



## Цена успеха

*Фернандо Бартоломе, Пол Э. Лу Эванс  
(из сборника статей Harvard Business Review «Как сбалансировать работу и личную жизнь»)*

Существует такой стереотип: за успешную карьеру приходится расплачиваться личной жизнью. Но не всегда это так. Почти пять лет мы наблюдали за 2000 руководителями, беседовали с ними, их женами и пришли к выводу: тот, кому плохо на работе, вряд ли будет счастлив дома — даже если он редко ездит в командировки, много времени проводит с семьей и часто берет отпуск.

Когда человеку нравится его работа и он уверен в своих силах, то не испытывает избытка негативных эмоций и не переносит их на личную жизнь. Если работа продвигается успешно, это действует как здоровая физическая нагрузка — не вызывает усталости, а наоборот, бодрит. Ощущение благополучия делает людей открытыми, они с удовольствием общаются, в том числе и с домочадцами. Значит, для человека, в шкале ценностей которого карьера занимает одно из первых мест, отлаженная профессиональная жизнь — необходимое, хотя и не достаточное условие полноценной личной жизни (в центре наших научных интересов были только руководители-мужчины, но все сказанное справедливо и в отношении женщин).

Чем вызваны чрезмерные отрицательные эмоции на работе, которые руководители переносят на свою личную жизнь? Что могут сделать они сами и компании, чтобы свести к минимуму это явление и его последствия?

История 36-летнего менеджера наглядно иллюстрирует феномен переноса негативных состояний на личную жизнь. «Когда четыре года назад к нам пришел новый начальник, моя семейная жизнь чуть было не разладилась. Он очень отличался от прежнего босса: тот был нормальный человек, а этот — просто тиран. Я приходил домой и говорил только о нем. Не мог выкинуть его из головы».

Каждый, кто продвигается по служебной лестнице, знает, как трудно оставить профессиональные проблемы за порогом дома. Но некоторые руководители не способны переключиться от рабочих дел к семейным. Вот типичное признание жены одного из менеджеров: «Я ужасно злюсь, когда он приходит домой усталый и раздраженный. Сразу же садится в кресло и утыкается в телевизор. А если у него какие-то проблемы, хочется на стенку лезть».

Работа негативно отражается на личной жизни по двум причинам: из-за усталости и из-за эмоционального напряжения, которое проявляется в постоянном беспокойстве. Усталость — естественное следствие сумасшедшего дня в офисе. Но что интересно: если день прошел удачно, мы чувствуем себя вполне бодро, а если не задался, то к вечеру у нас совсем нет сил. И дом для нас становится не местом для личной жизни, а убежищем — где можно отдохнуть, расслабиться и «подзарядить батарейки».



Беспокойство — другой симптом избытка негативных эмоций, порождается неудовлетворенностью, неуверенностью в себе, грузом множества неоконченных дел. «Муж часто беспокоится из-за работы, и это очень вредит семейной жизни, — рассказывала одна из жен. — В таком состоянии он не выносит, когда дети шумят. И не может понять, что дети тоже устали. Обычно мы вместе ужинаем, чтобы он мог с ними пообщаться. И они, конечно, болтают, что-нибудь проливают, толкаются, — а это выводит его из себя. Сидит надутый, злой. Мне приходится всех мирить. Хочется поскорее покончить с ужином и отправить детей спать».

Чувства, с которыми человек возвращается с работы, находят выход дома. Иногда это проявляется в психологическом отсутствии, иногда — в агрессии. Оба эти состояния разрушительны для отношений в семье. «Мой муж не из тех, кто заставляет семью расплачиваться за свое недовольство жизнью. Он просто закрывается, как раковина. "Абонент недоступен". Вроде бы он здесь, а на самом деле его нет», — это слова жены другого менеджера. Если человек уходит в себя и не замечает, что творится дома, это может привести к весьма серьезным последствиям. Вот что 40-летний руководитель рассказывает про самый трудный период своей семейной жизни. «Это было после рождения третьего ребенка, восемь лет назад. Тогда мы как раз переехали в другую часть страны, где у меня была новая работа. Я абсолютно не задумывался о том, чего все это стоило моей жене. На нее свалилось слишком много забот. Какое-то время она держалась, а я все еще ни о чем не подозревал. В конце концов, она заболела и попала в больницу. Только тогда до меня стало доходить, как я был не прав. И дело не в том, что я слишком много работал. Но я очень переживал из-за работы и был не слишком уверен в себе... Тогда объединялись две компании, а это всегда время неопределенности. Из-за этого нам и пришлось переехать, а мне — сменить работу. Я не мог думать ни о чем другом. Сейчас я чувствую себя намного увереннее. И теперь мне гораздо легче переключаться и не думать дома о работе».

Когда негативные эмоции переливаются через край, руководители жалуются, что нет времени на нормальную личную жизнь. Но из-за постоянного напряжения они не способны полноценно использовать свободное время, даже когда действительно оно есть. Одни весь день читают газеты — не потому, что интересуются происходящим в мире, а чтобы отгородиться от домашних. Другие возятся в саду — лишь бы день прошел. Их жены говорят примерно одно и то же: «Я не возражаю против того, что он много работает. Главное, был бы доволен. Не нравится только, в каком настроении он приходит домой».

Но некоторые согласны с 42-летней женой одного руководителя: «У нас сейчас лучший период совместной жизни. Муж интересуется детьми, ему очень нравится работа. А самое трудное время у нас было, когда у него плохо шли дела».

### **Как обуздать отрицательные эмоции**

Любой человек может достичь гармонии между личной и профессиональной жизнью, но только при условии, что не будет заблуждаться относительно самого себя и своей карьеры и научится сдерживать эмоции, связанные с работой. Но как это сделать? Мы выделяем три основные причины избытка негативных эмоций: проблему адаптации к новой работе; несоответствие человека занимаемой должности; разочарования, связанные с карьерой.



## **Привыкание к новой работе**

Все мы время от времени меняем работу и поэтому знаем, как трудно осваиваться на новом месте. Нужно решать новые задачи, учиться работать с новыми людьми, осваиваться в новом окружении или даже городе, налаживать отношения с руководством, подчиненными, коллегами. Все это перегружает нервную систему. Для человека, сменившего работу, именно профессиональные дела на первом месте, это естественно и правильно. Так легче справиться с переменами, и постепенно эффект вытеснения отрицательных эмоций на близких отступает. Важно, чтобы человек заранее понимал серьезность предстоящих перемен для себя, для своей семьи. Чем они радикальнее, тем дольше может быть период адаптации. Отрицать это, пытаясь убедить сопротивляющееся семейство, что смена работы и им пойдет на пользу, рискованно.

Мы не раз слышали такую историю. Честолюбивый менеджер едет в другую страну, где ему предлагают завидный пост. Жену огорчило новое назначение, но откровенно говорить об этом с мужем она не стала: чувствовала, что муж загорелся, и не хотела его отговаривать. К тому же, уверял он, переезд — это интересно, здорово, и обещал помогать. Они переехали. Мало кто представляет заранее, насколько напряженными будут новая важная работа, новое место и новая культура. В результате в личную жизнь неизбежно будут выплескиваться потоки негативных эмоций. Год, если не больше, все мысли и чувства руководителя будут заняты только работой. А если жена рассчитывает на поддержку, то ей тем более будет трудно привыкнуть к новым условиям. Слишком часто такая история заканчивается катастрофой для всех ее участников.

И все же это не единственно возможная схема. Каким-то семьям, наоборот, подобные переезды пошли на пользу: их сплотила совместная борьба с трудностями. В чем причина? — Эти руководители обсуждали грядущие перемены со своими семьями перед переездом, согласовывали с ними свои решения, не скрывали будущих трудностей и не давали обещаний, которых не смогли бы сдержать.

## **Выбор правильной работы**

Вторая распространенная причина избытка отрицательных эмоций — несоответствие человека своей работе. Руководство компаний часто придает слишком большое значение навыкам и опыту, но не принимает в расчет личные качества и цели сотрудников. Обратимся к опыту Джека и Мелинды.

Три года назад Джек возглавлял научный отдел в компьютерной компании, был доволен работой, строил самые смелые планы. Ему предложили повышение — должность руководителя административного подразделения. Джеку поначалу не очень понравилась эта идея, но топ менеджеры настаивали: новый пост, говорили они, станет важным этапом в карьере. Поскольку Джеку хотелось в перспективе возглавить научно-исследовательское подразделение, довод показался ему логичным. На новом месте он сможет приобрести опыт административной работы, а значит, подготовиться к должности, о которой мечтает. Джек согласился.



Но прошло три года работы на новом месте, а эмоциональное напряжение не только не ушло, но и возросло. По словам Мелинды, теперь, как только Джек приходит с работы, в доме воцаряются напряжение и уныние. Она уже подумывает о разводе. Да и сам Джек не может сказать ничего утешительного о своей работе.

«Встречаются интересные люди, ситуации бывают самые разные, но чаще приходится заниматься самыми банальными проблемами, — говорит он. — И еще получилось так, что я совершенно потерял связь с научными отделами. Этого я себе и представить не мог». Внутреннее напряжение и сомнения возрастают. В конце двухчасового интервью он признался, что попал в западню: «Эта работа мне не нравится, и я делаю ее в надежде, что это поможет мне в будущем. Но я уже не выдерживаю. В прошлом месяце пошел к начальнику, сказал, что хочу уже сейчас вернуться в науку. Он ответил, что еще не время, что я делаю важное дело и нужен им тут. Но я очень сомневаюсь, что я на правильном пути. Мне кажется, что дела мои плохи. Я все дальше и дальше ухожу от науки».

## **Несоответствие**

Неважно, какими доводами руководствовался Джек, соглашаясь на новую работу: она не соответствует его индивидуальности. Она держит его в напряжении и не приносит удовлетворения. Но раз он принял эту должность ради достижения своей цели, он должен хорошо работать.

Отсутствие интереса и естественной склонности к работе можно компенсировать только чрезмерными затратами энергии. Если подобные усилия иногда и приводят к успеху, то только ценой внутреннего напряжения, нарастающего страха перед провалом и все большего отдаления от семьи.

Нелюбимое дело всегда порождает напряжение и подспудный страх неудачи. Многие из тех, у кого не лежит душа к своей работе, боятся, что окружающие увидят их слабость, и тут не спасают ни успех, ни признание. Более того, с каждым новым достижением страх неудачи не уменьшается, а возрастает: мосты сожжены, и кажется, что ничего уже не изменить.

Давайте уточним, что мы имеем в виду, говоря о пригодности человека его работе. О полном соответствии можно говорить в случае, когда работник чувствует себя компетентным, ему нравится его дело, и оно не противоречит его нравственным ценностям. При несоответствии не выполняется одно из трех условий, а при полном несоответствии, как в случае с Джеком, — ни одно из трех.

**Отсутствие навыков.** В случае некомпетентности — профессионального несоответствия требованиям — человеку нравится его работа, и он гордится тем, что делает. Он честно и много трудится, но не уверен в своих силах и способностях. К примеру, руководитель отдела с трудом принимает решения, а начальник отдела кадров не умеет управлять людьми. Может быть, эти менеджеры пока еще справляются со своей работой, но живут в постоянном страхе. Ощущение незащищенности мешает им получать удовольствие от работы и омрачает их личную жизнь.



Как правило, недостаток компетентности бывает, когда человек только начинает карьеру и еще не успел понять, что у него лучше всего получается. Больше всего организации реагируют на некомпетентность сотрудников, но два не менее важных несоответствия — эмоциональное или недостаток интереса и моральное, связанное с нравственными аспектами, — как правило, предпочитают не замечать.

**Недовольство работой.** Эмоциональное несоответствие — следствие того, что работа не по душе, к ней нет интереса. Человек может быть хорошим профессионалом; вероятно, он даже гордится своей работой, но не любит ее. Специалиста выдвинули на руководящую должность, хотя сам он предпочитал быть исполнителем, а не управлять работой других. Он поддался давлению начальства и собственному чувству долга и, в конце концов, согласился. Теперь он недоволен и как следствие страдает от избытка отрицательных эмоций. На любой должности человек, как правило, выполняет разные функции, и может быть, не все ему нравятся. Это и есть самая распространенная причина эмоционального несоответствия. Но существуют и другие типичные случаи. Если слишком долго сидеть на одном месте, то радость от работы постепенно сменяется скукой, ощущением однообразия и предсказуемости. Плохо и когда слишком много работы: человек, взваливший на себя непосильную нагрузку, постоянно живет в состоянии стресса, и говорить об эмоциональном удовлетворении не приходится.

**Другие ценности.** При третьем типе — моральном несоответствии — человек справляется со своей работой и с удовольствием занимается ею, но не испытывает гордости; его преследует ощущение, что он идет против своей совести. Мы беседовали с одним коммерческим директором: все ему удавалось, но он сильно сомневался в достоинствах продукции, которую продавал. Сам бы он ее покупать не стал и не мог от чистого сердца рекомендовать другим. Он успокаивал себя тем, что раз есть спрос, значит, все в порядке. Но, успешно сбыв большую партию, он чувствовал не гордость, а облегчение: «Слава богу, все закончилось».

Опасен любой вариант несоответствия. Если человек берется за дело, которое ему не по плечу, он обречен на постоянную неуверенность в себе. Если ходит на нелюбимую работу, его неизбежно ждет раздражение. А если у него работа, которой он не может гордиться, он лишается душевного покоя. И в каждом случае будут страдать и сами сотрудники, и их семьи. Чтобы избежать неудачных назначений, руководителям компаний необходимо знать причины некоторые ошибок.

## **Почему неправильно выбирают работу**

Мы выявили четыре главные причины, объясняющие, почему человек оказывается не на своем месте: привлекательность вознаграждения, организационное давление, неумение говорить «нет», незнание себя или неправильная самооценка. Рассмотрим каждую по порядку.

**Вознаграждение.** Нам всем нужны деньги, у всех есть здоровое желание занять подходящее положение в обществе и добиться признания. Поскольку именно эти факторы, по мнению большинства, определяют личный успех, то их часто переоценивают. В результате люди берутся делать не то, что им по душе, а то, за что лучше платят.



Многие опрошенные нами руководители оправдывали свой выбор работы, к которой на самом деле не были расположены, тем, что она обеспечивает им приличное материальное положение и является залогом полноценной личной жизни. Но они не понимают, что, сколько бы они ни получали, каков бы ни был их статус, их личная жизнь под ударом из-за избыточных отрицательных эмоций.

**Давление организации.** Чаще всего руководство предлагает работу своему сотруднику или человеку со стороны после проведения тщательного отбора кандидатур. Тот, на кого пал выбор, как правило, считается самым пригодным для данной должности.

Но начальство совсем (или почти) не интересуется тем, нравится ли человеку работа и будет ли он ею гордиться: считается, что это дело сугубо личное, важно, справляется сотрудник с работой или нет. Принято думать, что если кому-то не нравится работа, то от нее можно отказаться.

Но проблема вот в чем. Когда выбранному кандидату предлагают повышение или новую работу, он попадает почти в безвыходное положение: мало кто решится противоречить руководителю. Обычно работодатель действует на манер продавца. Расписывает выгоды и, обещая щедрое денежное вознаграждение, предупреждает, что другого такого случая не представится; особенно подчеркивая, что «это будет полезно для вашей карьеры». Если кандидат говорит, что ему не хватает необходимых навыков, ему отвечают, что вот как раз и появилась редкая возможность эти навыки развить, и выражают некоторые сомнения по поводу заманчивого будущего в случае отказа. В конце собеседования человеку дают понять, что решение надо принимать немедленно и на размышления у него «ну, скажем, три дня».

Многие сдаются, уступая денежным посулам, не решаясь отказаться или боясь высказать свои сомнения. Но правильнее потребовать для себя время, чтобы тщательно все взвесить. Ведь последствия своего решения человек будет ощущать каждую минуту не только на работе, но и дома.

Умение говорить «нет». Научиться требовать для себя столько времени, сколько нужно для принятия решения о смене работы, трудно, а научиться говорить «нет» еще труднее. Чтобы уметь отказать, нужно уметь здраво оценить последствия отказа (многие считают, что отказ обрекает их на неприятности). Но важно, кроме того, трезво взвесить и негативные последствия согласия.

Способность просчитать последствия — одна из характеристик самых успешных людей. Им это удается именно потому, что они обладают очень важным качеством: знают себя и поэтому адекватно оценивают.

**Самооценка.** Человек с адекватной самооценкой знает границы своих возможностей, свои сильные стороны; хорошо понимает, какая работа приносит ему радость, вызывает гордость или ощущение вины. Он не прячет от себя свои чувства, а признает и принимает их.

Самооценка строится на предыдущем опыте. Поэтому чем моложе руководитель, тем сложнее ему оценивать себя: он мало пережил. Для тех, кому 20 или 30, единственный способ познать и оценить себя — это поработать на различных должностях в разных компаниях и понять, какая работа идет лучше, радует больше и



кажется самой важной. Судя по нашим исследованиям, форсирование этого (экспериментального) этапа может потом отрицательно сказаться на карьере.

Не следует принимать наш совет как догму. Возможно, у молодого менеджера будет наставник, который поможет преодолеть период становления, время проб и ошибок. Такой наставник — более взрослый, опытный, заслуживающий доверия (часто это начальник, с которым устанавливаются искренние отношения), — не просто дает молодому коллеге возможность попробовать себя на разных поприщах, а помогает осмыслить свои способности, потребности и нравственные ценности, тем самым ускоряя процесс самооценки.

Как бы удачно ни начиналась карьера, как бы гладко ни проходил процесс обретения своего профессионального «я», эмоциональное напряжение и стресс неизбежны. На этом этапе жизни менеджеры нацелены преимущественно на развитие карьеры, и избыток эмоций часто выплескивается на семью и близких людей.

Узнав себя получше, некоторые люди примерно к тридцати годам находят, в конце концов, работу, удовлетворяющую их по всем трем описанным выше параметрам. Молодой человек, принимая предложение о новой работе, прежде всего, спрашивает себя: «Справлюсь ли я?» Но более зрелый задаст и два других вопроса: «Понравится ли она мне?» и «Стоит ли эта работа того, чтобы ее делать?». И, скорее всего, он примет предложение лишь в том случае, если на все три вопроса ответит положительно.

Люди, достигшие этого этапа карьеры, в большей степени ориентированы на личную жизнь. Одной только компетентности уже недостаточно. Им нужно полное соответствие, дабы не омрачать нормальную домашнюю жизнь служебными проблемами. Они могут добиться этого, если хорошо знают себя и управляют своей карьерой.

### **Познание через разочарование**

Люди с адекватной самооценкой лучше защищены не только от ошибок в выборе работы, но и от серьезных разочарований. Типична история пожилого менеджера, который в своей карьере так и не достиг желаемого уровня. Отказы в продвижении по службе, в поощрениях, низкая оценка, разные обходные маневры по отношению к нему — все эти личные обиды не что иное, как горькие признаки завершения карьеры.

По мнению Абрахама Залезника, чтобы преодолеть ощущение разочарования, нужно «понимать свои эмоциональные реакции» и «честно признаваться себе в своих разочарованиях». И еще: «Велико искушение избежать самоанализа ввиду его болезненности — таков психологический механизм ответа человека на разочарование. Но если этого не делать, расплата — неизбежна». В любом случае человек рискует оказаться в искаженной реальности.

Наше исследование подтверждает справедливость наблюдений Абрахама Залезника. Людям трудно честно признаться в своем разочаровании. Оно вызывает у них чувство потери, они начинают злиться на себя, и это может привести к депрессии и отчуждению.



Но в подобных ситуациях все ведут себя по-разному. Оплакав потери, кто-то успешно приспосабливается, а кто-то так и остается в этом разрушительном для психики состоянии.

Те, кому не удастся оправиться от жестокого разочарования, часто застревают на бесперспективных должностях. Они чувствуют себя обманутыми. К эмоциональному напряжению из-за нелюбимой работы добавляется горечь разочарования, и все это обрушивается на домашних, вынужденных вместе с отцом семейства расплачиваться за его неудачи. Личная жизнь опустошается так же, как и профессиональная. Удар по самоуважению, который этим людям нанес мир профессионалов, определяет теперь их мироощущение. Но руководители, выбирающие конструктивный путь в этой ситуации, вновь обретают вкус к работе и личной жизни. Они компенсируют разочарование, находя для себя новые функции, например роль наставника.

Позитивной компенсацией становится какое-нибудь хобби, перерастающее нередко в полезное и прибыльное занятие. Один человек, любивший ездить верхом, организовал воскресную школу верховой езды. Другой занялся общественной деятельностью. Третий перенес свою страсть к домашнему благоустройству на бизнес, состоящий в покупке, ремонте и последующей продаже старых домов. Работа для этих людей приобрела новый смысл, так как помогла финансировать занятия, доставляющие им радость, а их семейная жизнь выиграла благодаря вновь обретенному самоуважению.

Мы можем дополнить идею Фрейда о том, что основные для человека источники самоуважения и удовольствия — любовь и работа: профессиональная неудача не лечится счастьем в любви. Ее можно компенсировать успехами на другом поприще, хобби. Счастье и ощущение полноты жизни возможны только тогда, когда есть и любовь, и работа — в гармоничном соотношении.

### **Чем может помочь организация**

Разумно предположить, что каждому человеку надлежит самому управлять своей карьерой (не забывая при этом, что она не должна подрывать его семейную жизнь) и не ждать, что о нем позаботится компания. Но кадровая политика, из-за которой сотрудникам трудно уравнивать частную жизнь и работу, лежит на совести руководства организации. Чтобы служебные проблемы не портили сотрудникам личную жизнь, руководство должно предпринять некоторые шаги.

### **Расширение ценностной шкалы организации**

Вероятно, первая наша рекомендация очень удивит руководителей. Менеджеры помогут сотрудникам, если будут поощрять их не отдаваться полностью работе. Обычно они высоко ценят усердие, преданность делу, энергичность. Долгое пребывание в офисе и нацеленность на профессиональный успех они воспринимают как заинтересованность в работе. Если же человек ценит личную жизнь и старается от нее не отказываться, работая «всего» по 45 часов неделю, то применительно к менеджерам среднего возраста это расценивается как слабость, а к молодым — как нарушение рабочей этики и очередное доказательство «испорченности» молодого поколения.





Наши исследования, однако, говорят о другом. Молодые менеджеры достаточно преданы своей работе, но это скорее преданность интересному делу, нежели слепая приверженность компании. Они отказываются делать все, что прикажут, и участвовать в любой инициативе даже за дополнительное вознаграждение. Они считают, что много рабочего времени тратится на ерунду, и, занимаясь неинтересной работой, успеха не добиться. Кроме того, они знают, что профессиональная жизнь оказывает огромное влияние, позитивное или негативное, на жизнь личную.

Парадоксально, но множество честолюбивых сотрудников, сосредоточенных исключительно на карьере, рвущихся к вершине служебной лестницы, вовсе не являются залогом процветания организации. Кстати сказать, таких людей часто недолюбливают и коллеги, и начальники, потому что амбиций у них слишком много, а умения работать с другими не хватает. В идеале организации нужно лишь несколько представителей отряда ярко выраженных честолюбцев, но главная опора в тех, для кого восхождение по служебной лестнице и адекватное вознаграждение неотделимы от интересного дела. Компании, где слишком высоко ценят усердие и стремление к карьерному росту и недооценивают хорошее исполнение и гордость за свое дело, стоят на зыбкой почве. По мере стабилизации темпов роста у них будет все меньше возможностей для развития.

### **Разнообразные схемы продвижения по службе и поощрения**

Так как многие берутся за неподходящую работу, прельстившись высокой зарплатой или солидным положением, наша следующая рекомендация касается организационной структуры и политики поощрений.

Принципы иерархии и вознаграждения в большинстве организаций просты и одинаковы: чем выше ступень и управленческий статус, тем больше вознаграждение. Успех соотносится с местом на иерархической лестнице, что было бы правильно, если бы, кроме опытных руководителей, других профессиональных сотрудников в компании не было.

Но это, конечно, не так. В большинстве организаций высших руководящих должностей немного, и хотя они важны, но жизнедеятельность компании обеспечивают рядовые сотрудники. Чтобы их поощрять, нужна более гибкая система поощрений.

Эдгар Шейн определил критерии соответствия менеджеров своей работе и должностям, — он называет их «карьерными якорями». Одних людей действительно привлекает управленческая сторона работы (т. е. они хотят добиться должности в высшем руководстве). Другие ориентированы на аспекты, связанные со знаниями в технической или производственной сфере. Третьи руководствуются в своей карьере жаждой творчества. У четвертой и пятой групп другие якоря или зацепки — безопасность и автономность.

Недостаток многих организаций с упрощенными схемами вознаграждения труда в том, что честолюбие и талант своих сотрудников они направляют в одно русло, тем самым создавая препятствия для людей честолюбивых и талантливых, нежелающих идти единственным предписанным путем. Если организации хотят, чтобы



в них было представлено все многообразие профессиональных типов, им нужно развивать разные системы поощрения и продвижения по службе. Некоторые высокотехнологичные компании практикуют гибкие формы мотивации, специфические для руководителей и рядовых сотрудников. Вполне возможно, что в будущем появятся системы поощрений, стимулирующие творчество и предприимчивость.

### **Адекватная оценка служебных перспектив**

Третья наша рекомендация заключается в следующем: руководители должны помогать подчиненным формировать правильную самооценку, чтобы те не оказывались на несоответствующих должностях и их карьера не развивалась по «принципу Питера». (Этот принцип, названный по имени американского педагога Лоренса Питера, гласит, что в любом учреждении сотрудники продвигаются по службе до тех пор, пока не достигнут уровня некомпетентности, и тогда они остаются на этих местах, оказывая отрицательное воздействие на организацию в целом.) Для этого нужно обращать более пристальное внимание на качество работы подчиненных, честно и открыто обсуждать с ними их сильные и слабые стороны.

Из всех оплошностей, которые допускают руководители, самая разрушительная — неискренность в отношении карьерного роста подчиненных. В то или иное время, в той или иной степени многие менеджеры соблазняют людей перспективами продвижения по службе, зная, что на самом деле особых шансов у них нет. В результате сотрудники разочаровываются и даже уходят из компании. Это прямое следствие неискренности, но она дает и замедленный эффект, гораздо более серьезный. Разочарование, в конце концов, ударит и по личной жизни человека — причем, возможно, как раз в то время, когда менять работу ему будет уже поздно.

### **Меньше неопределенности**

Едва ли не каждый год в компаниях происходят реорганизации или реструктурирование; внезапные перемены во внутренней политике вызывают у сотрудников тревогу и приводят к избытку негативных эмоций.

Руководители могут уменьшить стресс, защищая своих подчиненных от разного рода проблем. Прекрасный пример подает молодой менеджер из отдела зарубежных связей крупного банка. У него очень напряженная работа. Когда мы спросили, как он с ней справляется, он ответил: «Я защищаю своих подчиненных и доверяю им. Когда начальники начинают выяснять, по чьей вине вчера или позавчера произошла ошибка, я говорю, что это не их дело. И предлагаю им попробовать поработать за меня. На этом все расспросы прекращаются».

Мы спросили, как можно доверять подчиненным в отделе, где риск потерять миллионы за один день — реальность. Он ответил: «Доверяю, потому что иначе невозможно. И я научился показывать им, что я им доверяю: предоставляю им самим делать свою работу и помогаю только тогда, когда они просят».

В данном случае мы имеем дело с «ударопрочным» менеджером. Принимая на себя все удары извне, в своем отделе он служит амортизатором. У него язва, обкусанные ногти, но подчиненные его любят.



Такие руководители — редкость. Но топ менеджерам, безусловно, нужны люди, готовые защищать других от ударов. И через какое-то время подобных людей в их интересах необходимо переводить на другую работу. Можно защищать подчиненных от проблем и тревог (в какой-то мере это одна из обязанностей руководителя), но не бесконечно.

### **Чья это жизнь, в конце концов?**

Руководители убеждены, что личная жизнь не касается организации. При этом любой из них вправе ожидать, что, предлагая серьезную работу, скажем, за 3000 километров, компания сочтет естественным его беспокойство по поводу троих детей, работающей жены и учтет его проблемы.

Когда мы рекомендуем компаниям следить за тем, чтобы их сотрудники занимались подходящим для них делом, создавать условия, в которых людям легче переживать организационные преобразования и формировать у сотрудников правильную самооценку, мы отнюдь не призываем к благотворительности. Все это — условия здорового нравственного климата и продуктивной работы организации. Нести ответственность за моральное благополучие сотрудников, признавать эмоциональные аспекты работы и карьеры — в ее же собственных интересах.

Даже если организации предпочитают игнорировать эти вопросы, новое поколение менеджеров (прежде всего те, чьи жены тоже работают и делают карьеру), с другими ценностями и образом жизни, в конце концов, поставит руководство перед необходимостью рассмотреть проблему влияния работы на личную жизнь.