

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	7
КАК УПРАВЛЯТЬ ШЕФОМ	9
Искаженное понимание отношений «начальник — подчиненный»	13
Разберитесь в начальнике	16
Разберитесь в себе	21
Построение отношений и управление ими	26
ТАКИЕ РАЗНЫЕ ШЕФЫ	36
Слишком творческий шеф: каждый день — новая идея	36
Шеф-слухмейкер: скандалы, интриги, расследования	45
Темпераментный шеф: от любви до ненависти	51
Робкий шеф: решайте сами	60
Безучастный шеф: я для него штатная единица	68
Шеф «не орел»: трезвая оценка	72
Молодой шеф: возраст — лишь цифры	77
Шеф-нарцисс: варианты подходов	82
Шеф-космонавт: полет нормальный	88

АНАТОМИЯ КАРЬЕРИСТА	92
Как безопасно спорить с шефом.....	92
Притирка к руководителю	98
Изыщное искусство держать дистанцию.....	106
Избавиться от контроля по мелочам	111
Шеф меня не ценит.....	116
Если между вами пробежала кошка	123
Контролируя себя, контролируешь других	129
Управляя эмоциями.....	135
ВИРАЖИ КАРЬЕРНОЙ ЛЕСТНИЦЫ	140
Проклятие фаворита	140
Если шеф не вникает	147
Шеф нападает на моего подчиненного	153
Меж двух огней: мои шефы в ссоре	157
Если друг оказался вдруг... начальником	164
Ваше место за столом.....	170
Я ДОСТОИН БОЛЬШЕГО (ПОВЫШЕНИЕ ЗАРПЛАТЫ)	178

ВИРАЖИ КАРЬЕРНОЙ ЛЕСТНИЦЫ

Проклятие фаворита

Мы все бывали в ситуации, когда у шефа появляется любимчик. Это на самом деле неприятно, когда ты чувствуешь, что на твои проекты выделяют меньше времени и вообще их недооценивают, в то время как кто-то другой получает все и сразу. Но, по иронии судьбы, также бывает непросто осознать, что новый любимчик шефа — это вы сами.

Конечно, это круто, когда вашу работу отмечают и у вас появляются все необходимые для воплощения идей ресурсы, но за звание любимчика часто приходится платить. Вы можете поставить себя под удар с четырех сторон.

Во-первых, коллеги могут начать обижаться и ревновать из-за вашей близости к власти. Они могут считать вас информатором шефа. Сослуживцы начнут скрывать от вас важную информацию и перестанут делиться ресурсами. Возникает риск того,

что в нужный момент вы просто останетесь без дружеского плеча.

Во-вторых, как подчеркивает Сюзан Хэсфилд (Susan Heathfield)¹, «если вы слишком привяжетесь к шефу, ваша объективность и способность мыслить самостоятельно будут ослабевать. Поскольку ваша с начальником команда замкнулась в себе, ваша коллективная креативность в поиске решений рабочих проблем начнет увядать. А когда общие результаты будут снижаться, угадайте, кого как младшего члена команды и более низкого по рангу первым делом посчитают в этом виновным?»

В-третьих, рано или поздно ваш особый статус будет утерян. Ведь начальники, которые увлекаются фаворитами, почти всегда меняют их на новых. Независимо от того, что вы имеете сегодня, начальник не ваш личный друг — это нужно всегда помнить. Когда сегодняшняя звезда померкнет, кто-то новый будет греться в лучах признания.

И наконец, быть любимчиком шефа — значит поставить под удар свое профессиональное развитие. Это может случиться, если шеф начнет делегировать вам слишком много полномочий, и у вас уже не останется времени для собственной работы. Также очень возможно, что коллеги попытаются использовать вас в качестве удобного канала, чтобы решать свои

¹ *Heathfield Susan*. Why Your Employees May Hate You. At <https://www.susanheathfield.com> on December 6, 2015.

задачи и доносить свои замечания шефу. В любом случае вы можете в итоге лишиться возможности развивать собственные проекты и навыки. Хуже того, по причине вашей тесной связи с начальником вас перестанут рассматривать как самостоятельную единицу. Недоброжелатели шефа будут считать вас просто марионеткой, и, если по каким-то причинам влияние начальника в компании ослабеет, вы автоматически попадете в изоляцию.

В такой ситуации вы не можете просто опустить руки и ждать, вам нужно начать что-то делать, чтобы защитить свою карьеру и репутацию. Вот три способа, которые могут помочь вам достойно пройти эти «медные трубы».

Не переоценивать свое влияние

Вместо того чтобы быть посредником шефа, сохраните свой статус командного игрока. Не делитесь с ним конфиденциальной информацией, которую смогли получить. Не допускайте утечек информации от начальника к команде, а также не передавайте «пожелания и комментарии» от команды для него.

Конечно, очень заманчиво обладать «сакральным» знанием и последними новостями, но довольно скоро станет понятно, что вас воспринимают как «легкий и доступный» источник информации и через вас попытаются донести свои мысли, защитить свои личные интересы. Вас уже не будут считать независимым

членом команды, и роль посредника перед шефом — единственное, что будет вам уготовано.

Сохранить свою независимость

Один начальник отдела, с которым я работал, был настолько тесно связан со своим шефом, что к нему начали относиться как к «мини-копии» начальника. Уже никого не интересовало его личное мнение, и на совещаниях его не воспринимали всерьез. Однажды он сам это понял и оскорбился таким положением вещей, но не знал, как это изменить.

Мы с ним решили поступить так. Он стал высказывать другие, отличные от его начальника, мнения по самым разным вопросам, сначала на частных встречах с начальником, а потом и в присутствии других. Постепенно шеф обратил внимание на его растущую компетентность и профессиональную смекалку, а со временем и коллеги стали считать его независимым крепким профессионалом.

Своя карьера под защитой

Продумайте разные варианты развития событий и ищите пути взаимодействия с другими руководителями.

Быть слишком близко к начальнику всегда рискованно, потому что ситуация может измениться в одно мгновение — от дружеской поддержки до холодного

избегания. Как подчеркивает Лиз Кизлик¹, «если вы будете слишком близко аффилированы со своим начальником, другие руководители могут посчитать, что вас не нужно включать в межфункциональные большие проекты. Таким образом, определенные возможности профессионального развития будут перед вами закрыты».

Когда вы решите уйти из-под плотной опеки шефа — не факт, что он будет к этому готов. Многие руководители неохотно отпускают «поводок» для своих фаворитов. Важно понимать, что этот процесс может занять достаточно долгое время. Действуйте продуманно, уверенно и непременно с дружеским посылом. При должном желании у вас всегда есть возможность показать шефу, что вы цените его особое отношение, но в то же время стремитесь развиваться вместе с командой.

СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ

«Берегите свою независимость»

Иван был хорошим финансовым директором, даже, можно сказать, в чем-то талантливым. Он прекрасно разбирался в тонкостях финансовых схем работы производства, умел вникнуть в особенности и постоянно меняющиеся запросы отдела продаж, даже свободно говорил по-английски, хотя это и не было обязательным требованием к его

¹ *Kizlik Liz.* How To Help Yourself If You're Feeling Stuck At Work. At <https://www.forbes.com> published July 7, 2019.

должности. А еще Иван был, по его собственным словам, способным коммуникатором, точнее говоря, ему нравилось налаживать связи между людьми, списку контактов в его телефонной книжке мог бы позавидовать опытный хедхантер.

Кстати, забыл вам рассказать, предприятие производило, скажем так, снековую продукцию (батончики и орешки), в то время компания была серьезным игроком на федеральном рынке и уверенно занимала второе место по уровню продаж и доле на полках сетевых магазинов.

Однако вернемся к Ивану. Ко всем своим несомненным достоинствам финансового директора он обладал одним качеством — как бы корректнее выразиться? — в общем, он очень любил и считал своим долгом крепко «дружить» с генеральным директором. С одной стороны, в этом нет ничего плохого, но с другой стороны, как директор по персоналу я часто замечал перекосы в предпочтениях в сторону его финансового департамента: то генеральный директор именно этому департаменту выпишет особую премию по итогам квартала, то без консультации с другими руководителями согласует эксклюзивный мини-корпоратив. Ко мне уже стали обращаться за советом руководители других подразделений: что, мол, у нас за расслоение по функциональному признаку наметилось на предприятии? Я, в свою очередь, при всем желании не мог «достучаться» до генерального директора и обратить его внимание на явные перекосы с «раздачей пряников». Однако скоро сказка сказывается, а сделки по слияниям и поглощениям на растущем рынке происходят еще быстрее... Вскоре выясни-

лось, что нашим предприятием всерьез заинтересовалась одна мультинациональная компания — лидер в нашем сегменте продуктов. И дело быстро пошло к подготовке сделки по покупке предприятия.

Сделка прошла на удивление быстро, и многие представители стороны покупателя отмечали уровень профессиональной эрудиции Ивана и его прекрасное умение расположить к себе собеседников. На следующий день после официального объявления о заключении сделки сторона покупателя, то есть новые хозяева, объявили нам, что по условиям контракта на предприятие будет назначен новый генеральный директор. Справедливости ради нужно сказать, что эта новость не явилась для нас шоковой, поскольку прежний директор был человеком прошлого владельца, или, выражаясь юридическим языком, бенефициара предприятия. Но вот о других кадровых перестановках речь пока не шла.

По правде говоря, каждый из нас, функциональных руководителей компании, хотел остаться на предприятии, поскольку мы автоматически становились сотрудниками крупнейшей мультинациональной компании со всеми вытекающими отсюда последствиями, а это и стабильный доход, и возможность развития уже в рамках ряда стран, да и вообще прекрасная строка в резюме, чего уж скрывать. Иван, финансовый директор, конечно, не был здесь исключением.

Так вот, Ивану, единственному из всех функциональных руководителей, не было предложено остаться. Несмотря на его выдающуюся профессиональную эрудицию и свободное знание ан-

глийского... Причина, спросите вы? Именно то, что он предпочел в определенный момент слишком сблизиться с генеральным директором и практически стал его правой рукой и левым глазом, не позволило новым хозяевам предприятия предложить ему работу с новым генеральным директором. Заметьте, только ему одному! Никто из функциональных руководителей, включая директора по безопасности и главного технолога — это ключевые для нашего предприятия должности, — не покинул своего поста. Только он один, самый близкий «друг» генерального директора.

В чем мораль, спросите вы меня. Она, пожалуй, заключена в названии этой главы — действительно, не стоит жертвовать своей независимостью даже из самых чистых и светлых побуждений, поскольку может случиться, что именно она, ваша независимость, и станет решающим фактором для следующего карьерного шага.

P. S. Далее Иван в течение трех лет сменил еще двух работодателей. И, насколько мне известно, с новыми генеральными директорами он уже не особенно сблизился...

Если шеф не вникает

Отлично, когда шеф вам доверяет. Но порой руководители дают подчиненным столько свободы действий, что кажется, будто им самим не интересен результат. Или того хуже: вам приходится «включать» вашего

руководителя в работу над проектами, от которых он самоустранился. Как же построить работу с шефом, слишком отделившимся от текущих дел? А если он упирается, возможно ли получить то, что вам нужно, другими средствами или через других людей?

Иметь безучастного к работе шефа — весьма неприятное дело. Он не знает деталей проектов, не следит за процессом. Вы даже порой думаете: чем он занимается весь день? Такие руководители, как правило, не дают указаний, от них нельзя добиться обратной связи о своей работе и уж тем более они не будут выбивать необходимые для проекта ресурсы. Несомненно, подчиненным нужна определенная степень автономности и свободы, но в данном случае это похоже на полное безразличие, что напрямую может повлиять на производительность всего подразделения и на вас в частности. В принципе, ваш начальник может быть хорошим человеком и квалифицированным специалистом, но по каким-то причинам у него просто не получается эффективно управлять вверенным коллективом. Какой бы ни была причина такого поведения, вам не обязательно с ним безропотно мириться. Вот несколько тактик того, как можно с этим справиться.

Начать с себя

Прежде всего спросите себя, почему шеф не поддерживает вас в должном объеме. Это относится только

к вам лично или ко всему отделу? Когда люди постоянно не получают того, на что рассчитывают, это провоцирует в них циничное, высокомерное и отстраненное поведение. Все эти эмоции сложно скрыть, даже если вы ничего и не говорите вслух.

Как считает Майкл Маккоби, «если мы работаем вместе, мне станет понятно, когда вы считаете меня дураком. Это основы взаимодействия людей в коллективе. В таком случае не нужно рассчитывать на дополнительное внимание и помощь со стороны человека, которого вы уже так для себя обозначили»¹.

А если и вы тоже внесли свой «вклад» в сложившуюся ситуацию, постарайтесь посмотреть на вещи объективно и не винить во всем только шефа.

Избегать ярлыков

Когда люди вешают отрицательные ярлыки на других, это прежде всего влияет на их собственные рабочие отношения. В моей практике был случай, когда одна молодая активная сотрудница называла своего начальника не иначе как болтуном и пустышкой. Конечно, в офисе она не высказывала это вслух, но ее подлинное отношение было сложно скрыть. В процессе знакомства с ситуацией я выяснил, что ее шеф просто больше занимался налаживанием отно-

¹ *Maccoby Michael*. The Narcissist-Visionary: How to stop worrying and learn to love your difficult boss. Forbes, 2003, March.