тебя нет права менять правила игры. Ты можешь предлагать, но не утверждать. Ты можешь аргументировать, но решение не за тобой. И при этом ты отвечаешь за результат.

Второе — недостаток источников влияния. У тебя нет административного ресурса, чтобы просто продавить нужное решение. Только личные договорённости, репутация и умение убеждать.

Третье — плохая связь с верхним этажом. Тебя слышат, но не всегда слушают. Ты пытаешься рассказать, как обстоят дела на самом деле, а тебе отвечают цифрами из презентации. Ты всё время переводишь с языка руководства на язык команды и обратно и устаёшь от этого первым.

Из-за этих препятствий руководитель среднего звена превращается в передатчик между верхом и низом. У этого два последствия. Пока решения идут сверху вниз, а информация снизу вверх, смысл по дороге искажается, как в «испорченном телефоне». А когда что-то не получается, виноватым оказывается тот, через кого всё проходило, то есть средний уровень.

К тому же такие руководители постоянно работают на стыке разных подразделений, культур и профессий, и угодить нужно всем. Под таким давлением у них два пути. Можно сознательно сопротивляться компании, то есть стать диверсантом. А можно приспособиться и принимать удары на себя, даже незаслуженные.

Оба пути — способы выжить. Вопрос только в цене и в том, надолго ли хватит сил.

Тем, кто наверху, здесь важно различать эти два случая, потому что внешне диверсант и уставший человек, который просто приспособился, выглядят одинаково. Оба не рвутся в бой, оба скептически относятся к новым стратегическим инициативам, оба отмалчиваются на совещаниях. Но с первым нужно либо договариваться о правилах, либо расставаться. А второго нужно спасать: он просто выдохся, прикрывая и свою команду, и вас.

Повлиять на это может именно руководитель сверху: наставничеством, обратной связью и доверием.

О доверии я заговорил не случайно. В положении «между» оно важнее всего. Полномочия у тебя есть, но их часто меньше, чем ответственности. Можно потребовать выполнения задачи, но одной должностью не добиться ни доверия, ни готовности людей стараться сверх необходимого. Каждое твоё слово внимательно разбирают и сверху, и снизу. А чтобы тебя услышали наверху, приходится пробиваться через непонимание и равнодушие и доказывать, что ты вообще существуешь.

Когда менеджерам приходится пробиваться, чтобы проявить себя и донести свои идеи до руководства, они начинают действовать всё хитрее и обходными путями. А отсюда недалеко до интриг и поступков, сомнительных с точки зрения этики.

Я много лет проработал в этой роли и знаю её изнутри. Средний менеджмент — отдельный мир со своими законами, и пробежать его, как ступеньку, не получится. Дальше я расскажу о нём без прикрас.

Особенности менеджеров среднего звена

Если взглянуть на пирамиду в разрезе, хорошо видно, что основную нагрузку несёт средний уровень. Здесь идёт основная текущая работа компании, и именно на этот уровень чаще всего выводит карьера специалиста. Посмотрим, какие возможности и ловушки здесь ждут.

Главная особенность среднего звена сегодня — масштаб его влияния. Звучит странно после того, как я только что говорил об ограниченной власти этих руководителей. Но формальная власть и реальное влияние — разные вещи. Менять правила игры руководитель среднего звена не может, зато каждый день напрямую работает с командой и с процессами. Именно он превращает стратегию в действия, и от него зависит, будет ли идея воплощена или застрянет в бюрократии.

По моим наблюдениям, именно руководители среднего звена фактически управляют большинством сотрудников и выполняют основную часть стратегических задач. От них ждут сразу двух вещей: быть сильным специалистом и при этом хорошим организатором, который умеет превращать идеи в действия.

Но я сознательно сделаю акцент на другом.

> Сегодня мало управлять, нужно вести за собой.
> Менеджер и лидер — не синонимы.

Можно безупречно составлять планы и следить за сроками, но так и не стать тем, за кем люди идут добровольно. Сейчас главное умение руководителя — наладить настоящее сотрудничество внутри команды и между отделами, сделать так, чтобы люди работали вместе ради общей цели, а не просто числились в одной группе. По моему опыту, именно этого умения чаще всего и не хватает.

Я выделил для себя несколько особенностей этой роли. Они тесно связаны друг с другом, и каждая одновременно создаёт огромное напряжение и заставляет расти.

1. Вечные качели: вся ответственность, но не вся власть.

Это прямое следствие первого препятствия. Вы отвечаете за результат команды, за проект, за показатели отдела. Но реальное право принимать ключевые решения, распределять серьёзные ресурсы и влиять на стратегию чаще всего остаётся у топ-менеджеров. Вы отвечаете за исполнение, но не решаете, что именно исполнять. В лучшем случае вас зовут на обсуждения как эксперта, к мнению которого могут прислушаться, а могут и нет. В худшем вы просто передаёте приказы сверху и не можете подстроить их под реальность. Это злит, но и учит дипломатии, умению аргументировать и «продавать» свои идеи наверх.

2. Мастер коммуникации или вечный переводчик.

Ваша главная задача — связывать два мира: язык стратегии, на котором говорит руководство, и язык конкретных задач, на котором говорят сотрудники. Вы объясняете, пересказываете своими словами, подбираете интонацию, чтобы вас не просто услышали, но поняли и приняли. Ваш день состоит из встреч, совещаний и разговоров. Самое обидное, что многие из этих совещаний ничем не заканчиваются, ведь окончательное решение всё равно принимаете не вы. И всё же именно в этих разговорах появляется понимание, а иногда и те улучшения, которые вы можете медленно продвигать. И в них же складывается ваша репутация.

3. Глаза и уши топа: сенсор и защитник.

Руководитель наверху уже не может увидеть всё сам, ему нужны люди, которые видят происходящее на местах. Хороший руководитель среднего звена становится таким человеком. Цифры — не главное, что он передаёт наверх. Гораздо важнее настроение команды, скрытые проблемы, признаки выгорания и толковые идеи от тех, кто делает работу руками. Он первым замечает, что мотивация падает, а процесс дал сбой. И в обратную сторону: когда наверху принято решение, именно он объясняет команде, зачем оно нужно, снимает тревогу и подстраивает решение под реальные условия. Его авторитет прямо зависит от того, насколько честно и толково он справляется с этой двойной ролью.

4. Широкий круг обязанностей: от стратегии до быта.

Вам постоянно приходится переключаться. Утром вы на стратегической планёрке у генерального директора, днём разбираете конфликт двух разработчиков, вечером готовите отчёт по квартальным показателям. С финансистами вы должны говорить на языке цифр, а с подчинённым, который потерял интерес к работе, — на языке мотивации, и одинаково хорошо. Такие постоянные переключения требуют большой гибкости и сильно выматывают.

5. Выгорание как профессиональный риск.

Работать с ограниченной властью, искать баланс между ожиданиями руководства и возможностями команды, постоянно разбираться со срочными проблемами и при этом лично за всё отвечать — это работа на износ. Особенно тяжело бывшим отличникам, тем, кто привык отвечать только за себя. Они знали: если сделаю хорошо, получу свою пятёрку, если ошибусь, сам и исправлю. А здесь пятёрок нет. Оценку получаешь не ты, а команда. Ошибка любого подчинённого — твоя ошибка. И ты не можешь просто сесть и переделать, потому что это уже не твоя задача: ты должен научить другого не ошибаться в следующий раз. Поэтому риск стать циником, профессионально деформироваться и эмоционально истощиться здесь очень высок. Чтобы этого не случилось, нужны не только навыки, но и сознательная забота о себе, о которой мы подробно поговорим в Главах 7 и 16.

6. Полигон для личностного роста и перспектива.

Обратная сторона всех этих трудностей — очень быстрое развитие. Ничто так не закаляет, как ежедневные нестандартные задачи, сопротивление, с которым приходится работать, и необходимость находить общий язык с совершенно разными людьми. Если вы не бежите от трудностей, эта должность даёт сильный толчок и карьере (руководитель среднего звена — прямой кандидат в топ-менеджеры), и вам самим. Умение понимать людей, выдерживать давление и думать стратегически здесь развивается быстрее, чем на любой другой должности.

7. Зависимость от стиля лидера.

То, как вы работаете и как себя чувствуете, очень сильно зависит от того, какой топ-менеджер над вами. Хороший руководитель делает из вас союзника: доверяет, делегирует, вовлекает в решения, помогает расти. Под его началом вырастают сильные управленцы, увлечённые своим делом. Токсичный или недальновидный руководитель, особенно если он контролирует каждую мелочь, отбивает у вас инициативу, желание отвечать за результат и развиваться. Партнёра он в вас не видит: для него вы либо угроза, либо просто исполнитель. В такой компании руководитель среднего звена либо становится пассивным исполнителем, либо, что бывает чаще, уходит, потому что талантливому человеку нужна свобода, чтобы что-то сделать.

Одни выдерживают этот ритм годами, другие уходят через полгода, проклиная всё и всех. И дело не только в деньгах, и даже не столько в них. Премии быстро становятся привычными и перестают мотивировать. Гораздо важнее, доверяет ли тебе руководство, признают ли твои заслуги при всех и, главное, можешь ли ты на что-то реально влиять. Если этого нет, никакая зарплата не поможет. Современные руководители среднего звена — образованные профессионалы, которым несложно сменить работу. Они готовы браться за трудные задачи и проявлять инициативу, но только если их работу заметят, оценят и она поможет им расти дальше. Иначе они находят другого работодателя, а компания остаётся с «испорченным телефоном» между стратегией и исполнением.

Но даже когда есть и доверие, и влияние, и интересные задачи, легче не становится. Тяжелее всего в самом начале. Особенно если ты вырос из эксперта и привык отвечать только за

себя, а к новой роли тебя никто не готовил, просто однажды сказали: «С понедельника ты начальник».

Трудности перехода в руководители

Этот переход редко проходит гладко и почти всегда оборачивается личным кризисом. Меняется не только должность. Меняется то, кем ты себя считаешь, как думаешь и как общаешься с людьми. Тот, кто был лучшим исполнителем, вдруг обнаруживает, что его самые сильные навыки отошли на второй план, а главные трудности лежат совсем в другой области.

Пройдём по этим трудностям по порядку и посмотрим, как с ними справиться.

1. Кризис веры: «Где моё творчество?»

Пока вы были специалистом, ваша ценность была в собственном вкладе: вы что-то придумывали, разрабатывали, доводили до совершенства. Став менеджером, вы с тоской обнаруживаете, что вместо настоящей работы вас ждут горы бумаг, бесконечные совещания и административные головоломки. И появляется мучительный вопрос: «Этого ли я хотел? Не променял ли я дело на статус?»

Что делать? Не цепляться за прошлое и искать, где творить теперь. Вашим главным произведением становится не отчёт и не чертёж, а команда. Лучший способ пережить этот кризис — вложить свою творческую энергию в людей. Садитесь с сотрудниками, делитесь опытом, учите их своим лучшим приёмам, помогайте им делать собственные открытия. Из мастера, который всё делает сам, вы становитесь режиссёром, который помогает раскрыться другим. Это тоже творчество, и удовлетворения оно приносит не меньше.

2. Много языков: трудности перевода.

Круг общения специалиста довольно узкий и однородный. У менеджера он гораздо шире. Раньше вы говорили в основном с начальником и такими же специалистами, как вы, а теперь вам предстоит договариваться с бухгалтерией, юристами, соседними отделами, капризными клиентами и, конечно, с новым начальством, которое говорит на языке стратегии и показателей.

Наступает момент, который я называю «трудности перевода». Директор говорит на языке цифр и амбиций, подчинённые — на языке конкретных проблем и ресурсов, коллеги-руководители — на языке компромиссов и взаимных уступок. А вы оказываетесь тем, кто связывает компанию и по вертикали, между руководством и исполнителями, и по горизонтали, между отделами.

Что делать? Признать, что общение теперь ваш главный рабочий навык. На природное обаяние не надейтесь, учитесь сознательно: пройдите курсы переговоров и публичных выступлений, почитайте о психологии влияния. Учитесь слышать не только слова, но и интересы, страхи и мотивы, которые за ними стоят. Ваша задача — добиться, чтобы информацию не просто получили, но поняли и приняли все стороны.

3. Хаос приоритетов: что делать первым?

Специалисту приоритеты обычно расставляет руководитель: сначала это, потом то. Менеджер должен решать это сам, причём не только для себя, но и для всей команды. Самая частая и дорогая ошибка новичка — потратить неделю на красивый, но второстепенный внутренний отчёт, пока горит стратегический проект. Задачи сыплются одна за другой, всё кажется срочным, и легко увлечься мелочами и упустить главное.

Что делать? На первых порах постоянно сверяйтесь со своим непосредственным руководителем и не стесняйтесь этого. Регулярно, раз в день или раз в неделю, задавайте ему прямой

вопрос: «Если смотреть на общую картину, какая из моих задач сейчас важнее всего для компании?» Со временем, когда появится опыт и понимание бизнеса, вы научитесь расставлять приоритеты сами, а в идеале и предлагать свои, более удачные варианты.

4. Груз ответственности: когда за ошибки платят другие.

Это, пожалуй, самая тяжёлая трудность. Раньше вы отвечали только за свою работу. Теперь вы отвечаете за результаты, ошибки и настроение целой группы людей. Первый серьёзный провал команды, даже если виноват конкретный сотрудник, бьёт по вам сильнее, чем любая собственная ошибка. Появляется страх принимать решения, хочется всё контролировать и всё делать самому.

Что делать? Менять сам способ думать о работе. Главным мерилом для вас теперь становится результат команды. Он либо есть, либо его нет. Объяснения вроде «но мы же старались», «это из-за кризиса», «Ваня подвёл» ничего не меняют. Ваша зрелость как руководителя видна по простой вещи: когда что-то не получилось, вы первым делом ищете промахи в своих действиях (недостаточно объяснил, неправильно мотивировал, ошибся с приоритетом) или начинаете искать виноватых. Первое со временем приносит рост и уважение команды. Второе отдаляет вас от людей и останавливает в развитии.

5. Корпоративная политика: когда работа превращается в борьбу за влияние.

И последнее, к чему редко готовят, — корпоративная политика, в которую вас неизбежно затянет. Вы оказываетесь в маленьком государстве со своими группировками, конфликтами интересов, интригами и борьбой за ресурсы и влияние. Много сил будет уходить не только на задачи, но и на то, чтобы во всём этом разбираться: договариваться с союзниками, обходить соперников, понимать, что на самом деле имело в виду руководство.

Что делать? Принять это как данность, бороться с этим бесполезно. Самый надёжный, хотя и не самый быстрый способ прочно стоять на ногах в этой игре — результат. Ваш бесспорный, измеримый результат становится и главным козырем, и главной защитой. Хорошие результаты дают вам сильный аргумент в свою пользу. Но сами по себе от интриг не защищают — об этом мы уже говорили. Важно ещё, чтобы руководство видело ваш вклад и понимало, что именно держится на вашей работе.

Справиться с этими пятью трудностями — уже большое достижение. Но в самом начале, когда вы ещё ничего не успели дать, кроме обещаний, легко наступить на те же грабли, что и почти каждый начинающий руководитель. Сразу эти ошибки вас не остановят, но они постепенно подтачивают доверие команды, портят отношения с коллегами и могут погубить вас как руководителя раньше, чем вы успеете себя проявить. Разберём их по порядку.

Ошибки начинающих руководителей

Ошибка 1: Излишняя амбициозность, или Синдром супергероя.

Получив долгожданную должность, вы чувствуете прилив сил: «Я теперь руководитель! Я всё решу! Давайте сюда все проблемы!» Порыв благородный, но опасный. Вместо того чтобы остановиться, разобраться в ситуации и составить список действительно важных для отдела задач (возможно, их уже назвали, когда вас назначали), вы сразу бросаетесь в бой.

И на вас тут же обрушивается поток просьб. Коллеги, узнав о вашем назначении, начинают писать: «Вася, вот это срочно», «Вася, разберись с этим». Состояние «задёргали» — профессиональная болезнь всех начинающих руководителей. Вы разбрасываетесь на десяток мелочей и упускаете ту главную задачу, ради которой вас и назначили.

Что делать? В первые недели ваша главная задача — научиться отсеивать лишнее и сосредотачиваться на главном. Строго спрашивайте себя и своего начальника: «Что из этого больше всего помогает отделу достичь ключевых целей?» На остальное не отвлекайтесь. Теперь вас оценивают по тому, какие задачи вы выбрали, а не по тому, сколько их решили.

Ошибка 2: Жестокая доброта, или Желание всем понравиться.

Страх не оправдать доверие часто превращается в навязчивое желание понравиться всем: подчинённым, коллегам, начальству. Вы становитесь «своим парнем»: хвалите, избегаете трудных разговоров, закрываете глаза на ошибки, лишь бы сохранить хорошие отношения.

Это и есть жестокая доброта. Подчинённым ваша симпатия нужна меньше, чем понятные, открытые и последовательные решения. Начальству нужен результат, и обаяние его не заменит. Коллеги ценят честность и надёжность больше, чем приятные слова. Когда мы стараемся казаться приятными вместо того, чтобы быть честными, мы вредим команде. Люди лишаются обратной связи, без которой не растут, и в коллективе приживается лицемерие.

Антидот: спрашивайте себя не «нравлюсь ли я?», а «приношу ли я пользу?» Всеобщей любви руководителю не добиться, а профессионального уважения — вполне. Его заслуживают честностью, строгостью, когда она нужна, и тем, что ваши слова никогда не расходятся с делами.

Ошибка 3: Маска власти, или Противопоставление себя команде.

Страх и неуверенность могут толкнуть и в другую крайность — в агрессивную отстранённость. Это классическое «я начальник — ты дурак». Руководитель теряет связь с реальностью и считает, что управлять значит раздавать приказы исполнителям, от которых не требуется думать.

Бывает и более тонкий вариант: человек сознательно держит дистанцию и играет в большого и важного начальника. Выглядит это нелепо и сразу разрушает контакт с командой. Люди перестают говорить вам правду, начинают скрывать проблемы и работают строго от сих до сих.

Антидот: признайте, что вам страшно. Это чувствуют почти все новые руководители, и прятать страх за важным видом бесполезно, люди всё равно заметят. Скажите команде прямо, что вы только входите в роль и рассчитываете на её опыт. Доказывать своё превосходство не нужно, ваше дело — координировать, вдохновлять и создавать людям условия для работы. Тогда вы будете нужны им как лидер, а не как надсмотрщик.

Ошибка 4: Эксперт, который не отпускает.

Если вас повысили из лучших специалистов отдела, первое время вы будете скучать по тому, что у вас получалось лучше всех. Ошибкой будет пытаться это сохранить, замыкая на себе все ключевые задачи и решения. Вы продолжаете программировать, считать или проектировать, потому что так привычно и потому что на этом держится ваше самоуважение. Но так вы мешаете расти подчинённым и не делаете свою новую работу.

Антидот: сознательно перенесите внимание на новое. Теперь ваша область знаний — люди, процессы и общение. Делать работу лучше всех вам больше не нужно. Нужно найти, вырастить и организовать тех, кто будет делать её хорошо. Передавайте знания, поручайте подчинённым сложные задачи, станьте наставником. Ваша ценность теперь измеряется успехами вашей команды.

Ошибка 5: Крепость без ворот, или Нежелание признавать ошибки.

В новой роли ваши ошибки и ошибки вашей команды заметны как никогда. Первая реакция новичка обычно — сразу занять оборону: защищать «своих» и спорить с каждым замечанием. Критику вы воспринимаете как нападение на свой ещё не окрепший авторитет.

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.