

Джон Гувер

КАК РАБОТАТЬ НА ИДИОТА?



Руководство по выживанию

Top Business Awards

Джон Гувер

**Как работать на идиота?
Руководство по выживанию**

«ЭКСМО»

2011

УДК 159.923.3
ББК 88.53

Гувер Д.

Как работать на идиота? Руководство по выживанию / Д. Гувер —
«Эксмо», 2011 — (Top Business Awards)

ISBN 978-5-699-99659-9

В этой книге вы точно найдете тип своего босса, узнаете, к какому отряду и виду он относится, и полностью изучите этот организм. Бизнес-консультант Джон Грувер знает о чём говорит: он работал с такими компаниями ABC Television, The Disney Channel и HBO. Прочитав эту книгу, вы научитесь: выявлять триггеры своего собеседника; говорить с ним на одном языке; лавировать между несправедливыми обвинениями и придирками. Читайте книгу и любой офисный террариум превратится в детскую песочницу!

УДК 159.923.3
ББК 88.53

ISBN 978-5-699-99659-9

© Гувер Д., 2011
© Эксмо, 2011

Содержание

Посвящение и благодарности	6
Введение	7
Гнев неуправляем	8
Как из нас с вами делают обезьян	10
Чизбургеры в раю	11
Правовая оговорка	12
Глава 1	13
Ода реальности	15
Познай себя	19
Mi casa es su casa	20
Не быть жертвой спущенного курка	21
Виды зла	23
Зло № 1. Нападки на босса	23
Не окно, а зеркало	24
Идиоты. Идиоты повсюду. Не стоит о них думать	24
Зло № 2. Обвинение босса	25
Вопросы космического порядка	26
Проверка теории	26
Зло № 3. Стички с боссом	27
Миф об имитации	28
Негласное правило успеха на рабочем месте: вы не невидимка	30
Как стать влиятельным	30
Зло № 4. Травля босса	32
Ген идиотизма	34
Глава 2	37
Хорошие боссы	39
Избегайте недоговорок и тайн	41
«Хороший» начальник – справедливый начальник	42
Кровь не водица	42
Боссы-боги	44
Боссы-макиавеллианцы	47
Боссы-садисты	50
Боссы-мазохисты	53
Боссы-параноики	55
Боссы поневоле	57
Боссы-неумехи	59
Конец ознакомительного фрагмента.	61

Джон Гувер

Как работать на идиота?

Руководство по выживанию

How to Work for an Idiot

Revised & Expanded With More Idiots, More Insanity, and More Incompetency

By John Hoover, PhD, with illustrations by Steve Lait

© 2011 John Hoover. Original English Language edition published by The Career Press, Inc.

12 Parish Drive, Wayne, NJ 07470,

U.S.A. All rights reserved

© Перевод. Соков В., Платонова Т., 2017

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2017

* * *

Посвящение и благодарности

На данном этапе своей жизни я благодарен тому факту, что мой босс не идиот. Действительно, Эмми Фридман – основательница и генеральный директор Partners in Human Resources International, кадровой компании, в которой я работаю директором в области непосредственной исполнительской тренерской практики, – заботливый и участливый бизнес-лидер, известна приятным характером и своими навыками выстраивания прочных отношений. Другие мои два начальника в Partners International с 2006 года по сегодняшний день – Пол Горрел и Триша Кайл – талантливы, находчивы и являются настоящими профессионалами корпоративного обучения. Поэтому половину этого посвящения я адресую всем Хорошим Начальникам – таким как Эмми, Триша и Пол, – умеющим ставить во главу угла ключевой элемент успеха: способность сделать труд в своей организации приятным и радостным для сотрудника с первого же его рабочего дня. Другую половину посвящения я отсылаю к тем, кто страдает от гнета начальников других типов. И сохраняет веру.

Второе издание этой книги никогда бы не ушло в печать, если бы не уверенность и лидерские качества моего издателя Рона Фрая, предусмотрительно вложившегося в пиар заголовка и креативное продвижение книги на рынке. Лори Келли-Пай и Майкл Пай из Career Press также попали в авангард успеха, выпустив первое издание этой книги в 2003 году. Второе издание было блестяще отредактировано Кирстен Дели, которая затем отдала книгу на прочтение моей матери Рут Шульц Гувер – талантливой писательнице и прекрасному редактору первого издания. Мама дала книге свою оценку, прежде чем отпустить ее в печать.

Огромное спасибо моим «орлам» от юриспруденции Марку Мерриману и Энди Тавелю из Frankfurt Kurnit Klein и Selz PC в Нью-Йорке.

Имя моим благодарностям – Легион, но, к сожалению, объем книги ограничен. Я хочу выразить сердечную благодарность моей дорогой подруге Поле Хэммонд, которая всегда была готова дать полезный совет по второму изданию «Идиота». Моя сестра Энн Бурк – бессменный союзник по спасению людей от своих «внутренних» идиотов (начиная с моего собственного). Я также благодарен за приобретенный опыт совместной работы с талантливыми коллегами из Partners International, из университетов Fielding Graduate University и City University of New York, из ассоциации American Management Association. А больше всего я благодарю любящего Бога, которому все равно, как далек Восток от Запада, и каким простофилей я порой бываю, как в личных, так и в профессиональных отношениях. Я благословлен.

Введение

Эта книга состоит из кусочков, которые удалось соскрести со стен после того, как моя голова взорвалась. В течение многих лет я писал книги о лидерстве, творчестве и организационной эффективности, углубляясь в дебри рассуждений о достоинствах инноваций, об объединении компаний, о необходимости совместного руководства и общей ответственности на рабочем месте. Мои слушатели всегда приветствовали меня и одобрительно кивали, когда я учил их принципам совместной работы и открытого общения. Они даже вежливо ждали, пока я закончу и выйду из помещения – и затем начинали игнорировать мои советы.

«Как работать на идиота» – это моя месть.

Что бы вы там ни думали, идиот, о котором я пекусь, – вовсе не тот, что сидит в собственном кабинете в пентхаусе, а тот, кто смотрит на вас из зеркала. Приняв свое собственное бессилие перед тупостью, а также тот факт, что моя жизнь стала неуправляемой, я присоединился, образно говоря, к «программе реабилитации для бестолковых существ» и обрел «безидиотное» спокойствие: не мир без идиотов, а миролюбивую жизненную позицию, благодаря которой они меня больше не беспокоят.

Изучая эволюционные процессы, которые привели к появлению вида Начальник Идиот (И-Босс), я вдруг осознал, почему самки некоторых видов поедают своих новорожденных детенышей: они не позволяют им превратиться в боссов, навязывающих свое невежество тем, кто обладает меньшими институциональными полномочиями. Отзывы о моих собственных первых днях в качестве босса натолкнули меня на мысль о том, что, вероятно, было бы лучше, если бы аппетит моей матери после родов был более зверским.

Издание книг подобно этой всегда имеет определенные последствия. Я – ответственный инструктор, курирующий исполнительскую тренерскую практику Partners International в Нью-Йорке, и даже помог запустить сертифицированную программу коучинга в City University, где я обучаю корпоративному тренерству. Мои слушатели были шокированы, услышав в моей речи слово «идиот». Это слово не принято употреблять в приличном обществе. Некоторые студенты – особенно те, кто трудится в HR – нашли его уничижительным и даже оскорбительным. В свою очередь я считаю, что выздоравливающим начальникам-идиотам, к которым я сам отношусь, полезно использовать термины, в точности описывающие их собственное поведение, чтобы не забыть о своих проблемах; а также с целью найти точки соприкосновения с теми, кто этими же словами – вслух или про себя – описывает своих работодателей друзьям, коллегам, членам семьи и тренерам.

Гнев неуправляем

Если вам хочется ругать начальство – самое время начать что-то делать. Очень многих людей переполняет разрушающая злость, и во всем они обвиняют начальство. Им нужен тот, кто поставит на паузу «машину вежливости» и, засучив рукава, отправится с ними в путешествие, смеясь вместе и плача вместе с ними на этом пути, пока они не превратятся в совершенно новых личностей, по-настоящему ценящих других, стремящихся к успеху компании.

Если вы не верите, что под всеми современными шутками о боссах – от вечно популярного Dilbert comics Скотта Адамса и «Офиса» на NBC до «Дьявола носит Прада» от FOX2000Pictures и «Несносных боссов» от NewLineCinema – скрываются всеобщие гнев и негодование, вы просто недостаточно внимательны. С момента первого издания «Как работать на идиота» в 2003 году волна возмущения начальством достигла новых высот. Являетесь ли вы в настоящий момент боссом или подчиненным – неважно; в любом случае, вам пора начинать воспринимать эту сатиру всерьез.

Изначально я писал эту книгу как своего рода «комическую помощь», однако многие люди стали обращаться к ней в поисках выхода из полнейшего отчаяния. После выхода ее первого издания на Amazon.com разразилась бурная дискуссия между людьми, обладающими здоровым чувством юмора, и теми, кто одержим фантазиями о своем начальстве. Были те, кто приобретал книгу, собираясь от души посмеяться, и восторгались ее юмором. Другие же надеялись, что в ней содержатся нигде ранее не публиковавшиеся секретные методы и технологии, как «опустить» начальника, не выдав при этом самого себя. Некоторые думали, что я поделюсь с ними некими мощными способами втоптать начальника в грязь и быть за это вознагражденным, получив от других корпоративных «шишек» увеличение заработной платы или, скажем, поездку в Филадельфию за счет фирмы (или, возможно, оvation и раздачу автографов на встречах в кафетериях или на отраслевых выставках).

Читатели подобного рода были серьезно разочарованы, прочитав книгу, и в своих язвительных комментариях называли меня мошенником, так как единственный мой совет относительно того, как работать на идиота, заключался в том, что нужно самому не быть идиотом. Некоторые рецензенты, которым книга понравилась, начинали критиковать на Amazon.com тех, кто ее возненавидел, указывая на то, что они не уловили суть. В итоге страничка первого издания книги на сайте превратилась в форум.

К сожалению, часть смысла, который я вложил в свою работу, была так или иначе упущена обеими сторонами – и ответственность за это полностью ложится на мои плечи. Те, кто читал первое издание и падал со смеху (что вылилось в несколько ДТП), оценили и сатиру, и кошунство, однако пропустили несколько важных замечаний о том, как следует изменить свое поведение в отношениях с начальником. Те, кто читал книгу в поисках между строк секретной подпольной инструкции, написанной невидимыми чернилами, по совершению несложного идеального преступления, за которое не привлечет ни один суд, разумеется, ничего не нашли – и почувствовали себя обманутыми.

Читатели со всего мира (первое издание было выпущено на 19 языках) ставили меня в известность о своем величайшем разочаровании, присылая сообщения на сайт www.howtoworkforanidiot.com. Один из них писал, что приобрел книгу, она ему очень понравилась, он смеялся над ней с друзьями, а затем они разложили несколько экземпляров на столы своих злейших врагов (пока злейшие враги были на обеде). После того как некоторые из них были уволены или понижены в должности, они решили написать мне, чтобы описать свое поистине эпическое прозрение: управление начальником – это и наука, и искусство. То же произошло и с одним талантливым журналистом, автором популярной книги, решившимся

бросить вызов новому редактору, который был моложе. В результате он получил уведомление об увольнении, несмотря на все свои прошлые заслуги. Упс!

Как из нас с вами делают обезьян

Тон этой книги носит явно непочтительный характер, поскольку ничто не потребляет драгоценные ресурсы организации быстрее (и безвозвратнее), чем пресловутые «священные коровы», которые при этом не приносят ничего, за исключением откровенного расточительства, мошенничества или глупости. Священные коровы пасутся на священных землях в практически любой коммерческой или некоммерческой организации, с которыми мне приходилось сталкиваться. Они (и коровы, и земли) являются частью некой неопределенной культуры, существование которой никому не позволено признавать, не говоря уже о том, чтобы бросать ей вызов. Лишь немногие корпоративные лидеры закупили оптом первое издание «Как работать на идиота» для своих сотрудников, почувствовав, что оно нарушает негласное корпоративное правило «не слышу зла, не вижу зла, не говорю зла». И, надо сказать, они совершили правильный поступок.

Из того, что ни в одной компании сотрудники не называют своих начальников идиотами (и никак этого не демонстрируют), вовсе не следует, что они так не думают. То, что подчиненные открыто не идут в рукопашную с руководством, не означает, что им хорошо работается вместе. А в том, что люди в тайне хранят в своих сердцах, заключена куда большая сила и, следовательно, потенциальная опасность, чем в том, что они открыто выражают. Любой человек, проработав в компании даже совсем не долго, знает, что внутренняя структура в ней регулируется определенными неписаными правилами, которым все подчиняются. Ему самому пришлось стать одной из этих маленьких симпатичных обезьянок, которые не видят, не слышат и не говорят (по крайней мере – не критикуют).

Чизбургеры в раю

Как однажды сказал Марк Твен (или Эбби Хоффман – в зависимости от того, к какому лагерю вы себя относите), «из священных коров получают самые вкусные бургеры». У меня ощущение, что моя Высшая миссия заключается в том, чтобы собрать весь этот скот и накормить бедняков говядиной, а также обеспечить их кожаными штанами, куртками, ремнями, обувью, шляпами и перчатками, сделанными из шкур священных коров, пасшихся на священной недвижимости. И не удивляйтесь, если окажется, что пастбищем было ваше собственное имущество. Ведь правда заключается в том, что никто и никогда еще не продвинулся по карьерной лестнице благодаря тому, что заставил своего босса выглядеть глупо. Да и начальство, как правило, не нуждается в помощи в этом вопросе. Ваша задача заключается в том, чтобы ваш И-Босс выглядел блестяще – а не в том, чтобы перешеголять его! Решение о том, уволить вас или повысить, будет приниматься без вашего участия. Однако все, что вы думаете, говорите или делаете, – даже когда вы полагаете, что никто на это не обращает внимания, – определяют сценарий этой беседы.

В этой книге содержатся реальные решения реальных проблем, включая следующие:

1. Идиот-говорящий: как говорить и правильно понимать его идиотский язык.
2. Идиот-вкушающий: что делать, когда у вашего босса застрял салат в зубах.
3. Идиот, разгоняющий таланты: как выглядеть тупее своего босса, чтобы не потерять работу.
4. Наказание за компетенцию: вы страдаете из-за того, что все делаете правильно.
5. Перепрофилирование гнева: потому что сдерживать гнев на босса – это как самому выпить чашу яда, ожидая, что после этого умрет он.
6. Ситуативная глупость: далеко не каждый босс – идиот и не каждый идиот – босс; находясь в зоне бестолковости, следует проявлять гибкость.

Кроме того, во втором издании описаны два новых типа: Босс поневоле (невольник) и Неподготовленный босс (неумеха), а также представлена матрица распределения всех типов начальников по 10 лидерским качествам и компетенциям. Как вы увидите, некоторые оценки выглядят весьма пугающими. Новое издание имеет дело с ситуативной глупостью, описанной в более острой и современной манере, чем в первом, поэтому меня скорее всего осудят. Также в этой редакции речь пойдет о переходном поколении – о так называемой трансгенерации. Миллениалы встретят представителей Старой школы и будут искать точки соприкосновения.

Правовая оговорка

Не рекомендуется читать эту книгу на встречах, поскольку ваш смех может стать основанием для прекращения деловых отношений (возможно, вы будете смеяться над собой, но ваш бестолковый начальник не увидит никакой разницы). Так же не стоит читать ее во время церковных проповедей и на похоронах, если вы хотите сохранить хорошие отношения со своими супругами и детьми. Кроме того, будьте с ней осторожней при авиаперелетах: многие пилоты носят с собой оружие. Если вам повезет, вас не застрелят, но, вполне вероятно, задержат на 72 часа по прибытии в пункт назначения. В общем, будьте бдительны.

Может быть, нам с вами доведется поработать вместе на тренинге или семинаре и изучить ситуацию с вашим боссом по-настоящему, со всей объективностью, чтобы раскрыть одну из самых болезненных истин и про вас, и про вашего начальника. Можете верить мне или нет, но во время чтения этой книги вас может озарить. Возможно, правда, вы накинетесь на меня с бейсбольной битой. Как говорил Джон Нэш, герой фильма «Игры разума» 2001 года, «нет смысла сходить с ума, если вы не можете немного развлечься, имея его». На сайте howtoworkforanidiot.com вы сможете разогнать скуку, рассказав о своем боссе-идиоте и номинировав его на звание Идиота месяца, а еще выразить свое раздражение этой книгой. Можете даже пожаловаться, но я очень сомневаюсь, что услышу что-нибудь новое, чего не слышал раньше. Написание этой книги далеко не первая ошибка в моей жизни.

Итак, читайте медленно, пережевывайте тщательно, глотайте осторожно.

Глава 1

Исповедь выздоравливающего идиота

Прежде всего, это не бизнес-сага о подвигах Барри-Ларри-Фредерика или Фердинанда, которые, перемещаясь по коварным водам управленческой деятельности, срослись в идеальную команду высокоэффективных сотрудников. Басен примерно одинакового содержания в бизнес-изданиях накопилось предостаточно. Все эти «божественные» учебно-методические пособия, конечно, оказались для многих действительно весьма полезными. Я мог бы попробовать использовать какую-нибудь одну из них в своей следующей книге. Однако «Как работать на идиота» – это, прежде всего, острое и актуальное предупреждение, попытка достучаться до людей, образно говоря, балансирующих на карнизе за окном кабинета и готовых броситься вниз из-за того, что они вдруг увидели свою жизнь в офисе совершенно в ином свете. Для них мысль о том, что до конца своей карьеры им придется работать на идиота, стал той самой последней соломинкой, которая сломала спину верблюда.

На протяжении большей части своей трудовой жизни я (и, может быть, вы тоже) считал босса единственным источником моих бед и неудач. Уточняю заранее, что я говорю исключительно о «трудовой жизни», поскольку о других аспектах довольно подробно рассказывается в «Как жить с идиотом»; принципы и правила взаимодействия, в основном, здесь остаются те же, отличия связаны с областью их применения, набором ожиданий и параметров поведения.

Таким образом, эта книга и обо мне, и о вас, о реальных проблемах и о реальных людях. Она посвящена борьбе живых против мертвых. Точнее, эта книга для живых мертвецов, скончавшихся и похоронивших радость, которую они когда-то получали от работы, и тем не менее по-прежнему ежедневно появляющихся в офисе ради того, чтобы получить свой чек. Эта книга также для тех, кто так заиклился на обвинении своего босса во всех своих несчастьях, что, практически, является покойником для всего остального, что их окружает и из чего они могли бы черпать энергию жизни. Гнев – грандиознейший индикатор собственной неудовлетворенности на рабочем месте, которому я отдельно посвятил финальную главу, названную «Переоценка ожиданий и перепрофилирование гнева».

Большое значение имеет момент, когда лодка ваших ожиданий относительно того, как ваш начальник должен к вам относиться, разбивается в щепки о скалы реальности. По мере того как вы будете читать эту книгу, ваши ожидания, волна за волной, будут накатываться на эти скалы и безрезультатно возвращаться обратно.

Посыл этой книги как раз и заключается в том, что и вы, и я можем жить – особенно это касается работы и карьеры – мирно и содержательно, но для этого требуется умение принять мир таким, какой он есть, и научиться умело этим манипулировать. Игра с реальностью требует мастерства; мастерство и достоинство не допускают жалоб и ропота, несмотря на то, что внутри все может кипеть от возмущения; мы просто стискиваем зубы, остаемся в игре и продолжаем отчаянно надеяться, что кто-то (или что-то) будет менять правила в нашу пользу.

Правила есть правила. Если бы я мог их изменить, то сделал бы это уже тысячу раз. Те правила, на которые я могу повлиять, я меняю. А человеческое поведение есть человеческое поведение, и роль труда в жизни не менялась с тех пор, как Адам и Ева откусили больше, чем могли прожевать, и затем им пришлось немного приодеться, выйти в мир и получить реальную работу. Попытка уклониться от того, что на самом деле происходит на нашем трудовом пути, и притвориться, что все идет так, как нам хочется, как раз и приводит большинство из нас к беде.

Но только не стоит делать вывод, что наша жизнь на работе безнадежна. Наоборот, все это огромный повод для радости и надежда на лучшее завтра. Пока мы крепко цепляемся за извращенные, искаженные и неправильно понимаемые рабочие отношения, считая при этом,

что такими они и должны быть, мы, по сути, сами себе отменяем радость труда и гасим свечу надежды. Как однажды сказал Теодор Рузвельт, «нужно начинать, используя то, что мы имеем, и делать то, что мы можем».

Ода реальности

Первый шаг – составление четкого представления о том, как условия труда на самом деле влияют на состояние человека. Все начинается с признания того, что существует какое-то другое объяснение происходящего, отличное от того, которое мы уже пытались навязать миру. Просто представьте это. Существуют другие варианты функционирования рабочих отношений, совершенно не похожие на те, что были у нас все предыдущие годы. Кроме того, оказывается, существует Высшая Сила, которая уже давно пытается убедить нас в том, что принятие реальности как она есть находится в рамках наших личных и общественных интересов. Поэтому давайте повернем нашу драгоценную свободную волю от отрицания к свету реальности.

Если вы со мной не согласны, то считайте, что установили мировой рекорд по упрямству и сопротивлению вашей Высшей Силе, которая пытается передать вам мудрость. Как коуч, я делаю все возможное, чтобы избежать навязывания собственного невежества своим ученикам, поскольку это никак не поможет им решить и (или) преодолеть как личные, так и профессиональные проблемы. Вместо этого я стараюсь создать безопасную среду, в которой мои ученики получают доступ к мудрости, которой они и так уже обладают, и могут непосредственно обращаться к высшей истине. С позволения учеников я всегда стараюсь содействовать им в том, чтобы они нашли самую эффективную согласованность между тем, что лучше работает на них, и тем, что лучше работает на их компании. Короче, я пытаюсь совместить то, что люди лучше всего умеют делать, с максимальными потребностями организации, в которой они трудятся. Здоровое партнерство между сотрудником и работодателем, между боссом и подчиненным становится настоящей нирваной как для первых, так и для вторых.

Но не все так просто. Подобные отношения легко не выстраиваются, разве что только на этапе «медового месяца», когда отношения не имеют ничего общего с реальностью. Следует перемотать ситуацию вперед до точки, когда розовые очки соскакивают, прачечную корзину начинают заваливать грязные носки и нижнее белье, а нереалистично оптимистические ожидания между людьми в личных и профессиональных отношениях начинают исчезать в потоке мутной воды. Прежде чем вы осознаете ситуацию, некогда гармоничные отношения превратятся в шторм, и шансы его пережить, оставшись в полной сохранности, ничтожны. Скорее всего шторм изменит вас навсегда. Вы выйдете из него в синяках, весьма помятым и, что хуже всего, циничным и вечно обиженным за то, что вы, стремившиеся к идеальной карьере, стали в итоге Губкой Бобом Квадратные Штаны на дне морском.

Для танца со звездами нужна пара. То есть сама звезда плюс один настоящий танцор равняются одному действию. «Станцевать» в одиночку не получится. В книге «The Coaching Connection», которую я написал в соавторстве с Полом Дж. Горелом, говорится о недопустимости рассматривать тех, кто проходит тренинг, и организацию, которая это финансирует как со-клиентов. Это – неотъемлемая часть всей концепции Пола о контекстном коучинге. Точно так же, изучая брак и семейную терапию в аспирантуре университета Азуса-Пасифик, я узнал, что ни муж, ни жена по-отдельности не могут быть моими клиентами. Только пара, поскольку связь между ними – их брак – я, по сути, и должен вылечить.

Как вы увидите дальше, поносить своего босса – один из самых распространенных способов снятия напряжения на рабочем месте, к которому мы с вами прибегаем, однако от такого отношения следует отказаться, если мы действительно надеемся получать чувство полного удовлетворения от выполняемой работы. Когда мы с вами испытываем трудности какого-то рода во взаимодействии с человеком, перед которым мы отчитываемся в процессе поиска универсального решения, ругать его не имеет никакого смысла – и тем более не имеет смысла это делать в любой ситуации, когда босс недоволен. Кроме возникновения икоты, рассогласован-

ности и, вероятно, стремления достичь двух противоположных целей это ни к чему не приведет. Истинное решение (пишу это на вашей ладони, чтобы потом вы запечатлели на лбу) придет только тогда, когда вы овладеете искусством принятия и понимания.

Все это выглядит «теплым и пушистым», не так ли? Даже не думайте так. Работа с идиотом требует реального изменения поведения с нашей стороны. Однако опыт показывает, что подобное «просветление» носит позитивный характер. Спросите моих читателей, которые восприняли содержание первого издания этой книги как шутку. Теперь они пишут мне со всего мира о том, что если бы применили «смешные» знания, то не потеряли бы – причем совершенно «неожиданно» – свои рабочие места. А как много могут рассказать некоторые отзывы читателей на Amazon.com. Насколько мне известно, «Как работать на идиота» стала бестселлером практически во всех электронных списках. Людям понравились юмор и едкая сатира. Выступления на NBC в Today, на CNN в Fox and Friends, более сотни интервью для других телеканалов и по радио, статья в New York Times тоже стали частью шутки. Несмотря на то, с каким невероятным размахом разошлось первое издание, люди слишком часто пропускали кажущиеся им слишком очевидными советы о том, как успешно работать на идиота (или другого начальника) и при этом не быть идиотами самим.

Читая дальше, вы, вероятно, обратите внимание на то, что я буду ссылаться на растиражированное понятие «внутренний ребенок». Конечно, это может показаться созвучным душещипательной чепухе из психологии 1980-х. Как бы то ни было, мой внутренний идиот оказывал огромное влияние на мои карьерные устремления. Забудьте про внутреннего ребенка. Каждый раз, когда на работе я не ладил с руководством, с равными или с подчиненными, мой внутренний идиот неизменно ускользал с поводка и, гордо игнорируя большую истину и Высшую Силу, пытался навязать мне все, что он считал независимостью, незыблемостью, неговорчивой мудростью и т. д. Приводило это к плачевным последствиям.

Я полностью принимаю своего внутреннего идиота. Я хочу держать его рядом с собой. Держите и вы своего, крепко. А потом, прихватив потверже за шею, придушите. Думаю, не проходит и дня, чтобы он не поставил вас, как и мой меня, в неловкое положение тем или иным способом. Я гарантирую, впрочем, что он никуда не денется, однако он перестанет беспокоить вас предложениями вступить в дружбу. Этот маленький неліцеприятный горгулий отлично умеет выбирать подходящий момент – например, когда у меня стресс, когда мне тревожно или страшно, он высунет сзади свою уродливую маленькую голову и выпалит за меня какое-нибудь ненормальное замечание. Если вдруг на встрече я начинал молотъ всякую чушь и говорил такие вещи, о которых сильно сожалел позже, то это значило, что мой «мини-я», мой внутренний идиот выбрался из клетки и попытался мне помочь найти выход из напряженной ситуации. Начальнику не оставалось ничего другого, кроме как убить нас обоих – и меня самого, и мое идиотское alter ego. Я не хочу пропагандировать насилие; фактически, я не могу сделать что-то большее, чем просто шутить про своего внутреннего идиота, поскольку насилие в отношении него будет одновременно насилием и против меня. Мне лишь нужно содержать горгулия так, чтобы он думал, что находится в безопасности и был уверен в себе. Только в этом случае он будет достаточно хорошо себя вести. Прямо как с вашим боссом-идиотом, не так ли?



Я не хочу формулировать из всего этого некую притчу или басню. Нужно признать, что подобную информацию трудно переварить сходу, поэтому нам следует сначала ее тщательно пережевать и проглотить, прежде чем приниматься за новую порцию. Реальных жизненных и безумных бизнес-сценариев достаточно и без моих аллегорий. Просто замечу, что в данной книге иногда попадает сложный символизм, который я придумываю на ходу, и это помогает мне в ликвидации пробелов, которые я не могу ликвидировать фактическими историями. Так что не судите меня строго. Я всего лишь автор, корпоративный преподаватель и коуч, которой руководит исполнительной тренинговой практикой в Partners International в Нью-Йорке. Но обо всем, что я говорю, у меня есть собственные глубокие представления, которые я должным образом трансформирую и доставляю по адресу. Пристегните ремни. Мой внутренний идиот

реален. Так же, как и ваш. И в нашей поездке, они, вероятно, проявят себя, хотим мы этого или нет.

Познай себя

Консультируя начинающих писателей, Джон Ирвинг советовал им писать о том, что они знают. Я опубликовал пять книг по бизнесу, прежде чем осознал, что мне следует написать что-нибудь идущее от «личного эпицентра», нечто большее, чем те 10 книг (включая переиздания), которые я написал раньше. Сейчас, стоя, как и тогда, среди груды осколков разбитого стеклянного дома, я уже не помнил, кто бросил первый камень. Может быть, я сам. Может и нет. Впрочем, это не играет никакой роли. Однако удары оказались настолько сильными, что я даже забыл, за что, собственно, они на меня посыпались. О, нет! Я вспомнил. Я стою и указываю пальцем на других, обвиняя их в вещах, в которых был виноват в той же, если не в большей степени. И каждый камешек, брошенный мной, вернулся обратно здоровенным булыжником. Я полагал, что, получив свое, должен быть оправдан и считал, что стал жертвой критики других. Отбросить эту критику казалось естественным и правомерным. Принятие же ее казалось неестественным и несправедливым. Жизнь в стеклянном доме вовсе не означала, что я хочу, чтобы остальные смотрели сквозь меня. Или, может быть, все же хочу?

Mi casa es su casa

1

Вы живете в стеклянном доме? Вы осуждаете своего идиотского начальника с той же легкостью, как осуждаете самого себя? Это непростые вопросы, и мы нечасто ими задаемся, именно поэтому я вас сейчас и спрашиваю об этом. То, что раздражает нас в других людях, зачастую является теми свойствами характера, которыми обладаем мы сами. Наши собственные недостатки начинают нас раздражать, когда они проявляются в словах и поступках окружающих, и неописуемо выводят из себя, если они свойственны тем, кто обладает над нами силой и властью.

Теперь, когда мой стеклянный дом разрушен, я могу писать о ложной уверенности, о ложном чувстве безопасности и о ложной гордости. Все они мне знакомы. Где-то в самом начале мои провода были пересечены, если не при самом рождении, то очень скоро после него. Природа или воспитание? Генетика или среда? Не имеет значения. Теперь я ежедневно молюсь о душевном покое, мужестве и мудрости, чтобы изменить свое поведение и ответить на заданные вопросы. Как считал богослов Рейгольд Нибур, молитва предполагает, что мудрость – это способность различать между собой упомянутые вещи. Отставив в сторону вопрос самореализации, я не могу не чувствовать раздражение и возмущение относительно того, что никто не объяснил мне эту разницу до того, как я успел подпортить себе жизнь. Однако это лишь еще одно обвинение. С тем же успехом я могу просто наклониться за очередным камнем.

¹ Мой дом – твой дом.

Не быть жертвой спущенного курка

Когда вы слышите слово «курок», вам, должно быть, приходит в голову ковбойская лошадь Роя Роджерса либо какой-то момент времени, когда окружающая враждебность и обиды взрываются и застывают на стенах офисного конференц-зала потоками токсичного детрита всех известных видов? Кого или что срывает ваш собственный курок, способный вывести вас из равновесия? Если вы сделаете сейчас паузу и подумаете о своих трудовых мозолях, болезненных реакциях на идиотизм и прочих вещах, вызывающих у вас дискомфорт, то сможете составить список личных проблем, нуждающихся в решении. И это особенно верно в случае, когда вопрос касается профессиональных дел. В результате шансы, что курок сработает, когда за него потянет руководитель, наделенный властью и полномочиями, практически сведутся к нулю. Ваша реакция на слова и поступки других людей, как правило, будет находиться под контролем, и вы сможете изменить ситуацию.

Обладая высокой степенью контроля над своими внутренними курками-триггерами, вы значительно снижаете вероятность того, что ваш босс и коллеги смогут вас расстроить. Когда этот контроль повысится, изменится и вся динамика отношений между вами и идиотским начальником. Сознательное «разоружение» собственных триггеров является лучшим способом построить иммунитет против конфликтных обострений, напряженности и тревожности. Безусловно, вы будете все еще испытывать эти чувства, но они перестанут использовать вас в качестве обеденного блюда. С какой стати вас должно волновать, сколько энергии тратит идиот на то, чтобы вывести вас из себя? Умение начальника вас разозлить – намеренно или случайно – это огромная и даже, не побоюсь этого слова, феноменальная форма попытки самоутверждения. Но теперь он уже не сможет отнять у вас достоинства.

Сделка с триггерами

– Меня зовут Джон и я идиот!

– Привет, Джон! – отвечает хор голосов между парой глотков кофе. Одни отвечают громко, словно приветствуя, другие что-то неявно бормочут, словно пытаются скрыть факт своего присутствия.

– Я думаю, что мой стеклянный дом был идеальным местом для жизни! – снова громко заявляю я.

– Говорите... – мямлит кто-то из самых красноречивых. – Только нам вас не слышно...

Я раздражен тем, что меня перебили, и все мои инстинкты кричат о нападении на обидчика, обливание его в ответ токсичной смесью сарказма и сомнений в его интеллекте и даже – если я уж очень взбешен – оскорблениями его родни. Вот так обычно и поступаем все мы, считающие себя суперумной личностью, которая вращается на высочайшей орбите над глупостью. Мы ставим под сомнение чужой интеллект, особенно если «застукали» кого-то при совершении какой-нибудь глупости. Это говорит о наличии у нас болезни и необходимости прохождения курса реабилитации. После этого, по крайней мере, я смогу поймать себя за руку, если соберусь бросить камень – в любом случае эта «поймка» будет происходить значительно чаще.

Да, до сих пор я все еще инстинктивно наклоняюсь, чтобы подобрать этот камень, сформулировать ядовитый вопрос – эдакий ударный дротик, вроде «что, кто-то сегодня забыл дома лекарства?». Но! Ведь теперь я успеваю восстановить контроль над собой, прежде чем открою рот. В тот момент, когда камень мог бы уже лететь к цели, правда обрушивается на меня разъедающим кислотным потоком. Я ворчу. Виновен по всем статьям. Почему находясь на собраниях выздоравливающих идиотов, пытаюсь выйти за пределы своих привычных мыслей и стереотипов поведения, оковывавших все эти годы мой личный и профессиональный потенциал,

я начал ворчать? Кислотный поток прожигает еще один слой, и я решаю поделиться потоком сознания с группой:

– Я понял, что жить в стеклянном доме не самая удачная идея, если вы собираетесь швыряться камнями.

– Как оригинально, – вполголоса шепчет мистер Мямля.

Я быстро подбираю следующий камень и всасываю в себя порцию кислорода, но не для того, чтобы успокоиться, а чтобы достичь максимального объема для поддержки дыхания. Замечаю, что все устали на Мямлю.

– Не перебивай, – осуждает его какая-то женщина, – ты же знаешь правила.

«Ага! – думаю я про себя. – Вот как она сказала...» Я чувствую облегчение, защиту и утешение. Кто-то вступился за меня, проявил внимание и заботу. Мгновенно злость начинает покидать мое тело, и я ощущаю к мистеру Мямле что-то вроде сострадания. Он откидывается на спинку металлического складного стула и берется за края своей пластиковой чашки с кофе. Когда я чувствую, что кто-то находится на моей стороне и беспокоится о моем праве занимать место во Вселенной, весь яд улетучивается, а на его место приходит любопытная мысль: все присутствующие думают о том же, о чем и я. Я даже немного удивлен тем, что я вообще здесь делаю.

Ваш босс-идиот должен чувствовать, что кто-то на его стороне, что он тоже имеет защиту за спиной. Никогда не забывайте, что и вы, и он – человеческие существа, поэтому у руководителя такие же элементарные реакции на чувства и ситуации, как и у вас. Об этом важно помнить, когда вы вдруг ощущаете себя оставшимся без поддержки, поскольку в этой ситуации вы, как правило, становитесь более подозрительным, понимание ослабевает, и вы готовитесь к интенсивному противостоянию. Но ведь и внутри босса-идиота происходят те же процессы.

Найдите способы поддерживать босса-идиота, особенно когда у него наступило время неопределенности и сомнений. Если вы это сделаете, ваш руководитель будет чувствовать себя так же, как и я, когда за меня вступилась женщина против бубнилки-Мямли. В этот момент у меня словно появился лучший друг: вспомните, как вы себя чувствовали, когда кто-то вас принял. Таким образом, вы можете вызвать такое же чувство у своего начальника по отношению к вам. Попробуйте, и вы ощутите, как испарится напряженность. Отправьте ему обнадеживающее сообщение по электронной почте, только заранее, что называется, в коридоре продумайте содержание письма, чтобы оно действительно «разрулило» ситуацию. И держите его содержание в контексте целей и задач департамента, поскольку я не хочу показаться приторным.

Виды зла

Условно я выделяю четыре вида поведения, которое обычно мешает наладить положительные отношения с начальником: нападки на босса (1), обвинение босса (2), стычки с боссом (3), травля босса (4). Конечно, занимаясь всем этим, вы, вероятно, получите определенное удовольствие – в конце концов, разве это не справедливо, ведь этот человек заставляет вас страдать. Однако вы должны понимать, что спущенные с цепи собаки рано или поздно накинутся и на вас. Так что здесь я советую сосредоточиться на отсроченном удовлетворении – отсроченном до тех пор, пока ваш праведный гнев не сменится твердым планом создания родственной вам среды, благодаря которой вы сможете в спокойствии преодолевать все тропические бури, порождаемые начальником.

Зло № 1. Нападки на босса

Большинство людей с раннего детства ненавидят и поносят власть. Скажите честно: у многих ли из вас были родители, которые действительно учили вас милосердию, терпимости и уважению к любой форме власти, видя в ней положительную добродетель? Даже если они говорили что-то подобное, подтверждали ли они свои слова действиями? Не обсуждали ли они ссоры с начальством дома за ужином? И не содержался ли в этих разговорах негласный, непроизносимый вслух подтекст о мести и «революции»?

Мы – то общество, которое превратило сингл «Take This Job and Shove It»² в легендарный хит. Неважно, какой цвет воротничка у сотрудника (многие вообще считают их ошейниками), мы все несем на себе эту печать, время от времени всплывающую в нашей культуре в виде фильмов вроде «Офисного пространства», телесериалов типа «Офиса» или комиксов Dilbert. Если бы это было неправдой, вы бы уже поставили эту книгу на полку или разместили ее на eBay.

Никогда не обсуждайте своего босса за его спиной. Обнаружив, что ваш разговор с друзьями, семьей, коллегами или незнакомыми людьми плавно идет к перемыванию косточек начальству, поворачивайте на 180 градусов и уводите его от этого зловещего места как можно скорее. Для поддержания своей репутации на должном уровне вы можете:

1. Сменить тему и начать обсуждение тех сложных задач, с которыми вы в настоящий момент имеете дело на рабочем месте. Очень легко вновь и вновь поносить своего начальника – на это мы, можно сказать, запрограммированы. И куда сложнее обратить свои мысли к такому непростому, но реально значимому для вашей дальнейшей занятости вопросу, как проблемы на работе.

2. Начать мыслить глобальнее. Постарайтесь переориентировать дискуссию на состояние отечественной и мировой экономики и на то, как лучше «плавать в этих водах». Такой разговор более важен с точки зрения долгосрочной перспективы. Другими словами, держитесь большей масштабности.

3. Признать, что многие аспекты нашей жизни сложны. В конце концов, что в этом нового? Вежливо уклоняйтесь от предложений уколоть побольнее вашего (или чьего-либо еще) начальника, отсоединяйтесь от любых попыток втянуть вас в нападение на него, сообщая, что вы принципиально придерживаетесь стратегии получения обоюдной выгоды. Затем вернитесь к беседе на прежнюю тему.

² Take This Job and Shove It – хит 1977 года американского композитора, музыканта и певца-исполнителя кантри Дэвида Аллана Коу (David Allan Coe), в которой упоминается босс-идиот (здесь и далее прим. пер.)

Не окно, а зеркало

До того как я вышел из стадии активного идиотизма и занялся своей реабилитацией, я не понимал, что видя в других дураков и простофиль, я по сути подписываю сам себе обвинительный приговор. Я вовсе не хотел, чтобы мой босс обязательно перестал быть идиотом; просто мне самому хотелось быть, так сказать, альфа-идиотом. Я действительно не собирался останавливать нападки начальника: мне нужна была эта индульгенция, чтобы самому безнаказанно ненавидеть других. Я не преследовал цели сделать климат на рабочем месте добрее и мягче, я жаждал власти, чтобы сделать жизнь других людей несчастной.

Когда я, наконец, понял, что другие люди могли видеть во мне того идиота, которым я был (и остаюсь), я ощутил себя голым. Хуже того, я почувствовал себя так, будто проходил голым большую часть собственной жизни, сам не зная об этом. Мне крайне неловко, но что мне остается сейчас? Видимо, просто привыкнуть к этому. Либо прикрыться несколькими фиговыми листочками. Новый стеклянный дом с более толстыми стенами едва ли поможет: всегда найдутся более тяжелые камни, которые смогут разрушить его стены.

Сегодня я могу писать о том, что являюсь идиотом, с позиций знания, как и предлагает Джон Ирвинг, потому что в свое время я сам попался в эту ловушку. Если быть точным, даже не попался, а вприпрыжку понесся по дороге к полному идиотизму, полагая, что двигаюсь к успеху. В то время успех для меня означал свободу делать то, что я хочу, когда я этого хочу, имея при этом неограниченные ресурсы. Соблюдая полную анонимность и не неся никакой ответственности. Мне хотелось достичь очень много, не пошевелив и пальцем. Мне хотелось стать гибридом Уильяма Рэндольфа Херста-младшего, Говарда Хьюза, Дональда Трампа и всех Кеннеди вместе взятых. Сделайте меня принцем Чарльзом, пожалуйста! Марк Цукерберг хотя бы написал компьютерный код, прежде чем сделать состояние на Facebook. Я же в глубине души не хотел делать вообще ничего. Получить много денег я мечтал по старинке: унаследовав их. Кто-нибудь, дайте мне скорее пресловутую серебряную ложку! Упс. Слишком поздно.

То, что я выздоравливающий начальник-идиот, вовсе не означает, что втайне мне не хочется подобных вещей. Эти сирены никогда не переставали звать меня, и вряд ли я перестану о них мечтать. Однако теперь меняется мое отношение к объектам желаний и к условиям, в которых хочется жить и работать. Я могу признать, что никогда не буду жить так, как обладатель упомянутой выше серебряной ложки, и что написание этой книги не послужит мне пропуском в Лигу Цукерберга. Тем не менее, у меня есть кое-что получше: я умею ценить то, что у имею. Если я еще достигну чего-нибудь в будущем, что по финансовому статусу сделает меня ближе ко всем этим ребятам, это станет следствием исключительно моих усилий и милостью Высшей Силы. Впрочем, я всегда могу выиграть в лотерею... Ну вот, снова вмешивается моя болезнь. И все-таки, в режиме выздоровления от идиотизма я живу более счастливой, более спокойной и более удовлетворенной жизнью. Несмотря на то, что я позволил себе испортить свое прошлое, у меня еще есть достаточно времени для того, чтобы жить широкой и просвещенной жизнью.

Идиоты. Идиоты повсюду. Не стоит о них думать

В этой новой просвещенной жизни я принимаю то, что всегда будет существовать: 1) идиотов, 2) выздоравливающих идиотов (таких, как я), 3) и тех, кто не замечает, что является идиотом. Идиотизм иногда определяется как тупость в перманентном состоянии. Лично я с этим определением не согласен. Поскольку я идиот выздоравливающий, я понимаю, что всегда буду уязвим для глупых мыслей, глупых слов и глупых поступков. Но я могу снизить частоту их возникновения. Это может звучать глупо, но по милости моей Высшей Силы мне удастся

справляться с жизнью вопреки моему идиотизму. Я могу осуществлять контроль, минимизировать негативные последствия, быть менее раздражительным и не раздражать окружающих.

Мы смеемся, наблюдая за тем, как Джим Кэрри и Джефф Дэниелс изображают дураков в фильме «Тупой и еще тупее» или как то же самое делают Оуэн Уилсон и Джейсон Судейкис в «Безбрачной неделе» и Джек Блэк в «Начале времен». Но вот когда «тупой и еще тупее» работают в компаниях, корпорациях и правительственных учреждениях, становится не смешно. Ужасная правда заключается в том, что активные идиоты обнаруживаются всюду, где бы мы ни находились, и щупальца их глупости глубоко проникают в жизни миллионов людей. Кажется, их сила не имеет границ, но, к счастью, большинство из них не знает, какой энергией они обладают. Если бы босс подобного рода осознал, какое количество патронов у него в патронташе, это действительно было бы страшно. Так почему же у глупости такая власть? Ответ на этот вопрос будет разворачиваться перед вами словно ковровая дорожка по мере дальнейшего чтения. Он слишком объемён, чтобы уместиться в одно предложение или умную фразу. Для этого должен быть построен ряд определенных контекстов, смещены некоторые парадигмы, а мысли вынесены за пределы рамок стандартного мышления.

Зло № 2. Обвинение босса

Кто обвинял своего начальника в том, в чем на самом деле виноват сам? Моя рука поднимается вверх. Здесь речь пойдет про ответственность и умение брать ее на себя за собственные ошибки, а также часто и за то (приготовьтесь), в чем мы не виноваты. Пауль Вацлавик³ написал большую книгу «Прагматика человеческого общения», главный тезис которой: «никто не может не общаться». Это умное использование двойного отрицания транслирует идею о том, что виновником проблем на работе является ваш мощный посыл о собственной незаинтересованности быть частью команды, частью решения или частью будущего. Помните: все, что вы говорите или делаете, а иногда и просто думаете, создает о вас определенное впечатление. Все мы так или иначе постоянно сталкиваемся между собой – лично, по телефону, он-лайн, – и независимо от того, где и каким уникальным способом это происходит, вас будут видеть, слышать и читать. Чтобы вы ни делали, помните, что это будет всегда «что-то» о вас говорить.

Если вы испытываете желание переложить свою ответственность на босса, то, во избежание провала замысла, мыслите шире. Каким бы бездарным ни был начальник, вы являетесь частью его команды. Более чем вероятно, что в организационно-структурной цепочке компании высшие руководители идентифицируют вас как «члена команды (вставьте имя начальника)». В случае неудачи они не станут смотреть на вас, как на невинного ее свидетеля, вся ответственность ляжет на всю группу в целом.

Вот несколько негласных фактов об обвинении своего начальника:

1. Возлагая на кого-то ответственность за возникшие проблемы, вы подставляете самого себя. Зачем вообще этим заниматься? Тыча указательным пальцем в своего босса, тремя другими вы показываете на себя.

2. В любой сложной ситуации стремитесь мести свою сторону улицы. Когда вы говорите «я беру на себя ответственность за эту часть нашей работы» или «я отвечаю за ту или иную часть программы», вы даете твердый посыл, что не боитесь трудностей и выступаете за разделение ответственности. Вы заинтересованы как в собственном успехе, так и в успехе всей команды.

3. Обвиняя человека, вы переходите на личности, оставляя в стороне самую суть проблемы. Когда начинаются поиски козла отпущения, вам стоит сразу же перевести разговор в

³ Пауль Вацлавик (1921–2007) – австрийский (американский) психотерапевт и психолог, применявший системный подход в теории межличностных коммуникаций; один из основателей радикального конструктивизма.

русло поиска решения возникшей ситуации. Какая задача в целом сейчас является приоритетной и как ее можно разбить на отдельные вопросы, чтобы в следующий раз получить лучший результат? Если вы все еще не поняли, что делать, вспомните Джона Гувера, который всегда делал упор на решение проблемы и старался на корню зарубать любые разговоры о том, кто виноват, и личностные разногласия, пока всех не затянуло в черную дыру обвинений.

Вопросы космического порядка

Каждому из тех, кто стремится к вселенской защите от идиотов, необходимо заключить определенный контракт и начать усердно молиться. В дополнение к почитанию своего доброго ангела, я составил список вопросов к Богу, на которые я, надеюсь, смогу получить ответы если не во время молитвы, то однажды, когда лично с Ним встречу. Вам я тоже предлагаю составить список таких «плавающих» вопросов. Чем быстрее мы получаем ответы от Всевышнего, тем скорее мы узнаем, что задали правильные вопросы, и, следовательно, быстрее сможем приступить к разработке надежных решений для борьбы с пандемией начальственного идиотизма. Вот некоторые примеры вопросов, которые вы можете задать своей Высшей Силе:

- Зачем, Господи, Ты создал идиотов?
- Почему умные люди страдают от беспокойства, страха и тревоги, в то время как идиоты хорошо спят по ночам и просыпаются бодрыми и отдохнувшими?
- Для какой цели Ты поддерживаешь идиотов, невзирая на тот общественный бардак, который они создают?
- Какова цель идиотов в глобальном смысле?
- Как идиоты вписываются в общую картину мира?

Полагаю, что в уме каждого честно работающего человека в мире крутится вопрос: «Почему Бог позволяет идиотам становиться начальниками?» В нашем обществе, где баскетболистам платят больше, чем ученым, работающим над проблемой лечения рака, где людей действительно интересует, что именно думают голливудские актеры, мультимиллионеры и музыканты о мировой политике, то факт, что идиоты становятся руководителями, выглядит наиболее жестокой шуткой из всех.

Проверка теории

Вам должно быть очевидно, почему столь серьезные вопросы следует решать постепенно. Даже касатка Шаму не сможет проглотить настолько большую таблетку за один раз. Первостепенный важный вопрос, которым вы, возможно, не хотите задаваться: «А я – идиот?» Следующий тест поможет вам определить, попадаете ли вы в эту категорию. Если вы слишком нервничаете, чтобы начать с себя, можете для начала протестировать своего начальника. Естественно, на все вопросы следует отвечать честно. Насколько этот тест точен, вы сможете определить, сравнив его результаты со своими первоначальными предположениями.

1. Когда в офисе идет что-то идет не так, я:
 - а. Автоматически обвиняю кого-то еще
 - б. Бросаю важную работу и сосредотачиваю внимание на исправлении ситуации
 - в. Отправляюсь за пищей
 - г. Все вышеперечисленное
2. Когда я получаю приказ о сокращении штатов, я:
 - а. Проверяю средние показатели каждого сотрудника в первенстве отделов по софтбоулу

- б. Урезаю конкурентов, которые мешают мне думать и творить самостоятельно
- в. Отправляюсь за пиццей
- г. Все вышеперечисленное

3. Когда я получаю приказ увеличить объемы производства, я:
- а. Угрожаю уволить тех, кто мешает мне думать об инновациях
 - б. Составляю список сотрудников, по чьей вине показатели падают
 - в. Отправляюсь за пиццей
 - г. Все вышеперечисленное

4. Когда я получаю приказ сократить офисные расходы, я:
- а. Отменяю праздничную вечеринку
 - б. Отдаю распоряжение пользоваться собственными канцпринадлежностями
 - в. Заставляю сотрудников платить за пиццу самостоятельно
 - г. Все вышеперечисленное

5. Когда я получаю приказ премировать сотрудников за хорошую работу, я:
- а. Проверяю средние показатели каждого в первенстве отделов по софтбоулу
 - б. Разрешаю заказать дополнительные канцпринадлежности
 - в. Заказываю дополнительную пиццу
 - г. Все вышеперечисленное

Дальше пока идти не стоит. Если вы попытались протестировать себя и швырнули карандаш через всю комнату, так и не закончив, то у вас еще есть надежда. Если же вы прошли этот тест за начальника, то считать нужно следующим образом:

Каждый ответ (а) оценивается в 1 балл, (б) – в 2 балла, (в) – в 3 балла, и (г) – в 4 балла. Результаты выглядят так: 4 балла – просто глупый, от 5 до 12 – настоящий идиот, от 13 до 19 – полный идиот, 20 баллов – идиот абсолютный. Так сколько очков набрал ваш босс?

Зло № 3. Стычки с боссом

Этот тип противостояния с начальником встречается наиболее часто, так как о способностях боссов-идиотов принимать чудовищно плохие решения, которым они заставляют вас «соответствовать» или даже непосредственно исполнять, можно складывать легенды. В зависимости от степени влияния, которое вы можете оказать на своего начальника с целью принятия им лучшего решения, вам необходимо уметь рассчитывать соответствующую энергию переубеждения. В следующих главах вы найдете описание методов воздействия на начальника в случае ограниченности собственных полномочий. Для начала, однако, научитесь определять, когда вам все-таки следует идти вперед и выполнить ту работу, которая наилучшим образом будет соответствовать повестке дня, определенной боссом.

Я никогда не заявлял, в том числе и на тренингах, что сопротивление бесполезно, особенно если ваш начальник откровенно невежествен. Это означало бы отречение от контроля, необходимого вам для того, чтобы делать осознанный выбор и влиять на свою жизнь и работу. Но при этом следует быть рассудительным и хорошенько подумать, прежде чем делать вывод о том, что лучше: активно плыть по течению, просто отдаться воде или, наоборот, идти против потока. Никто не сможет принять это решение за вас, поскольку оно зависит от вашей амбициозности и чувства собственного достоинства.

Противостояние с начальником означает, что вы либо полностью уходите от ответственности, либо делаете молча, что вам говорят, либо не делаете, но опять же молчите. Нет, я вовсе

не имею в виду молчание в буквальном смысле и состояние пассивной агрессии. Я хочу сказать, что вы не должны в недовольстве бормотать что-то себе под нос, ворчать, скулить, называть людей или принятые ими решения «глупыми», неумело спорить – все это совершенно бессмысленно. Когда вы поймаете себя на желании «подколоть» своего босса, остановитесь и подумайте. Как и в случае со злом 1-го рода (обвинением начальника), стычки с руководством будут создавать вам репутацию «раздражителя», а не носителя здравых идей и суждений. Неужели добиться одобрения недовольных сотрудников действительно так важно? Какие слова вы хотели бы увидеть рядом со своей фотографией – «досада» и «раздражение» или «хорошие идеи» и «здравые суждения»?

Вот несколько советов, которые помогут вам избежать соблазна вступить в препирательства:

1. Неважно, что вас просят сделать, примите это с достоинством. Я вовсе не предлагаю исполнять «The Greatest Love of All» Уитни Хьюстон каждый раз, когда вам поручают что-то на ваш взгляд совершенно бессмысленное (конечно, если вы сами не хотите ее спеть). Я говорю о том, что даже если начальник-идиот заставляет вас выполнить дурацкое задание, не нужно вести себя по-дурацки. Что бы вам ни пришлось делать, ведите себя в соответствии со своим положением.

2. Если вы хотите аргументировать свою точку зрения перед начальником, а не просто согласиться, не стоит говорить «Да, но...» или даже «Но». Выразите вашу мысль, например, следующим образом: «Если мы собираемся идти по такому пути, я думаю, нам необходимо оставаться открытыми и быть готовыми к проявлению гибкости в случае каких бы то ни было неожиданностей, с которыми мы можем столкнуться». С этим уже никто не будет спорить. Вы проявите себя как стратегический мыслитель, а любой начальник почувствует за своей спиной вашу поддержку.

3. Когда ваши коллеги или подчиненные пытаются вовлечь вас в препирательства с боссом или просто посоветуют вступить с ним в противодействие, переводите разговор на принципиально более высокий уровень – теперь вы действуете в определенных рамках. Просто ответьте: «Да, я все прекрасно знаю», потому что вы действительно знаете. Но немедленно добавьте: «Эту проблему мы решаем здесь».

Миф об имитации

Большинство людей продвигаются на руководящие позиции безо всякой специальной подготовки или формализованного личного развития. Для недалеких начальников характерно имитировать стиль лидерства и практику работы своих предшественников. Чем-то похоже на то, как мы учимся быть родителями, не так ли? Мы либо повторяем воспитательный стиль наших собственных родителей, либо, демонстрируя самостоятельность, делаем все с точностью до наоборот. Однако ни тот, ни другой путь не является лучшим выбором. Данная ситуация возникает тогда, когда у начальника практически нет специальной подготовки в руководстве, тренировки, спектра выбора наилучших практик для того, чтобы стать эффективным лидером. И обучить его должны вы. Только при этом вы не можете позволить своему боссу понять, что именно вы его и обучаете. Это ваш маленький секрет. Просто разработайте план урока и будьте последовательны.

Представьте себя детективом на месте преступления. Наблюдайте, какие фотографии ваш начальник вешает на стенах своего кабинета, какие предметы и артефакты с гордостью демонстрирует посетителям. А какие животные изображены на его настенном календаре? Слушайте, какие слова и фразы он использует в своей речи. Надеюсь, он грамотный? Он умеет работать на компьютере? Может его собрать? Он умеет писать программы? Он разбирается в программном обеспечении? Быть может, ребенок на фотографии, которая стоит на его столе,

неописуемо некрасив? Расхваливайте все, чем так явно дорожит хозяин, включая (не очень симпатичных) детей, которых может любить только их мать. Будьте терпеливы, ничто не приходит в одночасье. Рано или поздно такое отношение даст вам именно то, чего вы ищете по работе. Ощутите удовлетворение от того, что подобными жестами вы улучшаете условия труда для всех сотрудников. Говоря это, я не испытываю ни малейших угрызений совести, я не чувствую себя в чем-либо виноватым, рассказывая о подобном способе улучшения отношений с начальником. Это логично, это простое выживание. Думайте о себе, как о миссионере, имеющем дело с невежественным аборигеном. Представьте, что вы чистите аквариум для каждой отдельной рыбки, которая в нем плавает. Почувствуйте себя хорошим человеком.

Негласное правило успеха на рабочем месте: вы не невидимка

Помните: любое ваше действие сообщает окружающим что-то о вас. Кроме того, за вами, вероятнее всего, наблюдают гораздо чаще, чем вы думаете. Эти негласные правила успеха на рабочем месте обычно так поражают всех, кто впервые о них слышит, именно потому, что они такие очевидные. Ваше будущее в компании определяется разговорами о вас в ваше отсутствие. Решение о прибавке к заработной плате, о повышении по службе, об увольнении может быть принято где угодно – на поле для гольфа, в гостинице, в ресторане или где-нибудь еще. И когда кто-то сообщает вам это решение, оно уже далеко не новость для тех, кто его принимал. Поэтому нужно уметь не только предусматривать возможные сценарии разговоров, происходящих за вашей спиной, но и, в первую очередь, сделать все возможное, чтобы о вас вообще велись подобные беседы.

Если вы ощущаете себя игнорируемой невидимкой, то, вероятно, все, что вы делали до сих пор, недостаточно впечатляет или не слишком важно для тех, кто стоит вокруг и выше. Но на самом деле они лишь притворяются, что вы не существуете. Вооружитесь вновь своими детективными навыками, внимательно понаблюдайте за тем, какой стиль поведения одобряется, и начинайте работать именно так. Как коуч, я часто указываю на то, что принятие некоего метафорического языка, обрамление какой-либо идеи в контексте вступают в своего рода резонанс с контактером. Точно их сформулировав, используйте эти факторы при общении на встречах, в электронной переписке, и через пару недель вы ощутите почти немедленные и позитивные результаты в свою пользу. Даже если вы не планируете кардинально менять личный стиль или трудовые привычки, этот эксперимент лишний раз докажет вам, что за всем, что вы делаете и говорите, наблюдают значительно чаще, чем вам может показаться.

Постарайтесь понравиться людям, и вы получите признание. Следует разобраться в том, какие ваши черты босс воспринимает как положительные, а какие ему не нравятся. В достаточном количестве ваши поведенческие модели – как позитивные, так и негативные – выведут вас из состояния невидимки. Если ваш начальник вообще не обращает на вас никакого внимания, то что бы вы ни делали, это попадет в «слепую» зону его видимости.

Боссу-идиоту обычно не хватает воображения, а если оно у него и есть, то он чаще всего имеет тенденцию воображать себя куда более великим и славным, чем есть на самом деле. Этот недостаток в сочетании с туннельным видением – которым они, собственно, славятся – означает, что ведомое им судно пойдет ко дну, не успев столкнуться с айсбергом. Чтобы привлечь внимание такого человека, вы не только должны говорить и делать такие вещи, мимо которых даже идиот не сможет пройти, но и увеличить их количество до такой степени, чтобы он просто не смог их проигнорировать. Условно говоря, если вы собираетесь впечатлить босса-идиота уходом за офисными растениями, то полейте их из пожарного шланга, протянутого из соседнего здания, а если вы хотите, чтобы он заметил, как вы пылесосите ковер, открутите у пылесоса шумопоглотитель, и пусть его рев оглушит людей даже двумя этажами ниже. Можете сделать пару кругов вокруг его стола.

Как стать влиятельным

Бывший гендиректор компании Maytag Company (тоже бывшей) как-то сказал мне, что не мог попить кофе на работе, куда был нанят в качестве молодого руководителя, поскольку его кабинет находился дальше по коридору от кабинета Фреда Мэтага мл. (президента компании, внука ее основателя). Чтобы добраться до уборной, ему необходимо было пройти мимо этого кабинета, и ему не хотелось, чтобы президент видел, как он бегает туда-сюда по несколько раз.

Так он бросил пить кофе по утрам. Как далеко вы готовы зайти для того, чтобы улучшить свою ситуацию? Экс-кофеман всеми силами пытался избежать негативного впечатления. Я предлагаю и вам разработать, а затем воплотить в жизнь несколько собственных тактик для намеренного и систематического создания о себе должного впечатления.

Рассмотрим следующие варианты:

- Если вы готовы помочь ухаживать за офисными растениями, делайте это тогда, когда босс будет вас видеть, но только в том случае, если такое поведение одобряется начальником и, соответственно, может принести вам реальную пользу.
- Если вы видите на полу мусор, не поленитесь его поднять. Вы никогда не знаете, кто на вас смотрит. Если у вас есть возможность навести порядок, когда неподалеку присутствует босс, устройте разумную и правдоподобную демонстрацию. Не слушайте, о чем шушукается «дохлая корабельная команда» и сделайте то, что Дисней называл «хорошим шоу».
- Если вам подвернется возможность протянуть боссу руку помощи (например, он перетаскивает большую коробку из-под компьютера), непременно воспользуйтесь ей и любезно предложите посильную помощь (помните о видах зла и сделайте все наоборот). Не смейтесь, не подкалывайте его и не пытайтесь каким-либо образом ему мешать.
- Принесите в офис пакет пончиков и, проходя мимо кабинета начальника, скажите: «Не хотите ли выбрать себе парочку, прежде чем я отнесу это в массы?».
- Если ваш начальник выражает недовольство проблемой, которой можно найти разумное решение, предложите свою помощь; не нужно при этом проявлять напористость, дабы не усугубить ситуацию. Предложения следует вносить в виде вопросов: «Возможно, нам поможет это?», «А что если мы попробуем пойти таким путем?» и т. д.
- Все время проявляйте ко всему происходящему исключительно положительное отношение. Не в духе «сделаю все через силу, только отстаньте» – будьте позитивны! Вам следует найти способы поладить с трудными людьми и силы приветствовать любые директивы и указания начальника. Это убедит его, что вы – командный игрок.
- Приходите немного раньше, уходите позже. Если вы не хотите, чтобы от этого начала страдать ваша семейная жизнь, просто заметьте в разговоре с начальником, что проработали ту или иную задачу вечером дома или специально встали пораньше, чтобы поработать над ней до прихода в офис.

Иными словами, ваш успех во взаимодействии с «трудными» коллегами – как с равными, так и с начальниками – сводится к тому, как они будут относиться к вам. «Но доктор Гувер, – возразите вы, – у меня серьезные проблемы, и мне нужны серьезные решения». Я не спорю. Я и сам находился в подобной ситуации и много сделал для ее исправления – не верите, спросите мой коврик для мыши. Не имеет значения, насколько тяжела ваша конкретная ситуация: в любом случае ее решение начинает свой путь в голове, а реализуется руками; поэтому мы и занимаемся сначала мозговым штурмом, который может оказать положительное влияние. И, как сказал Джек Уэлч⁴, это веселое занятие.

Если мои советы (прибратся в кофе-зоне, предложить боссу пончики раньше, чем остальным, и т. п.) кажутся вам банальными, то вы не понимаете, как функционирует головной мозг начальника. Еще Генри Форд говорил, что готов доплачивать руководителю за умение ладить с окружающими больше, чем за другие его качества. Если вы думаете, что неумение избегать обид и враждебности может быть с лихвой компенсировано другими положительными и полезными качествами, то вам стоит податься в бойскауты, а не в бизнес. Потому что в этом случае вы явно не очень серьезно относитесь к улучшению рабочей атмосферы (читайте – к своей карьере). Не существует более надежного способа произвести впечатление на началь-

⁴ Jack Welch – американский предприниматель, в 1981–2001 гг. генеральный директор General Electric.

ника, чем просто выступать на его стороне. Нет более ненавистного для босса человека, чем «стукач». Даже для босса-идиота.

Продумайте закономерную логику своего поведения. Это ваш офис, и нет ничего зазорного в том, чтобы навести здесь порядок. И вы любите растения так же, как и все остальные. Счастливый босс – идиот он, или нет – это ключ к созданию приятной рабочей обстановки. Оставайтесь честным не только внешне, а реально. Выполняя некоторые простые вещи, вы, как бы пафосно это ни звучало, целенаправленно изменяете свою собственную жизненную позицию с целью улучшения профессиональных условий жизни. Разве оно того не стоит?

Зло№ 4. Травля босса

Бейсбол отдыхает – корпоративные интриги и травля превратились для многих людей в куда более популярный национальный вид спорта. Некоторые настолько застряли в контексте «начальник мой – враг мой», что уже не обращают внимания ни на, собственно, человека, ни на обстоятельства, и их рабочий день становится неполным без «рыгтя» компромата на ответственное лицо. Когда мы с вами осознаем, что начальник попал в своеобразную клетку-ловушку, – между нами и рабочими проблемами, в которых, как мы ожидаем, он будет корректировать и направлять нас, с одной стороны, и своими собственными руководителями, ожидающими от него решения этих проблем, с другой, – мы можем пойти по одному из двух путей.

В первом случае можно потратить часть продуктивного времени, тыча палками сквозь прутья упомянутой клетки, наблюдая за мучениями босса. Безусловно, мало кто это будет делать открыто, если, конечно, этому не предшествовал мощный коллективный заговор местного масштаба. Невзирая на то, что теперь ситуация может принять совершенно иной оборот. Вы будете в относительной безопасности, если ваш босс работает на «дядюшку Билли» или – еще лучше – на папочку. В противном же случае такая травля может оказаться весьма рискованным занятием. Но есть и другой вариант поведения: осознайте, что тиски, в которые попал начальник, являются хорошей возможностью для вас помочь ему, облегчить его нагрузку, что непременно вызовет ответную реакцию. Несмотря на то, что босс, вероятно, не сможет непосредственно снизить вашу персональную нагрузку, то, как вы поступите, не останется незамеченным – помните про наблюдающие глаза? Если вы когда-нибудь читали басни Эзопа, то должны припомнить историю Андрокла, спасшего жизнь своему естественному врагу льву, вытащив у него из лапы занозу. Если вы воспитаны на убеждении, что начальник – ваш естественный враг, вы можете «развернуть рабочий стол», систематически и сознательно совершая акты доброты и заботы. Все это кажется вам слишком милым и пушистым? Ну, назовите эту стратегию просвещенным своекорыстием или эгоизмом.

Все просто: не нужно «забывать» переслать начальнику наиболее важную почту, не оповещать о приглашении на встречу или специально не доводить до его сведения значимую информацию с целью получения удовольствия от наблюдения за тем, как он мучается от недостатка данных, которые вы от него умышленно скрыли. Я понимаю, что вы меньше всего хотите входить в число подхалимов, днями напролет всем своим видом показывающих, как удаляют занозу из лапы начальника (да, есть и такие), при этом маниакально хихикая про себя, лелея в душе мечту занять его стратегический руководящий трон. Когда соблазн травить и мучить начальника возрастает, наступает самое подходящее время, чтобы сплотить коллектив и, воспользовавшись открывшейся возможностью, достойно себя подать. Возможно, я преувеличиваю... Но ведь, может быть, и нет?

• Если выясняется, что босс вынужден работать одной рукой, поскольку вторая, по тем или иным причинам, заломлена за спину, большинство коллег его уровня воспримут такую ситуацию с большой симпатией. Эта симпатия – симпатия их уровня; вы не имеете права делать то же самое. За вашей реакцией на проблемы босса будет наблюдать многочисленная аудито-

рия – ваше начальство и руководители более высокого уровня, коллеги и подчиненные. Убедитесь, что ваше поведение в данной ситуации и отношение к боссу соответствуют тому, как вы держите себя с другими группами – особенно с равным и подчиненным.

- Составьте план «актов доброты». Я говорю совершенно серьезно. Подобные вещи слишком важны, чтобы оставлять их на волю случая. Не ждите удобного момента, создавайте его самостоятельно. Я не имею в виду, бежать за чашкой кофе (если, конечно, вы сами не хотите этого сделать), а подразумеваю вопросы менеджмента. Например, если начальник не в курсе чего-то важного, доложите ему об этом.

- Сделайте пресловутую «клетку» босса более пригодной для жизни, соблюдая принципы высокого личного самоконтроля. Если вы знаете, с какой стороны прутья давят сильнее всего, «оттяните» на себя часть этой задачи, которую вы реально способны взять на себя. Не надо откусывать больше, чем вы сможете проглотить – у вас и без того достаточно собственной работы. Просто помните о том, что иногда простое входящее письмо, на которое вы обратили внимание, а не удалили в мусор, может в корне изменить ситуацию к лучшему.

Ген идиотизма

С диагнозом «идиот» нужно быть осторожным. Иногда кажется, что быть идиотом означает быть обычным человеком с определенным набором характеристик идиота. И ими обладает каждый из нас. Особенно ярко они проявляются тогда, когда мы устали и попросту выжаты как лимон. Возможно, конечно, ваш коллега, явившийся в офис в носках разного цвета, рассеянный гений или дальтоник, однако, вероятнее всего, он все-таки идиот.

Глупость отличается от алкоголизма, нарко- и табакозависимости, хотя и не полностью – но это уже другой разговор. В этой книге я, тем не менее, провожу аналогию с известной 12-шаговой программой выздоровления (относясь к ней при этом со всем должным уважением). Дело в том, что глупость вездесуща, как кислород, и мы не имеем над ней никакого контроля. Мы не являемся ее причиной, не можем ее вылечить, мы не можем ее контролировать. А единственный идиотизм, с которым мы реально способны справиться – это наш собственный.

Шаги к остановке глупости

Как только вы осознаете на трансцендентальном уровне (то есть выйдя за пределы обычного опыта), что вы идиот, вы сможете одновременно размышлять о прошлом, настоящем и будущем собственного состояния и при этом уже никогда не вернетесь обратно в популяцию тех, кто о собственном идиотизме никогда не задумывается. Это знание не сможет исчезнуть. Отныне ваш мозг будет терзать вас днем и ночью. Вы начнете страдать от бессонницы (которая только усилит мучения), с вами будут случаться психопатические эпизоды, вас насильно увезут в больницу, откуда вы сбежите и будете скитаться по улицам, чем до смерти напугаете всех членов своей семьи, пока собака не найдет вас спящим в собственном гараже.

Единственная разумная альтернатива заключается в том, чтобы признать неизбежность глупости как таковой. Добро пожаловать в реальный мир, в котором оказать влияние на количество и распределение идиотов по земному шару вы можете столько же, сколько на погоду. Иногда кажется, что инопланетные идиоты в человеческих телах вторглись на Землю. Может быть, существует космический заговор, цель которого состоит в том, чтобы не допустить нашу экспансию слишком далеко за пределы нашей собственной среды обитания, которую жилыцы соседних галактик, в свою очередь, давно списали со счетов как застойную недвижимость.

Но вы все еще здесь. Я тоже. И идиоты, откуда бы они ни взялись, к несчастью, тоже здесь. При этом они единственные, кто не в курсе собственной глупости. Неужели мы не можем все просто ладить друг с другом? Можем... в какой-то мере. Однако наше собственное сознание должно быть направлено в сторону выздоровления, просветления и духовного обогащения. Поскольку подлинные идиоты вряд ли будут читать эту книгу, будем считать, что мы ведем частную беседу на равных. Хорошая новость заключается в том, что мы можем жить полноценной жизнью и успешно строить карьеру, несмотря на идиотов, с которыми нам приходится работать. Плохая – в том, что нам придется сделать для этого всю работу самим. Не стоит на меня злиться. Не стоит рассчитывать на помощь активных идиотов (невыздоровливающих), поскольку они даже не понимают, что происходит. Разве полноценная жизнь и успешная карьера не стоят усилий? Я говорю да, определенно стоит! И с этим посылом мы делаем первый шаг на пути в защищенную от дураков nirvanу сознания.

Вы обратили внимание, что до сих пор я ни разу не упомянул ни себя, ни своего внутреннего идиота? Нельзя этого так оставлять, если я хочу выздороветь, я должен быть честен. Я мог бы, конечно, взять своего внутреннего идиота за руку, сбросить его со сцены и вернуться к вам – но я все равно останусь идиотом. В выздоровлении я стараюсь всегда помнить о том, что я был идиотом-сотрудником, идиотом-начальником, идиотом-мужем, идиотом-студентом

и идиотом-преподавателем. Я портил жизнь бесчисленному количеству людей. Именно поэтому я и приглашаю вас присоединиться ко мне, признаться, ощутить катарсис, открыто говоря о своем идиотизме, и начать собственный путь борьбы. Как и все типичные программы выздоровления, курс реабилитации анонимных идиотов состоит из 12 шагов.

Шаг первый: я признаю, что я бессилен перед глупостью других, и моя жизнь стала неуправляемой в своей глупости

Не позволяйте первому шагу слишком сильно себя угнетать. Глупость, разумеется, не является болезнью в привычном понимании этого слова, но она абсолютно точно должна быть классифицирована как синдром. Мы не сможем начать выздоровление, не признав, что у нас есть проблемы. Принятие собственной беспомощности для большинства людей невыносимо. Ведь это означает потерю контроля (которого у них, впрочем, и так никогда не было), потому они предпочитают не идти в сторону прозрения. Встречайте живых мертвецов. Эти зомби ходят вокруг, полагая, что могут изменить идиотов в своей жизни. Я утверждаю, что мы можем и должны добиваться успеха, несмотря не только на идиотов вокруг, но и на идиота внутри себя.

Если вы попытаетесь контролировать глупость других в большей мере, чем свою собственную, жизнь станет неуправляемой. Должен ли я повторить это еще раз? Оставьте это вашей Высшей Силе – она может с этим справиться. И вам, и мне следует инвестировать собственные ресурсы в управление своей внутренней глупостью. Я акцентирую внимание на том, что она может стать управляема и подконтрольна. Если нам удастся увидеть неизменность вселенской глупости под другим углом, у нас будет надежда. Пытаться управлять собственным идиотизмом, не защитившись от идиотизма окружающих, все равно что ехать по встречной полосе на автостраде. Вы прямо-таки напрашиваетесь на неприятности. Однако даже если вы двигаетесь в верном направлении, ведете аккуратно и не лезете не в свое дело, нет никаких гарантий, что какой-нибудь идиот не врежется в вас сзади. Каждый из нас – автомобиль в плотном потоке, так что следует время от времени посматривать одним глазом в зеркало заднего вида.

Исповедь хороша для души. Даже если она дается вам с трудом, постарайтесь просто отдаться течению. Легче оттолкнуться со дна бассейна к поверхности, чем нырнуть вниз. Признание собственного бессилия – это первый шаг к выздоровлению. Последующие шаги помогут разобраться с теми, кто имеет над нами власть и каким образом мы можем использовать свои ресурсы для достижения собственного спокойствия. Подумайте о том, что я сказал, в контексте управления собой: вы являетесь начальником самому себе, даже если формально отчитываетесь перед кем-то другим. Вы сами себе босс-идиот, как и я себе, не так ли? Можете ли вы стать выздоравливающим боссом-идиотом, каким стал я? Степень эффективности взаимодействия со своим внутренним боссом зависит лишь от вашего собственного выбора. Станете ли вы обезьянкой «все вижу, все делаю»? Или останетесь той обезьянкой, которая замечает исключительно плохое поведение босса и думает, что она лучше него?

В последующих главах мы приступим к делу, рассмотрим вопрос об идиотизме в целом и нашу роль в нем. Это поможет вам тратить гораздо меньше усилий на общение с офисным боссом-идиотом, особенно если вы сможете увидеть параллели со своим собственным опытом. Я не предлагаю вам посмотреть на себя в зеркало и начать во всем винить себя. Но изменение мышления и поведения не происходит само по себе и требует усилий. Созерцание собственного прошлого может служить лишь для предсказания будущего, если, конечно, вы не решитесь идти другой дорогой. Добро пожаловать в путешествие.

Упражнение 1-го шага:

Я признаю, что бессилён перед глупостью других, и моя жизнь стала неуправляемой в своей глупости

Подумайте, что больше всего беспокоит вас в отношениях с вашим боссом, а возможно, и с коллегами по работе. Нарисуйте таблицу, состоящую из трех столбцов. Первый столбец озаглавьте «Не могу изменить», второй – «Могу изменить», третий – «Действия». Это упражнение организует мыслительный процесс и помогает сосредоточить усилия на том, где можно увидеть разницу. Оно поможет вам освободиться от тирании и гнета факторов, которыми вы принципиально не можете управлять, и побудит вас взять на себя ответственность за то, что подвластно вашему контролю.

На все, что бы ни делал человек, есть причина – это точно такое же правило, как и то, что любое наше действие всегда сообщает что-то о нас. Если в конце этого упражнения вы чешете затылок, недоумевая, почему так долго и усердно вы старались контролировать то, над чем не имеете никакой власти вообще, избегая при этом активного управления тем, что реально можете изменить, у меня есть для вас еще более непростой вопрос. В фильме «Компаньоны» Джерлин Стил поет: «Почему мы так упорно стремимся получить то, чего даже не желаем?» Если вы узнаете ответ, пожалуйста, напишите мне.

Есть причины, по которым некоторые из нас ведут себя подобным образом. Одно только изменение мыслительных процессов вряд ли поможет решить эту проблему, потому что именно иррациональное мышление завело нас так далеко в эти дебри. Лишь новое поведение способно принести в нашу жизнь перемены, которых мы добиваемся. Просто выполните это упражнение, не пытаясь его обдумывать. Усилия, затрачиваемые на то, что мы можете контролировать, обязательно окупятся.

Получайте удовольствие.

Глава 2

Кто здесь настоящий идиот? Попрошу встать!

Если вы полагаете, что умнее, талантливее и изобретательнее своего начальника и презираете его за это, то кто же из вас двоих настоящий идиот? Если вы действительно умнее, талантливее и изобретательнее, у вас есть прекрасная возможность доказать это, успешно проявив себя в управлении своим физическими, эмоциональным и духовным благополучием в рамках работы на идиота.

Не каждый босс является идиотом, да и не каждый идиот – начальник. Есть такие руководители, которых можно отнести и к более худшей категории. Тем не менее, если босс человек недалекий, в этом нет ничего ужасного. Точно, не все так плохо, каждый из них в чем-то да хорош. Даже сломанные часы дважды в день показывают правильное время, а слепая белка время от времени спотыкается о желудь. Как правило, недалекие начальники просто не очень хорошие руководители. Когда вы познакомитесь с некоторыми другими типами боссов, которые существуют, наверняка вы возблагодарите Бога за то, что вам достался идиот, а не кто-то другой. Однако пришло время более точно настроить свой собственный «радар», чтобы научиться различать их. Все начальники разные, и, следовательно, взаимодействовать с ними тоже нужно по-разному.

Было бы ошибкой, причем, возможно, роковой, держать своего босса за идиота, если он таковым не является. Дифференциация руководителя по простой шкале «идиот – не идиот» столь же эффективна, как использование назального спрея для избавления от камней в почках. Вам необходимо выработать правильный подход к своему боссу в зависимости от того, к какому типу он относится, – иначе ваша жизнь на работе может так усложниться, что вы, вполне возможно, будете мечтать о камнях в почках.

Я сгруппировал весь обширный «мир начальников» по 10 общим категориям:

- хорошие боссы;
- боссы-боги;
- боссы-макиавеллианцы;
- боссы-садисты;
- боссы-мазохисты;
- боссы-праноики;
- боссы поневоле;
- боссы-неумехи;
- боссы-приятели;
- боссы-идиоты.

Упражнение

Рассмотрим каждого начальника, с которым вам приходилось сталкиваться (в том числе и вашего нынешнего), и отнесем к соответствующей категории. Вы можете просто перечислить их имена и записать рядом те типы, к которому вы их относите. При чтении этой главы такое упражнение может оказаться весьма полезным, чтобы лучше понять, к какой же категории следует отнести своего руководителя. Глава 3 обеспечит еще большую ясность в этом вопросе, так как для каждого типа босса мы составим матрицу 10×10. Закончив перечислять всех своих бывших и нынешних руководителей и приписав им ту или иную категорию, вы увидите, вероятно, весьма тревожную

картину истории ваших отношений с начальством. Побывав как в роли босса-идиота, так и в роли идиота-сотрудника, я обнаружил, что когда во взаимодействии подчиненного и различных начальников прослеживаются одни и те же схемы, это может означать следующее:

- а) вас привлекает определенный тип начальника, способный удовлетворить вашу подсознательную тягу к самонаказанию;
- б) в вашей области деятельности доминируют руководители определенной категории;
- в) вам хронически не везет;
- г) идиот – вы сами;
- д) все вышеперечисленное.

Будучи вашим тренером, позволю себе напомнить, что в общем опыте вашей работы со всеми начальниками, которые когда-либо у вас были, существует лишь один общий знаменатель для каждого типа: ваша собственная оценка. Выводы очевидны. Вы есть единственная постоянная этого уравнения. Есть сотрудники, которые могут успешно взаимодействовать с руководителем любого типа из перечисленных в этой книге (или в любой другой). Найдутся и те, для кого отношения с начальником любого типа заканчиваются плохо – даже если он относится к категории «хороший босс». Чтобы осознать, где же ваше место на этой шкале, определите, с каким типом босса вам удалось выстроить наиболее успешные отношения, а с каким чаще всего случалось конфликтовать. И – самое главное – оцените свою собственную роль в успехе и неудаче в каждом конкретном случае. Изучение типов руководителей, которые я перечислил выше, поможет вам наметить наилучший курс в водах управления своим боссом. Выполните упражнение из Главы 1 с учетом типа начальника, в настоящий момент руководящего вами. Как поменяются полученные результаты, если изменить тип? Вы не можете изменить человека, но в вашей власти изменить характер взаимоотношений. Ваша собственная сила будет действенна лишь тогда, когда вы сами найдете в себе мужество владеть ею и пользоваться.

Хорошие боссы

Как иногда сложно бывает поверить в то, что таковые действительно существуют. Я начинаю с руководителей этой категории, поскольку найти по-настоящему «хорошего» начальника, вероятно, столь же трудно, как место на танцполе во время концерта Уэйна Ньютона. Другими словами, миссия не невыполнима, хотя наверняка утверждать и нельзя. Если ваш коллега сидит, откинувшись на спинку кресла, закрыв глаза и глупо улыбаясь, очень вероятно, что мысленно он пребывает в том счастливом месте и времени, когда он работал на хорошего босса. Те, кому посчастливилось работать на руководителя этого типа, часто ностальгируют; никогда не имевшие подобного опыта могут его себе лишь представлять. В остальных главах книги «хорошие» начальники, как правило, будут находиться последними в списке, поскольку в реальной жизни, к сожалению, вам куда чаще буду встречаться те, кто к этой категории совсем не относится.

Вскоре после первого издания этой книги в июньском номере журнала *SRA Journal* 2004 года были опубликованы результаты исследования, выявившие пять основных причин, по которым сотрудники увольняются. В том же исследовании были отражены пять основных причин, по которым люди предпочитают держаться своих рабочих мест. К ним относятся:

- высокий уровень заработной платы;
- хорошие отношения в коллективе;
- наличие гарантии занятости или долевое участие/руководство;
- хорошие преимущества при медицинском/стоматологическом страховании, пенсионное обеспечение;
- востребованность в работе.

В первую пятерку причин, по которой люди покидают свои рабочие места, входят:

- переход на более высокооплачиваемую работу;
- наличие больших преимуществ;
- большие возможности карьерного роста;
- меньше стресса и давления;
- изменения в темпах работы.

Таким образом, главными условиями успешного привлечения сотрудников к работе являются: удовлетворенность работой, социальная поддержка, уровень заработной платы и перспективы. Подозреваю, что при проведении данного опроса вопрос об отношениях с начальством не затрагивался. Мои исследования в сочетании с многолетним опытом работы в качестве корпоративного директора и исполнительного коуча, а также руководителя и консультанта по корпоративным коммуникациям свидетельствуют о том, что практическое управление персоналом более, чем любой другой фактор, влияет на решение сотрудника уволиться или остаться в компании. Я лично видел, как люди оставляют высокооплачиваемую работу, не имея при этом нового места трудоустройства, лишь потому, что отношения с начальством и коллегами там складывались слишком болезненно. Иногда люди пытаются идти напролом в вопросе устоявшегося взаимодействия между начальством и подчиненными и, в конечном счете, отправляются на поиски своего счастья в другое место.

Проведя исследование, названное «Десять причин, по которым люди бросают свою работу», его автор, бизнес-консультант Грегори П. Смит из Атланты, пришел к выводу, что «люди не покидают своих компаний, они покидают своих начальников». С другой стороны, я сталкивался с ситуациями, когда сотрудники оставались в своих организациях, хотя платили им плохо, а возможностей карьерного роста и перспектив продвижения по службе в

рамках компании не предвиделось, однако им нравился руководитель. Я знаю людей, отвергнувших большие деньги и высокие должности в компании своей мечты по той же причине. Многие работники обладают предчувствием, подсказывающим им, что они нашли свое реальное золото.

Быть «хорошим» боссом удивительно просто, и меня всегда поражает, почему так много руководителей этого не понимают. Хороший начальник – самый мощный фактор сохранения хороших кадров. Так почему бы компаниям не уделять больше внимания этому вопросу и не вкладывать больше средств в продвижение на руководящие должности самых популярных и авторитетных сотрудников (которых уважают, которыми восхищаются, которые компетентны и способны повести за собой остальных)? Держу пари, что у каждого из вас был хотя бы один начальник, который вообще ничего не сделал правильно – неважно, был это он, или она, или администрация Клинтона во время его нахождения у власти. Точно так же, вам наверняка известен хотя бы один потрясающий руководитель, который «перешел дорожку» не тому человеку не в том месте и не в то время, пусть даже по ошибке, и с тех пор о нем больше никто не слышал.

Пока я не бросил слишком много камней в чужой огород, должен признаться, что у меня ушло много времени на осознание этой тенденции, и до сих пор я не могу сказать, что понимаю ее полностью. Способы, которыми мы мыслим и действуем, в какой-то мере напоминают автомобильные покрышки: мы не задумываемся о них до тех пор, пока они нас не подведут. Чтобы босс-идиот смог измениться (поверьте, они на это все-таки способны), требуется некое событие или даже целый ряд событий, возможно, весьма масштабного характера, благодаря которым он, наконец, узнает о существовании проблемы. Иногда для этого требуется привлечь профессионального коуча и, возможно, провести тщательную и сбалансированную оценку происходящего, которая прольет свет на «слепые пятна». Как только босс-идиот осознает, что проблема существует и она в нем самом, он начинает совершать переход к «хорошему» боссу, руководствуясь на удивление простым и в то же время глубоким «золотым» правилом управленческой деятельности: «Веди за собой так, как хотел бы, чтобы вели тебя. Только так!» Сказать это гораздо легче, чем сделать, по целому ряду причин, которые мы обсудим на последующих страницах.

Говоря простым языком, «хороший» босс тот, кто управляет так, как хотел бы, чтобы управляли им. Как и в большинстве человеческих взаимодействий, здесь наиболее эффективным оказывается наиболее простой путь. Все мы хотим простых ответов, легких дорог и «легких» денег. Даже если нас осудили, мы всеми силами пытаемся скостить срок. Вы когда-нибудь слышали рекламу, предлагающую приобрести что-либо всего «за три неподъемных платежа»? Магазины канцтоваров Staples построили одну из своих рекламных кампаний целиком вокруг слогана «Нет ничего легче». Они до сих пор продают большие красные кнопки Easy, подтверждающие слоган простотой их использования. «Хорошие» руководители знают себя достаточно хорошо, чтобы осознавать, какое отношение к себе они хотели бы видеть, и обладают развитым здравым смыслом, чтобы понимать, что и другие люди, вероятно, хотят такого же отношения к себе.

Общение с другими – отличная отправная точка для руководителя, принимающего решение, становится ли ему хорошим боссом или продолжать «выживать». Не забывайте, все мы разные, и нельзя всех грести под одну гребенку – держите это в уме, читая дальше. «Хорошие» руководители обеспечивают постоянный приток ясной и краткой информации, а также призывают делать то же самое остальных членов команды. Они не будут разгадывать загадки, пытаясь выяснить, что же именно вы имеете в виду, они не станут прибегать к изощренным тактикам, чтобы узнать, что вы недоговариваете. «Хорошие» руководители, как правило, чтением мыслей не занимаются.

Избегайте недоговорок и тайн

Заставляя своего босса играть с вами в Jeopardy⁵ каждый раз, когда он пытается выяснить, чем вы занимаетесь, вы напрашиваетесь на неприятности. Не говоря прямо о том, чего именно вы хотите, недоговаривая или скрывая какую-то важную информацию в своих маленьких лапках, вы избираете пассивно-агрессивную линию поведения, которая вызывает у собеседника чувство обиды. Мы склонны занимать именно пассивно-агрессивную позицию, когда общаемся с людьми, которых хотим за что-то наказать. Когда в последний раз вы были счастливы, играя с кем-нибудь в молчанку? Эту концепцию легко проверить: представьте себя по другую сторону баррикад, подумайте о том, как вы будете себя чувствовать, если начальник утаит важную информацию от вас? Ваше воображение, вероятно, начало рисовать дикие картины. Он мне не доверяет? Он думает, что я слишком глуп, чтобы быть посвященным в «большой» секрет? Он боится, что я могу что-нибудь сделать, за что потом потребую похвалы? Подобные мысли наверняка мелькают в вашей голове, и вряд ли какая-либо из них поднимает в вас волну теплых и добрых чувств по отношению к боссу. Но ведь если из-за вашего поведения ваш начальник и сам пребывает в точно таких же сомнениях, какой теплоты и мягкости по отношению к себе вы можете от него ожидать?

Неопределенность всегда вызывает тревогу. Как часто люди, отправляясь вместе на обед, рассуждают о том, что же все-таки происходит в офисе? Бывало, что вы подслушивали сотрудников, о чем-то шепчущихся по телефону, прикрыв трубку ладонью? А давно ли вы, когда в туалет заходил ваш начальник в сопровождении кого-нибудь из руководства, оставались в своей кабинке, замерев, как мышка, надеясь подслушать какой-нибудь «лакомый» кусочек информации, способный повлиять на вашу работу? Вы замечали, насколько часто напрягаетесь, чтобы услышать, о чем говорят в соседнем помещении или за углом? Вспомните Главу 1, в которой говорится о разговорах, способных решить ваше будущее в компании, и о том, что ведут их обычно тогда, когда вас нет рядом.

«Хорошие» руководители понимают, что тщательный и своевременный обмен информацией помогает людям чувствовать себя включенными в процесс, вызывает ощущение уважения и признания, не говоря уже о том, что в результате сама работа становится гораздо продуктивнее. «Хорошие» начальники считают открытое общение приоритетным и всех постоянно держат в курсе происходящего. Точно так же они восприимчивы и к обратной связи, готовы к ней в любое время, а не только в рамках рабочих совещаний с 15 до 16 часов в 3-й вторник каждого месяца. Это настолько естественно и легко, что руководителей, которые ведут себя иначе, следует подвергнуть принудительному психиатрическому лечению, а при необходимости и электрошоковой терапии. Действительно, ну как можно игнорировать удивительные выгоды такого стиля управления!

Справедливое отношение ко всем членам команды почти так же важно, как и общение. Я говорю «почти», поскольку если вы не придерживаетесь идеи равенства, лучше прямо так и говорить, чем притворяться, что ничего не происходит. Реальное жало преференциального стиля управления находится как раз в голословном заявлении, что «у нас в компании ко всем сотрудникам одинаковое отношение». Люди куда охотнее соглашаются побыть Золушкой, зная, когда именно их карета превратится в тыкву, и очень злятся, если им пообещать и принца, и вечную сказочную жизнь, но ничего из этого не выполнить.

⁵ Jeopardy – популярная в США телевикторина (российский аналог – «Своя игра»).

«Хороший» начальник – справедливый начальник

Справедливость в офисе означает применение одних и тех же норм и правил в равной степени ко всем сотрудникам, невзирая на их политические взгляды и прочие убеждения. Даже если эти правила чересчур консервативны и громоздки с точки зрения применения, именно повсеместное их использование обеспечивает хорошие отношения в коллективе. Когда руководитель заставляет одних идти по горящим углям, спуская другим все с рук, он порождает вражду, обиду и даже месть, если ситуация заходит слишком далеко. Честно и открыто общайтесь с людьми и обращайтесь с ними справедливо, то есть так, как вам бы хотелось, чтобы поступали с вами. Повторите вслед за мной еще раз: «Управляй так, как хочешь, чтобы управляли тобой». Это может показаться слишком простым, однако это работает. Это не трудно и не требует никаких особых затрат. Причем этот принцип работает на любой ступени организационно-структурной иерархии компании. По-настоящему хорошие руководители должны одинаково вести себя как с подчиненными, так и с теми, кто находится у власти. Но люди есть люди. Как часто вам приходилось сталкиваться с двойными стандартами? А ведь нередко вы их и сами практикуете, не так ли? Скажу честно, я и сам в этом повинен.

Из хороших сотрудников, как правило, получаются хорошие руководители, а хорошие руководители, как правило, создают хороших сотрудников как для вышестоящего руководства, так и для равных себе коллег – поскольку в обоих случаях важными являются одни и те же факторы. Позитивные установки порождают хорошую атмосферу во всем коллективе. И наоборот, эгоистичные подчиненные способствуют развитию эгоизма у начальства. Люди, которые помыкают маленьким человеком, с удовольствием сядут на шею и «большому» при появлении у них такой возможности. Если вы не справедливы и не умеете общаться открыто, вы едва ли сможете занять кабинет руководителя, и все, что вам останется, – лишь мечтать об этом с глупой улыбкой на лице. Понимание ведения управленческой деятельности в различных направлениях очень важно, так как оно имеет далеко идущие последствия. Если у вас хороший начальник, он, скорее всего, одновременно и хороший работник, а те ценности, которые он демонстрирует при вас, он транслирует и в ваше отсутствие.

Быть хорошим начальником настолько просто, что все те усилия и энергия, которые люди порой вкладывают, чтобы перейти в категорию «плохих», не могут не поражать. Полагаю, происходит такой переход из-за непонимания своей роли, поверхностного отношения к своим обязанностям или выбора далеко не лучшей модели поведения из всех возможных. Как бы ни хотелось всем этим чрезмерно общительным и социальным офисным работникам верить, что домашние животные и маленькие дети, оставленные без присмотра, неспособны себе навредить, всегда есть какая-то цель и некий неизменно популярный тайный мотив. Если ваш босс «с гнильцой», значит, и с его сотрудниками точно что-то не так.

Справедливость – это здорово, но сохраняйте реалистичность в своих ожиданиях. Как выздоравливающий руководитель-идиот, я ответственно заявляю, что настоящие проявления справедливости случаются так же часто, как снег в мае, и всегда обходятся очень дорого. Так что если ваши отношения с руководством кристально честны, советую вам воспринимать их как к вишенку на торте.

Кровь не водица

Не нужно быть особо одаренным, чтобы понять – если сын владельца компании в ней же и трудоустроен, то работает он на особых правах. И без глубоких познаний в области истории мы все знаем, что кровь не водица, а семейные деньги гуще крови. Я встречал глав семейств, которые игнорировали талантливых, способных, лояльных сотрудников, долго проработавших

в компании, и передавали бразды правления своим сыну или дочери с весьма сомнительными умственными способностями, ставшими результатом инбридинга. Снижение руководящего потенциала зачастую приводит к гибели предприятия. Как правило, первое поколение создает бизнес, второе развивает, третье кое-как сводит концы с концами, а четвертое окончательно разваливает то, что от этого бизнеса осталось. Причем речь здесь идет не просто о семейных магазинчиках, доставшихся от мамы или папы, а о крупных компаниях с сотнями миллионов дохода. Вот и поди разберись.

Безусловно, встречаются и исключения. Я знаком с несколькими представителями четвертого поколения владельцев бизнеса, которые по-прежнему развивают семейное дело. Я также знаю и основателей бизнеса, которые за одно поколение успели пройти весь цикл от воплощения в жизнь своего замысла и до вбивания последнего гвоздя в крышку его гроба. Существует много вещей, против которых я когда-то активно восставал, но сейчас семейная преемственность как таковая входит в мой список «Смирись с этим и живи своей жизнью». В упражнении в конце Главы 1 кумовство, безусловно, займет строчку в списке того, что мы не можем изменить или контролировать. Но даже в том случае, когда этот вопрос является для вас реальной проблемой, открытое и честное общение наряду со справедливостью во всем остальном смогут решить многие проблемы и значительно уменьшить напряжение. Работа на семейный бизнес тоже может стать полезным опытом.

Боссы-боги

Существует категория людей, считающая себя богами. Если хотите, называйте это нарциссизмом с бредовым подтекстом. Никто не знает точно, как и почему некоторые люди приходят к самообожествлению. В некоторых случаях оно может быть обусловлено сознательным выбором в пользу возвышения себя над «средним» и желанием стать образцом для подражания. В целом, конечно, в попытке развить свои качества до божественного уровня нет ничего предосудительного, однако не переборщите: если вы начнете вещать «из горящего куста», вы, вероятно, всех только напугаете.

Начальник-бог – это не начальник-идиот в классическом понимании. Подобные представления о себе выходят за рамки обыкновенной невежественности. Ради их же собственной безопасности – и благополучия окружающих – начальников-богов следовало бы где-нибудь запереть (вместе с теми, кто считает себя Наполеоном Бонапартом), а ключ забросить далеко-далеко в глубокую реку. Правда, в этом случае армия адвокатов из Американского союза защиты прав и свобод появится у нашего порога еще до наступления темноты, так что дело это гиблое. Парадоксально, но боссов-богов больше всего в церковных и миссионерских организациях, верховным руководителем которых, по идее, является сам Господь Бог. Заблуждающиеся же смертные попросту пытаются его власть узурпировать. Очевидно, Господь не видит в боссах-богах особенной угрозы для себя, относясь к ним, скорее, как к раздражителям и (или) комикам. Вам следует сделать глубокий вдох и постараться относиться к ним точно так же. Если, конечно, вы не работаете на человека, считающего себя всевышним, – тогда я очень надеюсь и молюсь о том, чтобы ваш начальник-бог был любящим и милостивым, со строчной буквы «Б», поскольку огонь и меч не в тех руках может напрочь испортить весь рабочий день – по меньшей мере. Надеюсь, ваш страдающий манией величия руководитель не заставляет вас носить одежду из мешковины и лапти. С другой стороны, не забывайте, чем большей властью обладает такой босс-бог, тем важнее найти путь к мирному с ним сосуществованию как можно скорее.



Если вы обнаружили, что почитание вашего начальника словно бога реально работает, попросите прощения у своей настоящей Высшей Силы и преступайте к игре в церковь. Обнаружив с утра, что ваш босс-бог не в духе или раздражен, соберите с коллег «церковную десятину» и поднесите ему дар в виде любимой еды, напитка или гаджета. Если босс-бог недоволен вами, не вздумайте спорить, просто попросите прощения. Если он разозлился, срочно ищите что-то или кого-то для принесения в жертву на его рабочем столе. Вероятно, для этого ритуала отлично подойдет кто-нибудь из бухгалтерии. Соблюдайте осторожность, постарайтесь не запачкать пеплом ковер в кабинете босса.

Включите воображение. Одной из многих причин, по которым вас раздражает начальник-бог, может являться ваше неверие, что реальный Господь мог создать подобный пиетет на рабочем месте. Просто примите это как факт, оставив место догадке, что разыгрывает бога

ваш босс для того, чтобы тем самым компенсировать неуверенность в собственных силах. Как бы то ни было в действительности, вам выгодно угождать ему теми способами, которые работают. Попробуйте свергнуть его или соревноваться с ним – и вы непременно проиграете.

Несколько советов для успешного взаимодействия с руководителем-богом:

- Убедитесь, что вы общаетесь с богом так, как ему хотелось бы. Если он хочет, чтобы его называли «мистером», а не Джо Джонсоном, называйте его «мистером». Сопротивление будет стоить вам покоя и того вашего влияния на работе, которое вы надеетесь сохранить.

- Следуйте его правилам. Даже если эти правила противоречат политике компании, найдите «золотую середину» и подарите ему иллюзию, что вы идете по пути, указанному богом, начиная с форматирования электронной почты и картинки, которую вы можете повесить над своим столом.

- Тщательно выбирайте свои битвы, с таким расчетом, чтобы выиграть войну. Начальник-бог стремится к власти, потому что за ней можно скрыть некомпетентность. Его ум настолько занят иллюзиями собственного величия, что он ни на минуту не допускает и мысли о возможности своей некомпетентности. Этот факт следует учитывать, когда вы решаете, чего именно хотите добиться. Босс-бог может помочь вам, если он вами доволен. А ведь достижение своей цели и есть, по сути, та война, которую вы хотите выиграть. Так почему бы не уступить богу в локальных сражениях? Не стоит размениваться по мелочам, когда вы можете сыграть по-крупному.

- Предложите ему жертвы. Я говорю серьезно. Это может обойтись вам гораздо дешевле, чем вы полагаете. Если он любит пончики, то, как я уже упоминал в Главе 1, принося их в офис, предлагайте ему угоститься в первую очередь. Пусть берет хоть всю коробку. Если ему нравятся мюсли, принесите ему мюсли (и сами их тоже ешьте в его присутствии). Все это выглядит глупо и мелочно, однако начальник-бог твердо уверен, что если вы не с ним – вы против него. Спрячьте свою гордость в чулан, уберите туда же вызывающую фразу «только через мой труп», и руководитель-бог будет более чем счастлив поладить с вами.

- Попросите прощения за идеи, которые пришли в голову вам, а не вашему божественному начальству. Это не так сложно. Используйте фразы вроде «Вы не возражаете, если..?», или «Что вы думаете о..?», в которых бог будет слышать «У вас есть власть, чтобы предоставить...», а в конечном счете, и «На все ваша воля, главное, что вы здесь».

- Замечайте его присутствие: руководители-боги не считают себя невидимками. Не совершайте ошибку, игнорируя его. Когда бог приходит на собрание или в столовую, обязательно приветствуйте его словами. Если такой возможности нет, посмотрите ему в глаза и кивните головой. Это даст ему понять, что вы заметили его прибытие.

Если бы ваш божественный руководитель мог распространить свою волю не только на вас, он бы с удовольствием сделал так, чтобы каждый раз о его приходе громко и возмущенно восклицали: «Дамы и господа! Прошу встать, чтобы отметить прибытие Босса Великого!», а лифт вместо «Пятый этаж, едет вниз» сообщал бы: «Пожалуйста, отойдите, сейчас зайдет Всемогуший Шеф!» Смешно? Мне тоже. Но для ушей руководителя такого типа эти слова являются сладкой музыкой, а сама затея выглядит чертовски хорошей идеей, так что однажды кто-то должен сделать нечто подобное. Над начальниками-богами можно, конечно, и смеяться, но именно демонстрация уважения их реальной власти принесет вам настоящую пользу. Да, в противном случае вы рискуете навлечь на себя кару в виде нашествия саранчи, которая сожрет все в офисном холодильнике.

Боссы-макиавеллианцы

Начальники макиавеллиевского типа весьма умны и свой недюжий интеллект они сосредотачивают не на фантазиях самообожествления, а на безжалостной погоне за властью. Они смотрят на Вселенную, как на огромную пирамиду. В этой пирамиде существует только одно место – на самом верху – и оно принадлежит только им по божественному праву. Каждая уния существа такого беспринципного начальника направлена на то, чтобы занять это первое и единственное место. Их абсолютно не волнует, через что или через кого они должны переступить ради того, чтобы туда попасть, и просто не понимают, как им в этом может быть отказано. Если вы каким-либо образом умудрились перебежать им дорогу, сработать через их голову или сделать нечто в этом роде, вы точно станете жертвой макиавеллианца; не принимайте это близко к сердцу. Речь не о вас, ни сейчас, ни раньше. Она о вас и не зайдет, за исключением самого момента, когда через вас нужно будет перешагнуть. Этот момент будет полностью принадлежать вам, а впоследствии он наверняка еще ни раз явится вам в кошмарных снах.



Руководители-макиавеллианцы слишком умны и проницательны для того, чтобы считаться идиотами. Их невежественность проявляется лишь тогда, когда дело касается здоровья и благополучия других людей, а также целей и задач, преследуемых компанией в целом. Во всех остальных случаях боссы-макиавеллианцы очень сосредоточены, они прекрасные управленцы и очень эффективны в работе. Под эффективностью я подразумеваю, что такие руководители – хладнокровные машины для убийства. Преграды, возникающие на их пути, они устраняют всеми доступными средствами, поэтому не стоит переходить дорогу перед несущимся на всех парах макиавеллианцем, даже если зеленый свет горит вам.

Если вы работаете как раз на такого беспринципного руководителя, существует несколько способов себя защитить. Вы можете сказать ему что-то вроде: «Знаете, босс, ковер в офисе генерального директора очень подходит к цвету ваших глаз». Если генеральный директор вашей компании ездит на «Лексусе 430 LS», вы можете сказать начальнику-макиавеллианцу: «Мне кажется, вы относитесь к тому типу людей, которым подходит «Лексус 430 LS». В конце концов, можно отойти от символизма и обратиться напрямую к его ненасытному аппетиту к власти: «Эта компания работала бы как часы, если бы вы ее возглавили». Говоря начальнику-богу и начальнику-макиавеллианцу то, что они хотят услышать, вы делаете лучший выбор. Сопротивление в этих случаях бесполезно и потенциально представляет смертельную опасность.

Как божественный начальник, так и беспринципный не способны воспринимать себя адекватно, а к вам никогда не смогут испытать искреннего уважения – на самом деле, вообще никакого, если, конечно, они не видят в вас средство для достижения своих целей. Рассматривайте это последнее замечание как возможность. Правильная демонстрация беспринципному шефу своего благоговейного отношения к нему сделает рабочую атмосферу более комфортной и защитит от других неприятностей.

Вот несколько советов для работы с макиавеллианцами:

- Чаще используйте фразу «для вас». Слова «я позабочусь об этом» могут быть интерпретированы им как угроза перепрыгнуть через голову и оттянуть центр внимания от него. Вероятно, у вас даже не будет таких намерений, но макиавеллианец все равно заподозрит, что вы хотите залезть в его тарелку. Чтобы чувствовать себя безопасно, такой начальник должен быть уверен, что все, что вы делаете, работает только на его имя и зарабатывает очки именно ему.

- «Отзеркальте» его риторику. Все, что говорит и делает макиавеллианец, является стратегически продуманным планом достижения вершины пирамиды. Используйте его язык. Если такой руководитель будет думать, что вы работаете от его имени, даже находясь вне его поля зрения, он скорее всего начнет делиться с вами собственными взглядами на институциональную власть, полагая, что так вы сделаете для него еще больше. Полученные дополнительные полномочия вы сможете использовать для достижения собственных целей. До тех пор, пока ваш босс-макиавеллианец будет уверен в вашей преданности, у вас будет возможность сделать работу остального коллектива более полезной и комфортной.

- Зацепите его интеллект. Если вдруг вы обнаружите какой-то интересный факт, расскажите об этом макиавеллианцу. Отправьте ему электронное письмо или поделитесь лично. В рамках постоянной конкуренции со всеми вокруг (в которой этот тип начальников пребывает перманентно, по крайней мере, так он считает) он будет вам крайне признателен за любую информацию, которая может пригодиться. Для вас эта информация, может, особенно ничего и не значит, но ведь вы и не боретесь за превосходство. Для вас это станет отличным способом развить собственные навыки позитивного общения. Кстати, беспринципные начальники всех мастей всегда славились тем, что убивали гонцов, приносящих дурные вести, даже если они не

получали никакого фактического подтверждения. Так что с неприятной информацией будьте аккуратнее.

- Всегда включайте в рассылку вашего начальника. Убедитесь, что он обо всем узнает первым. Даже если что-то кажется вам бессмысленной мелочью, информируйте о ней макиавеллианца, если только он сам не скажет вам, что не хочет об этом слышать. Если такой начальник почувствует, что вы скрываете от него какие-то сведения, он сделает вывод о существовании скрытой конкуренции, и вам не поздоровится. В какой-то мере этот процесс можно назвать «детоксикацией» вашей среды. Для обеспечения собственной безопасности убедитесь, что в отчетах, которыми вы делитесь с макиавеллианцем, он не только упоминается, но и предстает в самом выгодном свете. Не стоит делать эти отчеты злорадными или таинственными. Беспринципный руководитель даже в совершенно безобидной на первый взгляд информации способен обнаружить скрытую угрозу.

- Принимайте его предложения. Если макиавеллианец направил вам приглашение куда-то, это уже само собой является доказательством, что вы являетесь средством улучшения его собственной карьеры. Не упускайте эту возможность. Вы, вероятно, почувствуете, что коллеги неодобрительно дышат вам в затылок, когда начальник начнет включать вас в игру. Я гарантирую, что именно так и произойдет. Просто напоминайте всем время от времени, что вы тот, кто вы есть. Ваш доступ к институциональной власти макиавеллианца для остальных должен означать исключительно позитивные перемены в ближайшем будущем.

- Свои фразы формулируйте исходя из того, кого ваш босс-макиавеллианец хотел бы впечатлить: «То, что Вы сделали, наверняка придется по душе мистеру Большому». В том, чтобы закреплять достижения вашего начальника на доске почета всей компании, на самом деле и состоит ваша стратегическая смекалка. Ее полезно развивать. Кроме того, в очередной раз вы подтвердите своему макиавеллианцу, что поддерживаете его карьерные амбиции, проводя параллели между его достижениями и тем, что может произвести впечатление на людей, имеющих значение для его продвижения по карьерной лестнице.

Разница между успешной и застойной карьерами в том, насколько вы сами готовы позволить себе пребывать в роли жертвы. Просто осознайте, как ваше поведение и отношение к начальнику можно оценить с его точки зрения. Несмотря на то, что вы и он можете быть разными барабанщиками, ритм и темп работы задает руководитель. Обучение новой каденции сослужит вам лучшую службу, нежели формирование собственной барабанной линии. В противном случае вы будете раздражать и самого себя, и босса, который будет вынужден тратить силы на то, чтобы изменить вас.

Боссы-садисты

Поздоровайтесь со Стервеллой Де Виль! Говоря боссу-садисту то, что он хочет слышать, – например, «ай!» – вы только навлечете на себя новое наказание, иногда весьма изощренное, иногда более явное. Возьмем, к примеру, босса-садиста, восторгающегося своим чувством юмора и развешивающего по офису плакаты с надписью: «Когда мне понадобится твое мнение, я тебе его дам». Ха-ха. Руководители такого типа, видимо, не понимают, что их подчиненные прекрасно осознают цель, лежащую в основе подобного псевдоюмора и состоящую в том, чтобы напомнить, кто здесь имеет власть. Я никогда не понимал тех, кто видит пользу в демонстрации своей силы на рабочем месте.

Как кошка, которая играет с мышкой, но при этом ее не убивает, начальник-садист не позволяет вам уйти. Он будет держать вас в живых ради того, чтобы было, кого пытаться дальше. Если вы попытаетесь перейти в другой отдел, он появится у вашей двери с широкой улыбкой, держа в руках ваше заявление с резолюцией «О-Т-К-А-З-А-Н-О», написанной большими красными буквами. Вы будете щипать себя, пытаться очнуться от кошмарного сна, но ничего не выйдет: стоящий перед вами начальник со злобным оскалом – это ваша реальность. Он может разместить уведомление, предназначенное вам, на двери холодильника или в комнате отдыха, чтобы все его увидели, прежде чем вы до него доберетесь. Если вы попытаетесь обойти его и обратиться к вышестоящему руководству, он пойдет еще выше, и запрос на перевод все равно будет отклонен. Как только вы дадите садисту понять, что он может вас ранить, вам уже от него не уйти. Боль для него – своеобразная валерьянка.

Некоторые люди считают, что такие начальники любят грубить и обижать подчиненных. Как правило, садисты этим и занимаются. Причем чем больше вы демонстрируете, что их оскорбления действительно вас оскорбляют, тем чаще вы их будете получать. Показывая свою неуязвимость к злоупотреблениям со стороны руководителя-задиры или давая ему отпор, вы сможете его отпугнуть (возможно, что он просто пытается заставить вас испытать ту глубину боли, какую испытывает сам). Объяснить, однако, что стоит за наказанием босса-садиста, сложнее. Если такой начальник обладает институциональными полномочиями, объяснить его мотивацию чем-то материальным совершенно невозможно: садист просто получает удовольствие от боли... Вашей боли.

Если вы работаете на начальника-садиста, убедитесь, что достаточно явно демонстрируете все признаки своего страдания. Как было сказано выше, важно, чтобы ваши стенания, скрежетание зубами и разрывание на себе одежды в отчаянии были слышны во всех углах офиса. Уверенный в том, что вы действительно страдаете, босс-садист может оставить вас в покое на какое-то время и отправится на поиск новой жертвы, которая, с его точки зрения, испытывает недостаточные мучения.

Несколько замечаний о работе с садистом:

- Постоянно делайте вид, что чрезвычайно заняты и перегружены работой. Не стоит открыто говорить начальнику-садисту про нагрузку, просто попробуйте больше стонать: «Этот отчет Эйвери вернул мне две недели назад... Я не знаю, успею ли я переделать его в срок. Кроме того, я только что узнал, что должен перепроверить все доходы за последние шесть лет...» Сделайте вид, что ваша нагрузка чрезвычайно обременительна. Садист, вероятно, начнет одобрительно улыбаться, удовлетворенный тем, что на вашей тарелке уже достаточно того, что заставляет вас страдать, даже если эти страдания не исходят непосредственно от него. Вся эта актерская игра, конечно, может изрядно утомить – но если вы знаете, что по-настоящему усердно работаете и приносите пользу компании, разве небольшое преувеличение кому-то повредит?

- Всегда будьте готовы быстро и безрадостно среагировать на требования своего босса-садиста. Беря на себя дополнительную работу, которую он вам подсовывает, старайтесь выглядеть настолько несчастным, насколько только можете. Не забудьте упомянуть, что этому очередному заданию предшествуют 12 полученных вами с утра. Поймите, сила садиста заключается в чужой боли, в частности, в вашей. Пытаясь ей противостоять, вы лишь подыграете ему, а себя обречете на еще более страшные мучения. С целью сохранения собственного здравого смысла вы должны найти способ отличить то, что действительно важно, от того, что не имеет значения. Это различие должно быть сделано с учетом того, кто в вашей рабочей среде обладает наибольшей властью. Вы ведь не хотите, чтобы начальственный топор застрял именно в вашей голове.

- Начальнику-садисту нужно быть уверенным, что вы находитесь на грани, однако он совсем не хочет, чтобы вы на самом деле «сломались». Это означает, что вы можете взять больничный, и садист до вас не сможет добраться. (По-настоящему одаренный садист, конечно, может потребовать от вас работать и на больничной койке, не позволив вам спокойно пересматривать «Свою игру». Единственное, что не в его власти, так это заставить вас работать из вашего гроба). Идеальное состояние, в котором должен пребывать подчиненный, с точки зрения боссов-садистов, – это «почти мертв».

- Работая под руководством такого начальника, все мероприятия проводите подпольно, не в офисе. Не надевайте футбольную форму, пока не покинете служебное помещение. Если ваш садист, случайно встретившийся на пути, увидит, что вы собираетесь весело провести время, он наверняка подкинет вам работы допоздна только ради того, чтобы вы пропустили игру. Возможно, вам стоит включить предварительно записанные звуки стенаний на полную громкость на своем рабочем месте, после чего ускользнуть в стиле Ферриса Бьюллера⁶.

Разумеется, это шутка; даже сатирическая бизнес-литература о начальниках может завести слишком далеко. Если садист обнаружит подставу, на вас будет открыт сезон охоты. Однако ваше рабочее место должно всегда напоминать зону боевых действий: стопки бумаг и отчетов должны доходить до потолка, а мусорная корзина должна всегда быть переполненной.

- Никогда не допускайте ситуации, в которой садист может застать вас без дела. Праздность по его шкале наказаний предполагает наваливание на вас сокрушительной нагрузки. Я не говорю о том, что вам следует имитировать бурную деятельность; просто держите себя в состоянии занятости, не прибегая к обману. Для улучшения комфортабельности собственной рабочей среды сосредоточьтесь на наиболее полезных и важных для вас задачах. Думаю, излишне напоминать о том, что произойдет, если вы вдруг попытаетесь сделать перерыв и расслабиться в присутствии руководителя-садиста.

- Смотрите садисту в глаза. Что бы он ни намеревался сотворить с вами, знайте: кто-то более сильный заставил его самого пройти через это. Это справедливо и в случае с начальником-задирой. Вне зависимости от причин, боль стала для них обоим образом жизни. Иногда зрительный контакт открывает своеобразный коридор, и садист немного отступает – настолько, насколько ваш взгляд пронизателен и бесстрашен. Любое проявление страха – и вы уже история. С вами покончено. Однако если зрительный контакт вызывает у босса лишь гнев, уступите.

Попав в отдел к начальнику-садисту, в офисе появляйтесь с озабоченным видом и не подавайте признаков хорошего настроения, в противном случае выстроить с ним серьезные отношения будет сложной задачей. Это вовсе не значит, что вы не должны быть настроены оптимистично и излучать позитив, находясь вне его зоны видимости; напротив, такое поведе-

⁶ «Феррис Бьюллер берет выходной» (Ferris Bueller's Day Off) – американская подростковая комедия.

ние повысит вероятность того, что кто-то сможет выцарапать вас из лап садиста и перевести в другой отдел.

То, кем, по сути, является ваш начальник, вероятно, вовсе не новость ни внутри, ни за пределами вашего отдела. Стоящие выше по организационно-структурной цепочке знают о вас намного больше, чем вы думаете, несмотря на то, что никогда этого не признают, когда вы находитесь рядом. Если вы будете кислым и хмурым везде и со всеми, они не смогут разобраться, в чем именно заключается проблема – в вашем начальнике или в вас самих.

И последнее. Никогда не жалуйтесь на садизм своего шефа вышестоящему руководству. Вообще не обсуждайте начальника любого типа нигде и никогда. Видя, что вдали от начальника-садиста в вас просыпается оптимистический настрой, они и так выразят сочувствие вашей ситуации и, может быть, даже восхитятся вашим упорством и умением справляться с таким негативом. С руководителем-садистом следует вести исключительно умную игру, но, тем не менее, вести ее необходимо.

Боссы-мазохисты

Говорить вслух то, что босс-мазохист мечтает услышать, – а именно, «ты просто кусок слизи» – не совсем уместно, поскольку это может вернуться вам бумерангом, если кто-то, не имеющий представления о сложившейся ситуации, услышит ваши слова. К сожалению, комплименты мазохистов только раздражают, такие начальники, как правило, остро на них реагируют, делая что-нибудь особенно подлое, чтобы доказать обратное.

Как можно заключить из самого их названия, мазохисты всегда уверены, что в чем-то виноваты, должны быть наказаны, и поэтому они будут высасывать все из сферы своего влияния в черную дыру своей никчемности. Их потребность в наказании столь сильна, что они станут наказывать себя сами, если за них этого никто не сделает. В крайних случаях такие люди даже не способны поверить, что кто-то способен раскритиковать их достаточно хорошо, потому ни к кому не проникаются доверием. В классическом понимании этого типа мазохистов нельзя отнести к разряду идиотов, однако они действуют на рабочий коллектив так же, как пресс-папье на бумагу. Они привлекают к себе созависимых как варенье мух; словно умалишенные, созависимые изо всех сил стараются заполнить собой черную дыру в душе мазохиста, что принципиально невозможно сделать. Тем не менее их титанические усилия на этот счет продолжаются изо дня в день. Созависимые лопатой забрасывают в глотку мазохиста уверения в его компетенции, а он с тем же энтузиазмом выплевывает их слова обратно. Если вас привлекает роль Сизифа, что ж, вперед, дело ваше.

Отделы, которыми руководят мазохисты, очень легко вычислить. Во-первых, в них совершается очень мало каких-либо реально полезных дел, за исключением, пожалуй, постоянных звонков в службу спасения или самому боссу-мазохисту, чтобы выяснить, не бросился ли он еще вниз со своего начальственного пьедестала. Продвижение к достижению поставленной цели на один-два дюйма считается здесь величайшим успехом (ведь, как мы все знаем, успех – это, прежде всего, противоположность поражения), а его босс-мазохист избегает всеми силами. Ведь чем сильнее провалится его отдел, тем большее будет «наказание», которого, разумеется, мазохист прежде всего и жаждет.

Лучший способ справиться с мазохизмом начальника – убрать подальше из его отдела. Таких людей невозможно заставить принять себя и хорошо к себе относиться; они никогда не позволят вам сделать хоть что-нибудь, что помогло бы им чувствовать себя лучше. Если же вы предпримите какие-нибудь действия для улучшения своего собственного положения, мазохист тут же заметит: «О, прекрасно. Для Вас, разумеется. Полагаю, Вы вскоре добьетесь того, к чему так стремитесь – Вас повысят, а меня вышвырнут вон из управленческого кресла. Ну что ж, вперед! Конечно, чего уж там...» Этого будет вполне достаточно, чтобы заставить вас скомкать свой план и выкинуть его в мусорное ведро. Если только ваш начальник-мазохист еще не надел ее себе на голову и не бьется в таком виде о стену.

Что нужно иметь в виду при общении с боссом-мазохистом:

- Взаимовыигрышную стратегию некоторые мазохисты воспринимают как чью-то победу, означающую их проигрыш. Звучит запутанно, знаю, но, честно говоря, у меня нет простого способа это объяснить. Собственную жизнь мазохисты воспринимают как колоссальный провал, в который они хотят затащить и вас. Они уверены, что любое ваше достижение заставляет их выглядеть неудачниками. Что, в общем-то, принесет удовлетворение как ему (с его мазохистскими наклонностями), так и вам; так что, если вы способны вынести пару ударов хлыстом, все будет отлично.

- Большинство руководителей планирует посещение различных мероприятий заранее, потому обо всех предстоящих событиях их обязательно стоит оповещать по электронной почте. Боссы-мазохисты, напротив, хотят одного: чувствовать себя так, будто от них все и все-

гда скрывают. Впрочем, иногда и этого им недостаточно. Им нужно убедиться, что абсолютно все, кроме них, прекрасно проводят время – или даже лучше: все прекрасно проводят время благодаря тому, что их нет рядом.

- Не поощряйте нытье своего начальника-мазохиста своим в нем участием. Кроме того, ему не стоит льстить. Руководители других типов, как правило, ожидают, что вы поблагодарите их за участие в ваших личных достижениях. Мазохист же, напротив, не хочет иметь ничего общего с вашим успехом – если, конечно, ваш прорыв не заставляет его выглядеть еще хуже. Если у вас есть гениальная или просто полезная идея, поделитесь ею в обход своего начальника – особенно в том случае, когда есть вероятность, что часть похвалы и признания может достаться и ему. Оказавшись в лучах прожекторов, босс-мазохист не испытает ничего, кроме раздражения.

- Рассуждайте почаще о том, что может пойти не так. Здесь вновь следует вспомнить о том, сколь странно функционирует сознание мазохиста. В то время как большинство людей для анализа ситуации используют такие критерии, как сила/слабость/возможности/угрозы, чтобы предвидеть и подготовиться к возможным проблемам, а также суметь рационально использовать свои преимущества, начальник-мазохист как раз боится того, что все пройдет успешно и по плану. Анализ рынка ему нужен для того, чтобы оценить вероятность успеха и, если она велика, срочно свернуть весь проект. Если отделу мазохиста удастся чего-то добиться, как правило, это случается тогда, когда их босс находится в отпуске или на больничном.

- Никогда не приглашайте начальника-мазохиста на вечеринки. Такие люди предпочитают получать удовольствие от мучительного одиночества, сидя дома, зная, что все остальные в это время наслаждаются жизнью. В нормальных обстоятельствах (под которыми в данном контексте понимается работа на босса-садиста и/или макиавеллианца) начальники обычно посещают мероприятие, если видят, что из этого можно извлечь определенную пользу. Мазохист же ощущает себя наиболее комфортно, оставшись в одиночестве, потому что так он чувствует себя самым несчастным.

- Используйте язык тела противоположным обычному способом – игнорируйте своего босса-мазохиста. Всячески давайте ему понять: «Я знаю, под каким огромным давлением ты находишься. Но мы все понимаем, что ты заслуживаешь те несчастья, что с тобой приключаются, а твой окончательный провал уже предрешен. Если бы в моих силах было положить конец твоим страданиям, исполнив это высказанное самим тобой пророчество, я бы это сделал. Но лучшее, что я могу сделать для тебя сейчас, это почернее замазать твою репутацию. Надеюсь, это поможет».

Я редко советую опускать руки. У. К. Филдс сказал однажды: «Если вам что-то не удалось с первого раза, попробуйте еще раз. А после сдавайтесь без сожалений; не будьте дураком, тратя время попусту». Что-то вроде того. Лучший способ взаимодействия с мазохистом – держаться от него подальше. Чем скорее вы уйдете из его отдела, тем лучше. Уж лучше учиться водить автомобиль по встречной полосе, чем получать бесконечные удары плеткой, реально способные повредить психику. Независимо от того, к какому боссу вы уйдете, все привычные установки, понимание успеха, построение отношений вам придется отбросить и осмыслять заново. Так что мой вам совет: скорее бегите от мазохиста, пока расставленная им для себя ловушка не покалечила заодно и вас. Если, конечно, вы сами не являетесь садистом. В этом случае вы можете играть с начальником-мазохистом, как кошка с беззащитной мышкой, и сосуществовать долго и счастливо. Это и есть единственная взаимовыигрышная стратегия в данной ситуации.

Боссы-параноики

Параноидальный руководитель – совершенно особая тема для разговора. В его мире все, включая вас, живет одной лишь мыслью о том, как бы его свергнуть. Работа на параноика – редкое удовольствие; все, что вы делаете, он принимает за попытку подорвать его собственный престиж, потому возможности для какой-либо деятельности вообще будут представляться вам не часто. Паранойя представляет собой весьма щекотливое состояние, которое существует, в основном, в сознании самого параноика, доступ к которому закрыт как для вас, так и для любого другого человека.

Начальник-бог использует свою фантазию принципиально иным образом. Можно сказать, что он занимает чрезмерно оптимистичную позицию относительно своего места во Вселенной, в то время как параноик, наоборот, слишком пессимистичен на этот счет. Такой босс считает, что все вокруг хотят его достать. Руководитель-бог же уверен в собственной недосягаемости. Параноик тратит всю свою энергию на поиск и разоблачения заговоров против себя. Иногда он находит их на самом деле, но большую часть времени он проводит в их выдумывании. Как бы то ни было, все свое внимание и управленческие полномочия, которые ему следовало бы направлять на руководство отделом, параноик направляет в совершенно иное русло; в результате проекты проваливаются, что, в свою очередь, лишь подтверждает подозрения начальника о существовании заговора с целью саботировать его работу.

Защитить себя от параноика несложно. Просто заставьте его поверить в то, что являетесь частью заговора, и он сделает все, чтобы вас наказать, что в большинстве компаний будет означать перевод в другой отдел. С этической точки зрения это не очень прилично, однако попробуйте многозначительно покашлять на каком-нибудь совещании. Ваш параноик немедленно прервет свою речь и начнет выяснять, что происходит и что не так. Окиньте комнату с загадочным видом и ответьте: «Ничего». Примерно через полторы минуты подайте сигнал своему сообщнику, чтобы тот тоже кашлянул несколько раз. Постучите пальцами по столу. Вновь параноик незамедлительно захочет выяснить, что происходит. Пожмите плечами. Чем яростнее вы будете отрицать любые обвинения, тем сильнее параноик будет вас подозревать и тем больше сил он приложит, чтобы избавиться от вас свой отдел.

Советы по управлению параноидальным начальником:

- Не делайте ничего тайком. Если во время разговора с коллегой в зоне отдыха вы заметили, что ваш босс-параноик смотрит в вашу сторону, помашите ему рукой, приглашая присоединиться. Если он откажется, улыбнитесь и продолжайте вести беседу как ни в чем не бывало, демонстрируя этим, что его выбор ни на что не повлиял. На обратном пути загляните в кабинет параноика и скажите: «Филипс и я болтали о...» Параноик, возможно, не поверит, что вы действительно обсуждали то, о чем вы ему рассказали, но, по крайней мере, вы не повернулись к нему спиной во время беседы.

- Как и макиавеллианца, параноика следует извещать обо всем, что происходит. Это вовсе не означает, что параноик не будет копаться в вашей электронной почте в поисках следов мифического заговора; с этим ничего не поделаешь. Однако с помощью языковых средств вы можете помочь ему оставаться настроенным на «чистые» каналы связи. Например, фраза «Как мы и говорили на нашей последней встрече» будет обозначать, что то, что вы собираетесь сейчас сказать, уже открыто обсуждалось; «Вы, возможно, захотите переспросить об этом Ральфа или Филлиса» – указывает на то, что вы не возражаете против проверки своих действий.

- Однажды наступит такой момент, когда вы захотите переместиться в кабинет к своему боссу-параноику, чтобы ему было удобнее подслушивать ваши телефонные разговоры и подглядывать текст набираемых вами электронных писем, а вам – проще жить. Распространите правило комнаты отдыха на все деловые встречи, большинство из которых ваш начальник, как

правило, не посещает; приглашайте его везде и всюду и рассказывайте ему обо всем, что происходило в его отсутствие.

- Подскажите тому, кому параноик доверяет, – если такой человек вообще существует – помочь вашему начальнику ощутить себя в большей безопасности. Вероятно, общение вне работы с боссом-параноиком – последнее, что вам хочется делать, но, тем не менее, это может стать отличным способом заслужить его доверие. Более того, если он сможет расслабиться, возможно, он поведает вам о том, что именно его преследует. Эта информация, в свою очередь, крайне полезна для дальнейшего управления им.

- Обмен всей имеющейся у вас информацией с параноидальным руководителем – лучший способ снизить его страх заговора. Демонстрируйте ему, что вы делитесь информацией, ничего не скрывая, и, возможно, у него самого появится желание принять участие в более широком диалоге – что, в конечном счете, и является вашей целью во взаимодействии с параноиком. Этот довольно забавный трюк поставит вашего начальника в парадоксальное положение: если абсолютно все обсуждают все прямо и открыто в его присутствии, кто же тогда плетет против заговор?

- Надевайте спортивную форму в офисе. Убедите своих коллег делать то же самое, иначе для параноика уход толпой в конце рабочего дня непременно будет выглядеть как групповой заговор, а игра в футбол превратится в его воображении в подпольную встречу, цель которой – разработать план его свержения. Конечно, заговорщики тоже могут носить шорты и футболки, однако так вы создадите хотя бы впечатление, что не замышляете ничего незаконного. И обязательно пригласите его поиграть вместе с вами. Если он откажется, принесите на следующее утро в офис фотографии с игры. А еще лучше посылайте их ему прямо с поля. Здесь подход прямо противоположен тому, что мы видели в случае с босом-садистом, от которого я советовал вам ускользать как можно незаметнее.

В конце концов, даже воображению босса-параноика есть предел. Если в конце рабочего дня все переодеваются в спортивную форму, а позже вы отправляете ему фото с игры по СМС или электронной почте, даже законченному параноику будет очень сложно предположить, что на самом деле его сотрудники проводят тайную встречу в темном подвале и обсуждают заговор против него. Если проходя мимо его кабинета на обед с группой сотрудников вы догадались заглянуть и спросить: «Мы все уходим на обед, не хотите присоединиться?», я скажу вам: «Отличная работа!» А если вы еще и принесли ему кусочек пирога из кафе или остатки пиццы, я аплодирую вам стоя.

Вообще, параноидальные начальники вовсе не безнадежны. Начните с ним разговор с обезоруживающей фразы вроде: «Могу я поделиться с вами своими соображениями на этот счет?» Естественно, такой босс будет ожидать от вас признания своего участия в некоем заговоре, так что слушать он будет очень внимательно. Выражения вроде «мой внутренний голос говорит, что я должен...» или «вы не задумывались, что если...» помогут держать фокус его внимания. Я называю это «нагрузкой» беседы. Точно так же, как режиссер решает, что должно войти в кадр, а что нет, вы можете включать в свою речь то, что заставит вашего параноика проникнуться к вам симпатией.

Как вы сами можете видеть, вполне в ваших силах сделать свою рабочую среду пригодной и даже комфортабельной. С другой стороны, решение ничего не делать для формирования этой среды соответственно своим взглядам приведет к тому, что она станет непригодной для вас. Бездействие в этом вопросе не является безобидным, и пассивность обязательно повлечет за собой неприятные для вас последствия.

Боссы поневоле

Есть люди, которые вовсе не стремятся к руководящим должностям, они просто хотят денег. Начальники, ответственные за организационные решения, особенно за те, что касаются управления талантливыми специалистами, преемственности и развития сотрудников и компании в целом, печально известны игнорированием всех знаков, кричащих: «Не нужно повышать меня!» Будучи коучем, я неоднократно сталкивался с замечательными специалистами, оставившими любимое дело, к которому они имели природную склонность, так как им пришлось заняться новой работой, по сути, убравшей все, что они любили и чем жили с их повестки дня. Это обстоятельство лежит в основе бесчисленного множества печальных историй людей, которые, совершенно не интересуясь делами компании, продолжают в ней работать из-за денег до пенсии (или пока кто-нибудь их не уволит). Экономические проблемы, начавшиеся в 2008 году, вынудили многих руководителей поневоле, которые никогда и не стремились быть боссами и уже просто не могли дожидаться пенсии, отложить это событие и остаться в своем начальственном кресле еще на несколько лет, просто чтобы протирать в нем штаны.

Причиной всему этому стала простая экономия. Блестящие организаторские умы 21-го века продолжают игнорировать то, что реальность буквально бросает им в лицо: люди всегда отказываются от работы, которую умеют делать лучше всего, если им предложат больше денег. До тех пор, пока самые большие зарплаты и привилегии будут доставаться управленцам, наиболее способные специалисты будут уходить вверх по карьерной лестнице, где они, к сожалению, больше не смогут приносить пользу компании. Однако руководство неизменно игнорирует сотрудников, обладающих потенциалом хорошего босса, продвигая вместо них мастеров своего дела и прекрасных продавцов.

Все это представляет собой часть некоего феномена, который я называю «агрегацией идиота» и более подробно рассматриваю в Главе 4. Сейчас достаточно сказать, что отстранение людей от дела, которым они любили заниматься, и попытка заставить их делать то, что они ненавидят, не порождает ни энтузиазма в работе, ни квалифицированного руководителя. Сейчас в начальствующий состав все чаще приглашают молодых специалистов, которым руководящая деятельность просто неприятна. Разница между ними и людьми среднего возраста, которые также ввязываются в это ради денег, заключается в том, что миллениалы будут выражать свою досаду и раздражение должностью куда громче и ярче. Дав молодому человеку работу, которую он (или она) презирает, вы гарантированно будете слышать жалобы постоянно. Благослови их Господь! Давно пора кому-то встать и сказать, наконец: «Эта работа отвратительна!»

Советы для взаимодействия с боссом поневоле:

- При работе с таким руководителем сопереживайте ему всеми силами. Не говорите ему: «Как я рад, что вы мой начальник» – он может подумать, что вы над ним насмехаетесь. Если ему за 30, он уже, вероятно, смирился с положением вещей и вряд ли захочет много говорить на эту тему, даже если после работы вы отправляетесь вместе в бар.

- Даже если язык молодежи кажется вам слишком резким, найдите в себе силы сказать: «Настоящий облом. Эта работа действительно мерзотна». Признав всю неприятность сложившейся ситуации, предложите своему начальнику поневоле помощь, чтобы облегчить его нагрузку. Слова: «Нет проблем, позволь мне позаботиться об этом», сказанные по поводу того, что ваш босс делает с наибольшей неохотой, обязательно добавят вам очков.

- Взять на себя анализ эффективности работы, которым босс поневоле совершенно не спешит заняться, не так энергозатратно, как может показаться на первый взгляд. На самом деле начальник действительно будет очень признателен, если вы заполните все связанные с этим бумажки вместо него. Попросите начальника переслать вам файлы, которые пришли из отдела кадров три недели назад и с тех пор так и покоятся в его почтовом ящике. Оцените свои

возможности. Скорее всего, дополнительного дохода это вам не принесет, однако и большого труда не составит, а спасение босса от неприятностей и проблем, решением которых он совершенно не хочет заниматься, благотворно скажется на ваших взаимоотношениях.

- Пусть начальник поневоле занимается тем, чем ему нравится заниматься. Если у него был счастливый вид, когда он работал в должности IT-менеджера, пусть пишет программы; если ему доставляло удовольствие заниматься продажами, пусть берется отвечать на звонки; если он летал на крыльях, проводя анализ рынка – пусть занимается своей любимой аналитикой. Вы должны понять: занятие, которое он совершенно не переваривает – это торчать в офисе и наблюдать за тем, как вы делаете то, чем он больше официально заниматься не имеет возможности. Поэтому разработайте свой график таким образом, чтобы вам удавалось работать с максимальной эффективностью, при этом как можно меньше быть на виду у своего босса поневоле. Если он все же заметит вас, ни о чем его не спрашивайте и не просите ничего дополнительно.

Я не был бы хорошим коучем, если бы не верил в вечную возможность освобождения даже в самых тяжелых обстоятельствах. Поэтому обращайте внимание на смешанные сигналы, которые, возможно, исходят от вашего босса поневоле. В конце концов, в нем может все же проснуться интерес к управленческой деятельности. Он, конечно, вряд ли станет говорить об этом, но если вы услышите фразу вроде: «Я действительно хочу знать, устраивает ли вас такая должность», значит, он начал превращаться в начальника, быть может, и сам того не осознавая. Если в нем возникла хоть искра интереса к тому, что происходит вокруг, подбросьте несколько сухих листьев, веток и хвороста. Раздувайте ее всеми силами, чтобы разгорелось пламя. Если босс поневоле получает удовлетворение от настоящего руководства, когда вы находитесь рядом, он может отнести этот положительный опыт и на ваш счет.

Разница между более-менее невидимым, почти полностью отсутствующим руководителем поневоле и «крутым» руководителем поневоле, работающим в стиле «черт возьми, держитесь все от меня подальше», скрывается в умении подчиненных с ним обращаться. Если подчиненные представляют для босса огромную головную боль, то, скорее всего, он и их заставит испытать эту боль. Если подчиненные ведут себя как взрослые люди и спокойно относятся к самоуправлению, босс поневоле может даже попытаться принять участие в управленческой деятельности. Вы можете сыграть достаточно значимую роль в этом процессе, объяснив своим коллегам, что ваш босс поневоле в действительности талантливый человек, способный прекрасно выполнять свою работу. Ему просто нужно достаточно пространства и кислорода, чтобы освоиться в сложившихся обстоятельствах. Высказываясь о несоответствии своего начальника занимаемой им руководящей должности как о его преимуществе, вы гарантированно станете героем.

У руководителей поневоле есть два пути. Они либо уходят в себя и зарываются все глубже и глубже, избегая любых контактов с непосредственными подчиненными, либо постепенно приобретают вкус к управлению. Если ваш босс поневоле все семь часов каждый рабочий день проводит за компьютером, не отрываясь от него, вероятно, он действительно «окопался» и на всех парах мчится в омут бездействия. Однако ваше личное мастерство в управлении способно изменить даже такую ситуацию. И если ваш босс вдруг стал заниматься компьютером уже не семь, а только три часа в день, настало время изучить ситуацию и понять, что именно вы делаете правильно, – а затем продолжить делать именно это.

Боссы-неумехи

Лучше, если у вас будет босс поневоле. Они хотя бы не тычат вам в лицо всем, что знают и чего не знают об управленческой деятельности (как правило, потому что они просто не хотят видеть ваше лицо). Начальники-неумехи, напротив, жаждут руководить, хотя не владеют даже базовыми навыками управления другими людьми. Как ни странно, они довольно часто ладят с людьми за счет своего личного обаяния, а команда сплочается благодаря их харизме – которая, вероятно, и помогла им получить начальственный пост, несмотря на отсутствие у них прочих лидерских качеств.

Я уже предвижу возмущение со стороны последователей Бенниса и Дракертона, которые утверждают, что лидерство и управление – разные вещи. Да, да. У меня две степени магистра, степень доктора философии, а кредит за обучение мне предстоит выплачивать до конца моих дней. Так что я понимаю разницу. Но любой руководитель, стремящийся к эффективному управлению коллективом, состоящим из отдельных людей, должен уметь вдохновлять этих людей следовать за собой. Даже менеджер. Хотя, возможно, следовало бы сказать – особенно менеджер.

С другой стороны, если вдохновение – это единственное, на что способен новый руководитель, беда все равно придет. Лишь вопрос времени, когда его недостатки прорвутся наружу и начнут усиливаться и увеличиваться в объеме на плодородной почве высокой должности. На самых ранних этапах их, впрочем, не видно, и вам будет трудно заметить пробелы в управленческом мастерстве, по крайней мере, вы далеко не сразу поймете, что ваш босс недееспособен. Большинство руководителей начинают чудить, только когда они окончательно закрепятся на своих позициях; этого почему-то никто не понимает. Часто случается и так, что босс-неумеха в целом справляется со своими обязанностями на различных должностях и идет вверх по карьерной лестнице, пока не пересекают некий невидимый, но судьбоносный для себя порог, после которого следует кризис. Вот на этом этапе обычно и начинаются электронные сообщения или телефонные звонки в офис исполнительного коуча.

Неподготовленные начальники не в курсе, что не знают того, чего они не знают. Это действительно так. В этой связи руководители подобного рода полагают, что все остальные должны реагировать на ту или иную ситуацию так, как реагируют на нее они сами. Боссам-неумехам надо многому научиться – если быть точным, то всему. Вопрос заключается в том, сумеют ли они что-то познать прежде, чем поезд уйдет под откос, что неизбежно произойдет из-за их невежества? Работая на руководителя-неумеху, вы должны быть готовы принять решение, станете ли вы изо всех сил стараться помочь ему узнать то, что он должен изучить как можно быстрее, чтобы удержать его на плаву? И если да, то зачем? Еще на ранней стадии вам необходимо определить, обладает ли ваш начальник потенциалом эффективного управленца (тем самым являясь ценным для вас) и может ли перейти в категорию хорошего босса в случае, если приобретет необходимые навыки. Если вы ошибетесь, то породите монстра, который сожрет вас живьем. Если же вы решите противодействовать своему боссу-неумехе, активно или пассивно, вы можете упустить свою выгоду, и ее получит кто-то другой. Что еще важнее, первое, чему должен научиться босс-неумеха – это справляться с любым противодействием и оппозиционерами, так что не спешите записываться в их ряды.

Вот что следует учесть, когда на ваших руках оказывается босс-неумеха:

- Разве возможно реально подготовиться к родительству? В третий раз я приведу аналогию про обезьянку все видящую, все делающую: первенец всегда воспитывается либо так, как воспитывались сами его родители – по классической схеме «передаем из поколения в поколение», – либо нарочито противоположным образом. Любой из этих подходов может привести к катастрофе, если пустить все на самотек.

- Если новый начальник-неумеха не знает, как управлять или вести за собой, весьма логично, что он начнет кому-то подражать, не так ли? Это неизменно с начала времен, и если бы Адам и Ева были более ответственными родителями, их старший сын, возможно, не прибил бы младшего.

- В определенном смысле каждый человек воспитывает и своих родителей, так что самое время взять этот опыт на вооружение. Ваши родители останутся вашими родителями несмотря ни на что, даже если вашим самым заветным желанием является каким-то образом поменять их на других. Мы все испытывали нечто подобное и по отношению к своему начальнику. Так что на самом деле в управлении им есть смысл.

- Сохраняйте ясность ума и твердую веру, что все то добро, которое вы делаете для других, по неизменному космическому закону вернется к вам. Под «другими» я подразумеваю и вашего начальника-неумеху, и коллег, и подчиненных, которые вынуждены работать под его руководством.

- Не стоит зарабатывать себе авторитет и популярность за счет начальника. Руководителя-неумеху, как и руководителя-идиота, о котором вы вскоре прочтете, легко поднять на смех. Некоторые из подчиненных обижаются на босса-неумеху за то, что он не в состоянии дать им все, чего они хотят; рядом с таким раздосадованным и озлобленным сотрудником начальник действительно выглядит родителем, причем не очень-то хорошим. А как я уже неоднократно говорил: *никто и никогда еще не приносил пользу собственной карьере, ставя своего босса в глупое положение.*

- Энергично включайтесь в обучение начальника-неумехи управленческой деятельности. Чему именно ему нужно научиться? Тому, как руководить прямо и не прямо, как мотивировать людей (читайте, вас) делать то, что вы должны делать, как вдохновлять сотрудников (вас) стремиться к еще большим успехам, как вознаграждать (вас) за пользу, принесенную компании, как создавать атмосферу сотрудничества и абсолютной взаимовыручки, в которой каждый сотрудник вносит вклад в общее дело.

- Несмотря на мое напоминание о том, что управление начальником в данном контексте является своеобразной просветительской деятельностью, не лишенной своекорыстия, дело здесь вовсе не в вас и не во мне. Речь идет действительно о благополучии всей команды. Мы все хотим работать в комфортных условиях, и именно вы можете помочь своему боссу-неумехе создать их. Многих искушает возможность насладиться неизбежным провалом своего начальника, не обладающего необходимой для его должности компетенцией. Но те, кто стоит выше вас в организационно-структурной цепи, наделили именно этого человека институциональными полномочиями, благодаря которым он является вашим боссом. И для умного человека, способного держать под контролем своего внутреннего идиота (того самого, который любит наблюдать за страданиями руководителя), подобного ситуация представляет собой возможность противостоять искушению и осознать, что именно этот начальник-неумеха является ключом к вашему собственному продвижению по карьерной лестнице и обретению влияния на компанию, которое даст вам шанс вести всех к лучшему с вашей точки зрения будущему. Если вашему боссу-неумехе не хватает навыков, чтобы управлять подчиненными, он наверняка не знает и о том, как взаимодействовать с вышестоящим руководством. Помогая ему готовиться к презентациям, крупным совещаниям, важным докладам, да и эффективно руководить в целом, вы получаете шанс продвинуться вверх. Разве это не здорово?

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.