

Глава 1

Токсичный начальник: особые приметы

Не к тому будь готов, чтобы исполнять то или другое, а к тому, чтобы претерпеть.

М. Е. Салтыков-Щедрин

Он заносчивый и высокомерный. Подчиненные обязаны твердо знать: шеф всегда прав, и точка. Не признает своей неправоты, отвечать за его ошибки будут другие. Сотрудники? Не просто исполнители работ, но — психологически — инструмент самоутверждения, отсюда и соответствующее отношение к персоналу. У него есть любимчики, между ними постоянная конкуренция за расположение шефа. Конкуренция — отличная почва для стравливания людей: идет вечный поиск виновных, из пустяков раздуваются пожары, персонал обсуждает, кого лишают премии, кому добавили к окладу жалкую пару тысяч, а кому готовиться на выход.

Ну, а тем, кто работает под таким руководством, приходится не просто выполнять свои обязанности, а думать

ЧАСТЬ 1. Руководители из ада: какие бывают и какими становятся

о выживании. Физические и творческие силы, интеллектуальная энергия идут на защиту от негативных проявлений токсичности руководителя: надо понять, какое у него настроение, не попасть под горячую руку, не наделать ошибок — и при этом персонал имитирует бурную деятельность.

Главные приметы токсичного руководителя:

- заносчивость и высокомерность;
- навязываемая подчиненным установка «Шеф всегда прав»;
- боязнь отвечать за собственные ошибки;
- отношение к подчиненным как к крепостным;
- сотрудники для него — инструмент самоутверждения.

Установки токсичного руководителя:

- никогда не хвалить подчиненных — только себя;
- регулярно менять любимчиков;
- стравливать подчиненных;
- давить на чувство вины и ответственности;
- постоянно придириваться по пустякам;
- придерживаться тактики «Разделяй и властвуй»;
- систематически угрожать (уволить, лишить премии или надбавки и т. п.).

На что стоит обратить внимание при устройстве на работу?

Руководитель плохо отзыается о вашем предшественнике, хотя цель собеседования — вовсе не обсуждать бывших сотрудников, а выяснить, насколько вы готовы выполнять служебные обязанности. Больше говорит о плохом, нежели

о хорошем. У вас остается тяжелое впечатление от разговора, возникает неопределенность: что это было, к чему все это?

Корни проблемы

Антропологи утверждают: наиболее эффективными были древние племена, в которых был вожак. По-другому никак: человек — стадное животное. Во все времена в человеческих группах был кто-то главный. Он потому и становился главным, что от других его отличали особенные качества: умение договариваться, ставить цели и достигать их, распределять обязанности между членами коллектива.

Сегодня психологи называют больше десятка основных качеств, которые должны быть у успешного руководителя: амбициозность, продуктивность, коммуникативные способности, уверенность в своих решениях, оптимизм, ответственность за результат, стрессоустойчивость, эмоциональная стабильность, требовательность. Это неполная картина, и этот перечень — список достоинств. Однако у медали две стороны. Власть, известно, разворачивает, да изначально и не бывает идеальных людей.

Поэтому токсичные руководители были и будут всегда. Токсичный — значит, может отравить атмосферу в коллективе, просто испортить настроение, без какой-либо причины. Токсичность — его привычное качество, привычное поведение. Грань между требовательностью и тиранией часто стирается, такая управленческая политика не просто влияет на продуктивность сотрудников — она угнетает их личность, они рисуют своим психологическим здоровьем.

ЧАСТЬ 1. Руководители из ада: какие бывают и какими становятся

Пострадавшим от произвола токсичных начальников нередко приходится искать другую работу. Другая работа — самое простое решение.

А попробуй-ка найти работу не хуже, чем эта! Задача не из легких. И уходите вы не от плохой работы, а от плохого начальника. Там будет другой начальник, но будет ли он лучше?

Однако у проблемы токсичных начальников есть сторона, о которой молчат обиженные сотрудники: токсичные действия самих подчиненных.

Расскажу случай из моей практики. На объединении «Атлант» в Минске (крупнейший завод, выпускающий холодильники) я вел тренинги для руководителей и специалистов. Занятия завершались круглым столом, участники делились мнениями. Звучали только восторженные отзывы. И руководитель службы HR спросил меня:

— Все как один хвалят вас. Раскройте секрет...

Вот как объяснил это один из участников:

— У меня не сложились отношения с начальником. Я начал подыскивать новую работу. Но теперь знаю, что поведение руководителя во многом зависит от поведения подчиненных. Шеф давал задания — и я сразу искал доказательства их несостоинности. Были споры, взаимная неприязнь. А теперь не иду сразу на конфликт, нахожу рациональное зерно — и стал понимать начальника, отношения кардинально улучшились. О другой работе уже не думаю. Запомнилось с тренинга: чтобы получить лучшего руководителя, нужно стать лучшим подчиненным.

Еще один пример из практики.

В кабинете начальника вышла из строя локальная сеть, аппарат не отключался. Начальник слышал все разговоры

и мог знать, чем занимаются в рабочее время и о чем говорят его подчиненные. Подслушивать плохо, но у него был случай понять: сотрудники, возвратившись после разговора с ним, искажают сказанное, превратно комментируют полученное задание. Ему хотелось кричать: «Я не говорил этого! Ты все неправильно поняла!»

Деловое общение по вертикали (с руководителем) значительно уступает по эффективности общению по горизонтали (между коллегами). Проблемы коммуникации могут стать причиной для восприятия обычного руководителя как токсичного.

Иногда такой причиной может быть и пол руководителя. Приведу еще один пример.

Новая руководительница отдела зашла в комнату, где работают сотрудницы. Окинув взглядом помещение, сказала:

— Сделаем перестановку. Шкафы передвинем, столы разместим иначе.

Женщины были в шоке. Такое начало не предвещало ничего хорошего. Вскоре они стали одна за другой увольняться.

Женщины придают большое значение расположению в пространстве. Расстановка мебели в кабинете — это компромисс между соседками по рабочему месту: одной душно, другой сквозит, кто-то хотел или не хотел кого-то постоянно видеть. У каждой свои предпочтения. Поступок руководительницы — это вторжение в личное пространство.

Помню, проводил занятия на минском НПО «Интеграл», это крупнейший производитель интегральных схем. Касаясь гендерного состава, пошутил:

— На «Интеграле» работают женщины, а мужчины руководят.

ЧАСТЬ 1. Руководители из ада: какие бывают и какими становятся

Никаких ноу-хау в структуре производства на минском заводе не было, простая калька международного опыта. Но в той моей шутке был психологический подтекст. Гендиректор объяснил: всякий раз, когда освобождается место руководителя, сотрудницы просят, чтобы назначали кого угодно, но только не женщину. Психологи, наверное, уже смогли разобраться в этом феномене.

Нередко подчиненным кажутся токсичными приказы руководителя, которые объясняются не причудой, а производственными условиями.

В НИИ у программистов оклады были в полтора раза меньше, чем у их коллег в информационно-компьютерном центре, но те владели языками программирования, которые не использовались у нас. Наши компьютерщики просили меня, как руководителя отдела организовать курсы по изучению этих языков. Я отказывал: научатся — и тут же уволятся, а где я найду желающих на наши маленькие оклады? Были и еще аргументы против: придется обманывать директора, что такое обучение необходимо, обман раскроется, начнутся неприятности.

Но аргументами сыт не будешь. Программисты оказались настроенными против руководителя. Возможно, масла в огонь подлил факт, что моя зарплата была втрое выше, чем у программистов, — из-за ученой степени. Сотрудники решили, что при таком раскладе их зарплаты меня не интересуют, хотя я постоянно просил прибавить компьютерщикам, но безрезультатно.

И обычный руководитель может восприниматься подчиненными именно как токсичный начальник.

Этому могут способствовать даже положительные качества, например перфекционизм. Дотошность рядового

сотрудника нравится начальству, из-за этого, возможно, его и перевели в руководители. Но перфекционист на руководящей должности — головная боль для подчиненных: он всегда недоволен, потому что «видит, как можно лучше выполнить работу». Чтобы ему угодить, исполнитель и сам должен быть перфекционистом. А это встречается нечасто.

Токсичные типы личности

Справедливо будет сказать, что причиной конфликта в коллективе могут быть как токсичный начальник, так и токсичный подчиненный. Разделить токсичных личностей можно на шесть характерных типов.

Демонстративные стремятся быть в центре внимания, им нужен успех. Могут пойти на конфликт без всяких причин, главное — оставаться на виду.

Ригидные (негибкие, непластичные) честолюбивы, у них завышенная самооценка, они не хотят и не умеют считаться с окружающими. Их мнение железобетонно, а жизнь — изменчивая штука, поэтому возникают конфликты. «Если факты нас не устраивают — тем хуже для фактов» — считайте, это кредо ригидных личностей. Они бесцеремонны и зачастую грубы.

Неуправляемые отличаются импульсивностью, непроработанностью, непредсказуемостью поведения, у них слабый самоконтроль, агрессивные, вызывающие манеры.

Сверхточные — добросовестные, скрупулезные работники, и к себе, и к своему делу у них высокие требования. В основе этого — перфекционизм. Всякого, кто не подходит под их требования, резко критикуют. Они чрезмерно тревожны,

ЧАСТЬ 1. Руководители из ада: какие бывают и какими становятся

подозрительны. Им важна оценка окружающих, особенно руководителей. Нередко у них не устроена личная жизнь, что усугубляет их токсичность.

Рационалисты расчетливы, готовы конфликтовать в любой момент, когда можно достичь этим личных (карьерных или меркантильных) целей. Долгое время могут быть беспрекословным подчиненным — до тех пор, пока под начальником не закачается кресло. Рационалист первым предаст руководителя.

Безвольные. У них нет твердых убеждений и принципов. Если такой человек подпадет под дурное влияние, может стать слепым орудием. Часто у них репутация добрых людей, от них не ждут подвоха — и если безвольный становится инициатором конфликта, коллектив считает, что его устами глаголет истина. Этот тип проявляет себя только в определенной ситуации. Остальные сами инициируют конфликт.

У первых пяти типов токсичных личностей есть общее: болезненное честолюбие и привычка не отказываться от своих желаний. Для демонстративных, ригидных, неуправляемых и сверхточных конфликтность — скорее их беда, нежели вина. У большинства комплекс неполноценности.

Руководителю нельзя быть токсичным. Нельзя за счет подчиненных снимать внутреннее напряжение, изживать комплекс неполноценности, удовлетворять болезненное самолюбие. К сожалению, это пожелание часто нарушается, что и стало причиной появления книги.