

# Глава 10

## Давид и Голиаф: трудные отношения с начальником

Носорог очень плохо видит. Но при его весе это не его проблема.

*Анекдот*

Быть подчиненным хорошего начальника — просто, быть успешным подчиненным несколько труднее, а уж быть хорошим подчиненным человека, который тебе неприятен, порой просто невыносимо. И стоит ли? Не случайно «уйти от своего начальника» — самая распространенная причина перехода на другое место работы. Именно «от», а не «к». Стоит лишь кому-нибудь спросить: «Что делать, если начальник...» — как все наперебой начинают советовать искать другую позицию. Однако на вопрос «Стоит ли уходить?», на мой взгляд, далеко не всегда можно ответить однозначно.

Аргументы «за уход» очевидны. Предположим, вы сможете найти другую работу с достойной зарплатой — не будем усложнять задачу особенностями рынка труда или иммиграционного статуса. Но стоит ли? Для людей, рассматривающих работу главным образом как источник заработка, ответ не составит труда. А вот для марафонцев, нацеленных на долгосрочную карьеру, переход может оказаться проигрышем даже при повышении вознаграждения.

Вот три — и этим список не исчерпывается — возможные причины для того, чтобы остаться.

1. Если вы делаете карьеру, то, скорее всего, выбрали свою нынешнюю работу как определенную ступень. Например, чтобы освоить ту или иную дисциплину или технологию. Переход на другую, даже равную, позицию раньше срока означает, что многое придется начинать сначала. Смена работы отбросит вас на год-полтора назад, и вы фактически потеряете уже проработанное время, не добившись весомых результатов. Например, если вы пришли руководить отделом региональных продаж и, не успев закончить кадровые перестановки и настройку системы управления, переходите в другой регион, то проведение нужных изменений на новом месте займет дополнительное время. Конечно, год-другой может показаться небольшим сроком, но это то время, которого впоследствии вам может не хватить для скачка на более высокую ступеньку.
2. Переход на другую работу по причине того, что вы не сошлись с начальником, в будущем может плохо повлиять на вашу репутацию. К сожалению, если вы переходите слишком быстро, то подобные мотивы утаить сложно. Коллеги и будущие руководители, читающие ваше резюме, воспримут слишком ранний переход на другое место как сигнал, что вы не справились и вас заменили на более сильного игрока. Более того, как правило, вашему «плохому начальнику» не составит труда представить ситуацию именно таким образом. У того, кто ничего не делает, просто мало результатов, а у того, кто делает, как правило, можно найти, к чему придраться. Как бы вы ни были правы, какую бы плохую репутацию ваш начальник ни имел, вы, к сожалению, рискуете больше. Потенциальные наниматели могут решить — особенно при наличии сильных альтернативных кандидатов, — что не бывает дыма без огня. Даже если вашей вины в происшедшем нет, вы все равно продемонстрировали

на предыдущей работе свое неумение адаптироваться. А тот, кто не умеет изменить свой стиль поведения в зависимости от складывающейся ситуации, не всегда желанный кандидат на новую работу.

3. Самая важная, на мой взгляд, причина остаться заключается в том, что умение адаптироваться и работать с трудным начальником является одним из тех навыков, который рано или поздно надо освоить для успешного продвижения по карьерной лестнице. Чем выше вы поднимаетесь, тем меньше позиций вашего уровня существует, а значит, меньше потенциальных начальников, среди которых можно выбирать. Кроме того, люди, которые умеют приспосабливаться и менять стиль, в конечном счете разнообразят свою палитру методов управления и ценятся больше. Как следствие, их чаще выбирают на лучшие позиции. Так что чем раньше вы освоите методы общения с плохим начальником, тем проще вам будет двигаться дальше. Учиться этому неприятно, но, как говорится, все, что нас не убивает, делает нас сильнее.

## Всегда прав, но с битой машиной

Я предвижу естественное раздражение читателя: если правда на моей стороне, то зачем мне мучиться? Если душевный комфорт на данный момент для вас важнее, то не задумываясь обновляйте резюме. Бывают в жизни периоды, когда стресс и без того велик, так что добавлять его на работе совсем не стоит. Да и начальники случаются такие, что, как ни убеждай себя, сил терпеть нет. Ситуация с плохим руководителем — это лучший тест, лакмусовая бумага для вашего желания сделать карьеру. Именно в таких случаях и возникает чаще всего переосмысление: пропади оно пропадом, не нужно оно мне такой ценой. При подобных испытаниях

очень многие сходят с дистанции или замедляют продвижение вверх, так что решайте сами, хватает ли у вас желания и решимости продолжать путь. Оставаться на работе у плохого начальника имеет смысл, только если вы это делаете осознанно, а не потому, что не можете собраться с духом и поискать другую работу.

Еще один момент, который стоит объяснить более детально: почему в результате ухода ваша репутация пострадает больше. Есть водители, регулярно попадающие в одну и ту же ситуацию: все делают по правилам, но постоянно с битой машиной. Или упрямо не хотят уступить дорогу дураку, или не посмотрят направо-налево перед тем, как начать движение на зеленый. Так и с некоторыми коллегами: вроде каждый раз бывает прав в конфликте с руководством, но вечно оказывается в проигрыше, когда дело доходит до повышения. Ваш начальник обычно участвует в обсуждении кадров на своем уровне — и на формальных встречах, и между делом, — так что всегда сможет заронить сомнения в качестве вашей работы.

Разумеется, есть случаи из ряда вон выходящие, например сексуальные домогательства или другие нарушения кодекса поведения, за которые начальника просто уволят в случае их огласки. Но никого не попросят уйти по причине микроменеджмента, недостаточной компетентности в новой области или за несколько резкий разговор. Скорее жалобы поставят вас в ситуацию того самого «всегда правого» водителя на битой машине. Не говоря уже о том, что новый начальник дважды подумает, нанимать ли вас после такого конфликта: вдруг вам и на новом месте что-то не понравится? Вдруг вы на самом деле не очень разбираетесь в предмете, а прямые указания, что сделать и как при поджимающих сроках, объявите микроменеджментом и пойдете жаловаться?

Говорят, носорог очень плохо видит, но при его весе это не его проблема. Подобно носорогу начальник, просто за

счет нахождения на более высокой позиции, к сожалению, имеет «весовое преимущество».

Так что же делать, если вы решили остаться? И работа в таких условиях неприятна, и выйти на данный момент без личных потерь вы из игры не можете, и чувствуете себя Давидом против Голиафа?

Первое, что я себе напоминаю, оказавшись в такой ситуации, — это о ее ограничениях по времени. Если у вас есть представление о том, какой минимум времени вам осталось провести в вашей нынешней роли — год? полтора? два? — то это как раз и будет самым дальним пределом, определяющим срок, в течение которого потребуются выдержка и терпение. Конечно, в случае регулярных неудобств и год покажется вечностью, но временное пережить легче, чем бесконечное и безнадежное.

В качестве второго шага попробуем разобраться в причинах поведения вашего начальника. И именно этот анализ во многом поможет вам выработать план действий. Будем исходить из предположения, что в большинстве своем люди, работающие на высоких должностях, достаточно рациональны. Если вы верите, что начальник изводит вас потому, что вы не тот зверь по гороскопу или похожи на его первую жену, то лучше читать не мои заметки, а советы астролога. Я вас разочарую: в большинстве своем опытные начальники умеют не выказывать раздражения, если за недовольством не стоит реальной причины. Так что если дело не в полной его некомпетентности в вопросах управления, то уж подавно не в гороскопах. Лучше не принимать первое и поверхностное объяснение, а копнуть глубже.

## Назойливое внимание

Микроменеджмент является одной из самых распространенных жалоб на своего начальника. Почему он все время