

МИХАИЛ  
ЧЕРНЯВСКИЙ

# МОИ ТОКСИЧНЫЕ

# КОЛЛЕГИ

## КАК ПЕРЕЖИТЬ ABUSE НА РАБОТЕ

*Амбициозность не является синонимом компетентности: некоторым руководителям сложно выстроить правильные отношения с подчиненными, тем более если работник окажется более подкованным в вопросах профессионального плана — к сожалению, зачастую такого сотрудника пытаются скомпрометировать и склонить к увольнению.*



Матрица психологии

Михаил Чернявский

**Мои токсичные коллеги. Как  
пережить abuse на работе?**

«Издательство АСТ»

2022

УДК 159.923.2

ББК 88.52

## **Чернявский М. В.**

Мои токсичные коллеги. Как пережить abuse на работе? /  
М. В. Чернявский — «Издательство АСТ», 2022 — (Матрица  
психологии)

ISBN 978-5-17-147985-5

Михаил Чернявский – профессиональный менеджер в области проектного управления. Окончил НИУ ВШЭ и Финансовый Университет при Правительстве РФ. Более пяти лет занимался оптимизацией бизнес-процессов и привлечением инвестиций в консалтинговых компаниях, в том числе в PwC и Ernst & Young. Проводит тренинги для руководителей и сотрудников на темы эффективных переговоров и project management. В настоящее время отвечает за заключение инвестиционных сделок и развитие новых рынков в международной компании. Часто ли нам приходится отстаивать свои права на работе? В современном корпоративном мире настойчивые и целеустремленные добиваются карьерных высот любыми путями. Но амбициозность не является синонимом компетентности: некоторым руководителям сложно выстроить правильные отношения с подчиненными, тем более если работник окажется более подкованным в вопросах профессионального плана – к сожалению, зачастую такого сотрудника пытаются скомпрометировать и склонить к увольнению. Так как же быть, если вы столкнулись с абюзом и травлей на работе? В книге «Мои токсичные коллеги. Как пережить abuse на работе» вы найдете практические советы и рекомендации как: • грамотно выстроить отношения с руководителем-абюзером; • правильно привлечь высшее руководство к решению конфликта; • продуктивно организовать рабочий день; • четко обозначить свои личные границы; • эффективно общаться с коллегами на основе взаимного уважения.

УДК 159.923.2

ББК 88.52

ISBN 978-5-17-147985-5

© Чернявский М. В., 2022

© Издательство АСТ, 2022

# Содержание

Вступление	7
Глава 1	9
Глава 2	13
Глава 3	17
Конец ознакомительного фрагмента.	20

# Михаил Чернявский

## Мои токсичные коллеги. Как пережить abuse на работе?

*Посвящается Андрею Баташеву – человеку, научившему меня читать*

*Прав не тот, кто прав, а тот, у кого больше прав.  
Неизвестный автор*



© М. Чернявский, текст  
© ООО «Издательство АСТ»

## Вступление

*История, описанная ниже, является вымышленной. Все совпадения с реальными людьми и событиями – случайны.*

Может быть, потому что я никогда не курил, сигара подействовала на меня, как усыпляющий газ на вражескую армию. Мой друг М. пригласил меня в сигарный клуб, и я принял его приглашение с легким сердцем; мне, конечно же, никак не могло прийти в голову, что он расскажет мне историю настолько неправдоподобную, что она окажется чистой правдой. «Знаешь, – начал свой рассказ М., – я оказываю давление на транснациональную корпорацию». Все то время, что мы провели в клубе, М. оказывал давление разве что на кресло, в котором сидел: с каждым съеденным М. шариком мороженого ножки кресла трещали все громче и жалобнее.

Однако мой друг не шутил. И по мере того, как он говорил, я испытывал все больший и больший интерес к его истории. Мы докурили сигары, М. продолжал рассказывать. Делал он это увлеченно, видимо, получая удовольствие от самого процесса «говорения», испытывая особое удовлетворение, когда ему удавалось вставить в свою речь изящный лексический оборот. У М. была необычная манера говорить: он использовал либо весьма лаконичные предложения (парцелляции), либо, наоборот, длинные сложносочиненные, завершая которые М. порой и сам понимал, что слушатель уже не помнит, с чего они начинались.

Все это часто придавало речи М. оттенок театральности, что не мешало ему быть превосходным рассказчиком, умело завладевающим вниманием слушателя. В этот раз, правда, выступление М. (его монологи, длившиеся более пяти минут, воспринимались как некие публичные выступления) отличалось слишком большим пафосом даже по его собственным меркам.

Закончив, он как-то по-старчески откинулся на спинку кресла. Тут я понял, что он очень устал и, по всей вероятности, уже давно пребывает в состоянии этой усталости. На его лице появились морщины, во всем его облике ощущалась какая-то обреченность, однако юморной огонек, всегда разгоравшийся в глазах М., когда он рассказывал анекдот или делал комплимент красотке, ничуть не угас.

Глядя на него, я понимал, что он не лжет. Задав несколько уточняющих вопросов, я получил на каждый из них молниеносный исчерпывающий ответ. Мы перевели разговор на другие темы и больше не касались истории, так сильно повлиявшей на моего друга и начавшей влиять и на меня.

Ложась вечером спать, я вспомнил М. и весьма критически отнесся к его рассказу. «Наверное, – думал я, – в погоне за фактурой для своей истории он где-то преувеличил, а что-то видоизменил. Судя по его словам, основной фигурант той истории обладал отменной репутацией и находился в публичном поле». Мне не верилось, что рассказанное М. может быть правдой...

А вдруг все-таки это правда? Я лег спать, и остатки сигарного дыма, витавшего у меня в голове, заволокли мой мозг. Спал я без снов. Утром сел за письменный стол и положил перед собой чистый лист бумаги. Через полтора часа на нем мелким почерком было написано 42 вопроса. Я набрал номер М.

«Я не могу ни о чем думать, – сказал я. – Мне нужно узнать все детали, постичь всю последовательность действий и, желательно, мотивы участников. Я подготовил вопросы, давай выберем время, и ты мне все разъяснишь».

М. ответил, что, так как он сейчас безработный, времени у него полным-полно. Валяй, спрашивай. После этого М. ответил на все мои 42 вопроса.

Делая заметки, я исписал несколько листов. Мое отношение к его истории резко изменилось. М., очевидно, попал в экстраординарную ситуацию и стал жертвой чудовищной несправедливости, однако его характер не позволял ему смириться с этим, а его решимость и его действия заставили меня проникнуться к нему уважением. Немногие на его месте оказывали бы такое сопротивление, казалось бы, неизбежному. Я испытал даже что-то похожее на чувство вины из-за того, что сам не оказался вместо него в том капкане.

Несколько дней спустя я, отбросив патетику, решил написать историю М. – структурированно и правдиво. Позвонил М. – он был не против. «Только пиши от первого лица, – сказал он. – Будет выразительнее и достовернее».

## Глава 1

### Как дойти до жизни такой

В течение последних нескольких недель я предоставлен самому себе. Я переделал все бытовые дела, возобновил занятия в спортивном зале, пообщался с психоаналитиком и два раза здорово напился с друзьями. Пробовал читать, но совершенно не могу сосредоточиться на чем-то, что содержит хоть какой-то смысл, а трата времени на бульварные романы или желтую прессу, боюсь, загонит меня в еще большую тоску. Психоаналитик говорит, что я слишком долго находился в состоянии стресса, это привело к травме, а на восстановление нужно время, которое я должен пытаться заполнять чем-то содержательным, но не слишком обременительным. И эту грань следует неукоснительно соблюдать.

Забавно, но я всю жизнь находился на грани между различными крайностями. Пресловутый *work-life balance*<sup>1</sup> (точнее, его отсутствие) в консалтинге, профессиональный спорт и физкультура, необходимые расходы на саморазвитие и бессмысленное расточительство – даже в школе, выполняя домашние задания, я понимал: чем больше я буду заниматься алгеброй, тем меньше – русским, а в моем случае слишком значительна корреляция между оценкой и временем, затраченным на подготовку того или иного задания, значит... Тоскливая аналитика.

Сейчас мне не следует загружать себя чем-то обременительным, так мне сказали. Мне нужен отдых, не простой, а конструктивный, ведущий к психической устойчивости и эмоциональному спокойствию. Я должен постоянно что-то делать, чтобы не фиксироваться на циклических мыслях, но при этом не напрягаться. Звучит как невыполнимая задача. И хотя в моем распоряжении «все время, которое мне потребуется», желательно восстановиться как можно быстрее. Согласитесь, трудно расслабиться, когда, не считаясь с тем, что ты вроде бы никому ничего не должен и отдыхаешь, писклявый голос в твоей голове постоянно тебя подгоняет, напоминая, что сумма, которую ты зарабатываешь в день, равна нулю.

Вот что я тогда с самого начала решил: в первое время вынужденного простоя я не буду активно искать работу и конкретных сроков (как раньше – по *SMART*<sup>2</sup>) ставить себе не стану. Все эйчары со своим отшлифованным мнением о том, что пускать поиски на самотек нельзя, что «нужно всегда быть в обойме» и использовать каждую минуту на благо своего резюме, могут оставить это мнение при себе. Поиск работы – тоже работа, а я решил отдохнуть (пусть даже это решение приняли за меня). Справедливости ради отмечу, что некоторые полезные пассивные действия я все же осуществил: обновил резюме на нужных сайтах и провел стандартные мелодраматические переговоры с дружественными эйчарами и коллегами, которые, как предполагается, теперь «будут иметь меня в виду». Однако я не склонен считать, что все это приблизит меня к «работе мечты»: я всегда находил работу благодаря своей активности, и вряд ли пассивное ожидание новостей от моих знакомых принесет значимые плоды. Хотя, конечно, правила нетворкинга никто не отменял, и освежить связи обычно и полезно, и приятно.

И вот, зарабатывая ноль рублей в день, усталый и раздраженный, я начал многое забывать. Правда, мне все еще снятся кошмары, и я с содроганием вижу эпизоды произошедшего, но в часы бодрствования ощущаю обыденный ритм жизни. Как будто ничего и не было и все продолжается как ни в чем не бывало. Обычно после беспокойного сна мне требуется час на то, чтобы прийти в себя, – я делаю гимнастические упражнения и слушаю рэп. После этого у меня нормализуется сердцебиение, пропадает желание причитать, глаза перестают слезиться,

---

<sup>1</sup> Термин, используемый для описания баланса, который необходим работающему человеку между временем, отведенным для работы, и другими аспектами жизни (семья, хобби и пр.).

<sup>2</sup> Метод постановки целей, гласящий, что цель должна быть *Specific* (конкретной), *Measurable* (измеримой), *Achievable* (достижимой), *Relevant* (уместной или соответствующей долгосрочным планам), *Time bounded* (ограниченной во времени).

и я обретаю ясность мысли, пусть пока и не абсолютную. В итоге за несколько недель я улучшил свое состояние.

Но однажды я вдруг понял: я не должен ничего забывать. Мои противники хотели бы лишиться меня памяти, их переговорная тактика, которую я опишу ниже, основывалась на ложной парадигме, гласящей, что «ничего же и не было». Но нет, было. И я не могу позволить себе роскошь забвения. Меня загнали в мою нынешнюю эмоциональную яму конкретные люди, осуществлявшие конкретные действия, а не череда бесстрастных обстоятельств. И я намерен вылезти из этой ямы.

Если вдуматься, у каждого из нас не так уж много прав. Гораздо больше обязанностей. Более того, в повседневной жизни многие люди руководствуются еще и «понятийной» установкой: лучше уступить, чтобы избежать проблем. Хотя обычно проблемы того или иного индивидуума рождаются именно из-за того, что он кому-то уступает «по доброй воле» или перестает уступать, сделав ранее одну или несколько уступок. Многие считают, что лучше позволить попать свои права и взвалить на плечи груз дополнительных обязанностей, чем попробовать отстоять свою, надо сказать, весьма скромную позицию. Мне кажется, подобная мысль укоренилась в сознании большинства, но не берусь утверждать это категорично. При прочих равных условиях большинство работников корпоративного мира скорее согласится взять на себя дополнительную задачу для выполнения в личное время («отказ отстоять свое право на отдых и согласие расширить поле обязанностей»), чем откажутся выполнять обычную работу в рабочее время («отказ от прямой обязанности и расширение поля прав»). Можно привести разные примеры в пользу этой или противоположной точки зрения; здесь, конечно, важен контекст, но общая тенденция понятна.

Парадокс заключается в том, что человек, даже не защищающий свои права, а просто напоминающий противной стороне об их существовании, считается ею конфликтным. Противная сторона может осуществлять в отношении этого человека любые действия: оскорбляющие его достоинство, уничижительные и даже противоправные, – но как только в ответ на подобные действия он попытается напомнить о своих правах – его посчитают агрессором. Как будто никаких действий и не было, а первый шаг, с которого начался конфликт, был сделан именно им, а не его противником.

Я попал в ситуацию противостояния и был вынужден отстаивать свои права. Я хотел этого не делать, но не смог – из-за страха, особенностей своего характера и обязательств перед семьей. Моим противником стала транснациональная корпорация с безупречной деловой репутацией, представляемая отдельными людьми с репутацией совсем иного уровня. Мне угрожали, объявляли бойкот, перекрывали все положенные средства коммуникации и ставили заведомо невыполнимые задачи. Меня оскорбляли и изолировали в отдельном помещении. На меня клеветали, мое имя пытались очернить. Все эти действия подточили мой внутренний стержень, повлияли на здоровье и психику. Какие-то действия уже нанесли мне вред, какие-то еще аукнутся в будущем. Я не хочу об этом думать, потому что мое решение было принято довольно давно, и оно неизменно. Я свое отбоялся, и мне уже больше не страшно. И я счастлив, что моя линия поведения и защиты, тактика переговоров и терпение, которое подпитывалось близкими людьми, привели к планируемому результату: я победил.

Теперь я хочу, чтобы все произошедшее со мной не превратилось в абстрактное воспоминание, дымка от которого периодически заволакивает мои мысли, придавая им конформистский импульс. Я хочу, как умел это раньше, мыслить прицельно и четко. И я собираюсь упорядочить все детали произошедшего и изложить свою историю точно так, как она произошла в реальной жизни (мои недавние противники уже пытались и еще могут попытаться представить ее в карикатурном виде). Для этого мне потребуется постоянно вспоминать и анализировать свой опыт, а это, мягко говоря, не совсем то, что мне советует сделать психоаналитик. Но я убежден, что, только завершив эту задачу, проведя каждую пагубную мелочь через сито бес-

пристрастного анализа, я сделаю шаг к полному восстановлению. До сегодняшнего дня мои решения, как правило, оказывались верными, хотя зачастую их последствия и не приносили мне радости. Увидим, прав ли я в этот раз.

Ниже – мой рассказ. Приступая к работе над ним, я начал с того, что тщательно собрал всю фактуру: события, их последовательность, мои ожидания и конечный результат. Получилось нечто похожее на служебную записку, не лишённую смысла, но обезличенную, написанную шаблонным языком. Это не соответствовало моей цели. Перефразируя Льва Толстого, можно сказать, что все корпоративные работники счастливы одинаково, а несчастливы – по-разному<sup>3</sup>. И описание этой моей личной трагедии невозможно без упоминания об эмоциях и переживаниях. По этой причине я не церемонился с самим собой, постаравшись рассказать все именно так, как это было в действительности. Если я испытывал страх – так и писал, если малодушничал – не стеснялся признаться в этом, если делал ошибки – отмечал их. «Если играешь – играй с открытыми картами», – сказал мне один из моих руководителей в консалтинге. Я так и играю. Скрывать мне нечего.

Бесконечные тысячи людей работают в компаниях, больших и маленьких. Сколько человек осознанно позволяют этим компаниям нарушать свои права? А сколько работников даже не знают, что их права нарушают? Такие опросы не проводят, обиженных не считают. Обиженных не любят, в компаниях их всех без разбора считают «конфликтными». Но что значит конфликтный? Это относительно новое, очень удобное в корпоративном мире слово, эвфемизм, который в различных контекстах может означать «отстаивающий свои права», «очерчивающий свои личные границы», «не дающий безнаказанно себя обидеть», «не готовый терпеть оскорбления и надругательства» и пр. Иногда слово «конфликтный» может означать «склонный к конфликтам и любящий их» (прошу прощения за вынужденное рекуррентное определение термина). Должен заметить, что за всю свою сознательную жизнь я не встречал конфликтных в этом смысле людей: стремление человека не дать себя в обиду я никак не мог толковать как «желание создать конфликт»; людей же, пытавшихся, что называется, «прожать» меня в разных обстоятельствах, я определял как «жестких», «имеющих чрезмерно высокие требования к другим» или даже «мошенников» (привет автоподставам). Если считать конфликтом «предельное обострение противоречий двух сторон», то я не знаю примеров, когда кто-либо сознательно стремился бы к этому.

Я горжусь тем, что в корпоративной и личной жизни некоторые считают меня «конфликтным». Это означает, что я не унижаюсь за подачки и настолько верю в свой интеллектуально-аналитический аппарат, что готов отстаивать результат его деятельности – свое личное мнение. Если вы попали в тяжелую ситуацию на работе и вас назвали «конфликтным» – я жму вам руку. Вы не один такой, но, безусловно, вы в меньшинстве.

Пусть моя история станет напоминанием о том, что сопротивляться силам, возведенным современным экономическим укладом в абсолют, – коммерческим фирмам – можно и нужно. Размер и история фирмы не имеют значения – мне, например, пришлось сопротивляться транснациональной гидре. Я надеюсь, что вы найдете в моей истории практические советы (как действовать в определенных ситуациях, когда на вас оказывается давление), а также эмоционально откликнетесь на нее. Возможно, личная составляющая здесь даже важнее, чем прикладная: в течение всего времени, пока я вел борьбу с представителями той мощнейшей фирмы, мне очень не хватало человека, способного провести меня за руку через минное поле или хотя бы объяснить, каким образом можно через все это пройти. К счастью, мои друзья были рядом и не дали мне сойти с ума, когда психологическое давление достигало пика. Повторюсь: в нашем обществе не принято отстаивать свои права, почти никто этого не делает, а если какие-то попытки и предпринимаются – о них молчат. Надеюсь, что, прочитав эту исто-

---

<sup>3</sup> «Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему». Л. Толстой.

рию, вы снизите градус давления на вас, почерпнете мотивацию не опускать руки и повысите свои шансы на успешное завершение схватки.

Пусть так и будет.

### **Практические рекомендации**

- Не стоит чисто формально относиться к задачам, возникающим в ходе работы, и выполнять свои обязанности «от сих до сих». Нужно четко определить зоны своей ответственности и обозначить их границы: любое нарушение этих границ должно быть обусловлено объективной необходимостью; ваши коллеги не должны относиться к такому нарушению как к чему-то повседневному и само собой разумеющемуся. Если же подобные действия сопровождаются грубостью и хамством, то вы должны сразу же пресекать это.

- Вежливо, но твердо сообщите противной стороне, что подобный стиль общения с вами недопустим. Помните, что вы обладаете множеством прав, прописанных в Конституции и в Трудовом кодексе РФ. И тот факт, что вы знаете о своих правах, не может никого оскорблять или обижать. Не бойтесь напоминать противной стороне о том, что ваши права не должны нарушаться, если вы чувствуете, что такое нарушение вот-вот произойдет.

- Не используйте ваши права и знание о них как инструмент давления на других людей, чтобы нарушить их права (о которых они, возможно, даже не знают).

## Глава 2

### Встречают по одежке, а провожают по расторжению договора

Я работал в крупной международной компании немногим менее года. В соглашении о расторжении трудового договора, подписанном мною при увольнении, содержится пункт три-точка-один, утверждающий, что в течение трех лет с момента подписания настоящего соглашения я не имею права разглашать так называемую конфиденциальную информацию, которая, в свою очередь, определяется как «любые сведения, составляющие коммерческую тайну, результаты маркетинговых и иных исследований, информацию по отдельным договорам, планам производств, продукции, услугам, клиентам, рынкам распространения продукции, программному и техническому обеспечению, о финансах и сбыте», прочее-прочее-прочее, «а также другую деловую информацию, переданную работодателем работнику в течение периода найма последнего».

Как много слов, как витиевато сформулирована фраза «другая деловая информация», призванная закрыть фантомный пробел в утомительном перечислении типов сведений. Ну что же, ответственно заявляю, что ничего из вышеперечисленного разглашать не намерен. Для освещения моей истории этого не требуется. Я буду описывать лишь процесс урегулирования вопросов трудового характера и свои собственные переживания и мысли, которые, насколько мне известно, не были мне переданы работодателем и не являются его собственностью. Хотя после совершенно лживой риторики некоторых лиц, упомянутых ниже, ни в чем нельзя быть уверенным.

В соответствии с пунктом три-точка-четыре соглашения о расторжении трудового договора «работник признает, что он не имеет к работодателю никаких имущественных и / или неимущественных претензий...». Такой пункт является стандартным в составлении типовых соглашений о прекращении взаимоотношений между сторонами, но это не мешает ему быть смешным при всей своей простоте. Подумайте, компания же не подписывается ни под одним подобным обязательством, а это значит, что менеджмент при желании может в будущем предъявить вам как работнику любые претензии. Отдельно стоит отметить следующее: если работник выражает претензии работодателю, то почти всегда это не отражается на конкретных людях – представителях компании. Если же компания, представляемая конкретными людьми, выражает претензии работнику, то это скажется на нем не только как на сотруднике фирмы, но и как на обычном человеке, и повлияет на всю его жизнь. И если вы не Джефф Безос, то с вероятностью, близкой к единице, ресурсы компании, которая она способна направить на предъявление вам претензий, значительно превысят ваши собственные ресурсы для защиты. Крепостное право в России отменили некоторое время назад, но, похоже, не все об этом знают.

Еще один забавный пункт соглашения о расторжении трудового договора, три-точка-пять, гласит: «...работник не вправе неуважительно или пренебрежительно высказываться в адрес работодателя или его аффилированных должностных лиц, акционеров или работников». Забавным я его считаю потому, что, очевидно, его цель – сохранять имя компании незапятнанным, но по формулировке, в которой сквозит обычная трусость, видно, что в ряде случаев работники обладают достоверными фактами, разглашение которых может нанести урон репутации работодателя; компания же занимается крюкотворством, чтобы защитить себя, заставляя часто безвольных и наивных сотрудников подписывать документы, напичканные умозрительными дефинициями. Все это может делаться вместо того, чтобы реально решать проблемы, наносящие урон репутации этой фирмы. Мне, например, наплевать, что кто-то может сказать про меня: я достаточно уверен в себе как в профессионале и личности, чтобы не бояться, что

мой знакомый, услышав неллицеприятные заявления в мой адрес, изменит свое мнение обо мне. В мире корпораций, видимо, иные правила, компании склонны «думать» иначе.

Итак, имеем промежуточный итог: разглашать конфиденциальные данные здесь и ниже не планирую, позволять себе делать неуважительные высказывания в адрес компании не собираюсь, претензий к компании не имею, и вообще вся эта история вымышленная, как мы помним. Я, кстати, действительно считаю компанию отличной платформой для работы и развития, однако в ней работают не роботы, а люди (пока...), а человеческий фактор надо учитывать (урок для меня). Надеюсь, мощи корпорации хватит, чтобы перемолоть все текущие трудности и продолжать изменять мир к лучшему. Такие возможности у нее есть.

Важный момент: когда мне дали на ознакомление соглашение о расторжении трудового договора, я считал, что моя война завершена. Это было моей ошибкой, но, к счастью, не повлекло негативных последствий, потому что к тому времени я уже взял в привычку подстраховывать каждый свой шаг. Со мной продолжали обращаться по-скотски, используя такое поведение как инструмент оказания на меня давления. Эйчар<sup>4</sup> вызвала меня в переговорную комнату и буквально швырнула документ, ледяным голосом заявив, что его надо подписать. Я ответил, что мне необходимо время на ознакомление, – эйчар выделила мне десять минут на шестистраничный документ, написанный на русском и английском языках. Мне было сообщено о важности этой процедуры, а также о том, что я трачу чужое время. Также прозвучала прекрасная по своей смысловой глубине фраза «здесь и так все понятно».

Казалось бы, я уже столько раз подвергался давлению, терпел оскорбления и хамство и знал, что именно и каким голосом отвечать. Но несмотря на все это, я испытал мощный порыв подписать все, не читая, и убежать из кабинета. Конечно, я не позволил себе роскоши так поступить, хотя, возможно, для моей нервной системы это было бы лучше всего.

Я потратил на работу с документом столько времени, сколько мне и моему юристу потребовалось для полноценного анализа. Я находился в отдельной переговорной комнате, несмотря на требования эйчар ознакомиться с документом в ее присутствии (я вежливо сообщил ей, что этот документ крайне важен для меня, поэтому я должен вдумчиво его изучить, что смогу сделать только в полном одиночестве). После этого вышел из кабинета, спокойно сделал необходимые фотографии текста, переслал их своему юристу и, не сказав, что медленно, но уж точно не впопыхах, изучил документ. Затем мы созвонились с юристом, все обсудили и отметили отдельные блоки, потратив на все это чуть меньше часа.

За это время эйчар дважды звонила мне на мобильный и торопила меня, говорила о каких-то важных встречах, на которых она не может присутствовать, пока я не подпишу документ (интересно, почему?), указывала, что у меня было достаточно времени на ознакомление с ним. «Но я ведь не могу изучить его за считанные минуты, – говорил я ей. – Подскажите, пожалуйста, есть ли какие-то локальные нормативные акты компании или положения ТК РФ, регламентирующие период времени, необходимый для ознакомления с подобным документом? На что вы ссылаетесь, утверждая, что у меня было достаточно времени для этого?»

Такое поведение эйчар можно трактовать двояко: или это инструмент оказания на меня прямого давления, или попытка решить свои личные задачи за счет ущемления моих прав (сокращение времени, необходимого для анализа документа). Так что вряд ли это способствовало укреплению корпоративного духа компании.

В тот раз после анализа предоставленного мне документа мы с юристом не нашли в нем каких бы то ни было нарушений законодательства РФ или внутренних норм компании. Так, несколько опечаток не представляющих особой важности. Тем не менее, это вызывало в нас сомнения относительно компетенции эйчар: «Если документ типовой, значит, вы всем даете

---

<sup>4</sup> Здесь и далее, используя слово «эйчар», я буду иметь в виду одного конкретного человека, принимавшего активное, но, к сожалению, низкоэффективное участие в урегулировании моих трудовых вопросов.

его с одинаковыми опечатками? Выходит, вы даже не проверяли его?» Оригинально для международной компании.

Я подписал документ, а также запросил копию доверенности лица, подписывающего его от лица компании. Сделал это по совету моего юриста: требовалось убедиться, что указанное лицо уполномочено подписывать соответствующие документы. Когда я сделал запрос копии доверенности, лицо эйчар источило столько яда, выказало столько презрения ко мне, что я удивился, почему не превратился в камень, глядя ей в глаза, однако копия была мне предоставлена, эйчар лично принесла ее к моему рабочему месту.

Мораль простая: нельзя подписывать документы, не изучив их досконально и не имея кристальной ясности относительно каждой мелочи. Также очевидно, что для обретения такой ясности необходимо потратить какое-то более или менее продолжительное время. Однако в том случае, когда ваши права нарушают и на вас оказывают давление, ваши противники требуют, чтобы вы немедленно их подписали. Они будто бы забывают о том, что любому человеку нужно время на ознакомление с текстом, а если вы напоминаете им об этом, то выделяют вам жалкие 10–15 минут, причем пытаются обязать вас изучить все «здесь и сейчас», разумеется, в их присутствии. Если, находясь в ситуации противостояния, вы поймали себя на том, что торопитесь, – сразу берите паузу. Если вас подгоняют и вы вынуждены защищаться впопыхах, значит, текущее сражение вы проигрываете, поэтому тормозите, иначе рискуете проиграть войну.

Обычно ваши противники объясняют, чем обусловлена спешка (правда, моя руководительница опустила до такого уровня профессиональной дискуссии, что позволяла себе без какой-либо прелюдии писать мне: «Жду вас в переговорке через три минуты!»). Они говорят: «Вы тратите наше время, а мы вообще не должны этим заниматься!», или: «Предоставленных вам 15 минут вполне достаточно, вы специально тянете время!» Ну и в заключение – хорошо знакомая мне уничижительная формулировка: «Вам не хватает времени, потому что вы некомпетентны! Компетентный сотрудник давно бы все сделал!» То есть, не глядя в текст, подписал бы себе смертный приговор.

Разбирать все эти, с позволения сказать, аргументы и весело, и грустно. Они абсурдны, но печально, что приходится тратить свое время на то, чтобы адекватно на них отреагировать, а ведь в нормальных условиях это время можно было бы посвятить выполнению своих трудовых обязанностей.

Разумеется, ваша компетентность никак не связана с тем временем, которое вам требуется на качественный анализ непрофильного для вас документа (я, например, экономист по образованию и занимался развитием новых рынков, а не подготовкой документов для отдела кадров). Кстати сказать, нормы, регламентирующие в корпоративном мире время на ознакомление со специфическими договорами, если и существуют где-то, то являются раритетной редкостью. Ни в одной компании, в которой я когда-либо работал, таких норм не существовало. Законодательство РФ их также не определяет. А здравый смысл подсказывает: время на анализ важного документа не может ограничиваться несколькими минутами. Принимая во внимание все вышесказанное, ваше желание изучить документ недопустимо истолковывать как «стремление потянуть время». Более того, если вы действительно решите потянуть время, значит, вас до этого довели. Такое решение само по себе свидетельствует о ненормальности ситуации, в которой вы находитесь. Ни один добросовестный сотрудник не будет затягивать рабочие процессы вместо того, чтобы спокойно работать и развиваться в компании.

Помимо создания искусственной суеты вокруг вас, цель которой – заставить вас спешить и, совершив ошибку, проглядеть «пунктик со звездочкой», ваши противники будут пытаться вас расслабить. Они могут распинаться в *small talk*<sup>5</sup> нудно и долго, стараясь улыбаться и делать

---

<sup>5</sup> Легкая неформальная беседа, предшествующая основному обсуждению и призванная настроить собеседника на благоприятный лад.

паузы, но нарочито быстро проговорят заунывным голосом действительно значимые вещи. Они сделают акцент на ерунде, скрыв от вас истинный смысл обсуждения. Такова их тактика. Я же совершил грубую ошибку: расслабился, когда получил на руки соглашение о расторжении трудового договора и увидел в нем ту сумму компенсации, которую согласовал до этого. Расслабляться нельзя до последнего. Особенно когда кажется, что все позади, – в эти моменты ваши противники, искушенные в корпоративных подлостях, представляют для вас максимальную опасность. Если бы эйчар, обсуждая со мной соглашение о расторжении, не использовала свои излюбленные инструменты давления – грубость и создание искусственной суеты, – а вела бы себя вежливо и профессионально, то, возможно, я бы полностью расслабился. Но ее поведение заставило меня опомниться и вновь настроиться на борьбу. В этом боевом состоянии я и довел все до конца.

А начиналось все так.

### **Практические рекомендации**

- Внимательно читайте документы, которые подписываете. Ставить свою подпись можно лишь в том случае, если содержание документа вам абсолютно понятно (то есть все в нем вам кристально ясно), вы со всем согласны и имеете полное представление о том, какова суть условий и ограничений, которые вам надлежит учитывать и соблюдать, как только вы поставите свою подпись.
- Тратьте на изучение документов столько времени, сколько вам требуется для того, чтобы *досконально изучить каждую строчку и обрести ту самую кристальную ясность*.
- Не позволяйте торопить себя при ознакомлении и согласовании документов. Не поддавайтесь настоятельным уговорам ваших оппонентов побыстрее ознакомиться с документами и незамедлительно согласовать с ними те пункты, которые вас не устраивают.

## Глава 3

### Отличайте действительное от желаемого

Мой карьерный стаж насчитывает 10 лет. За это время я успел поработать и в относительно небольших российских, и в гигантских иностранных компаниях. После нескольких лет в консалтинге я выбрал для себя три специфичные отрасли, в которых был намерен продолжить свое профессиональное развитие. Намерение мое осуществилось. Устраиваясь на свою последнюю работу в крупную международную фирму, я – благодаря своему опыту, душевной простоте и искреннему оптимизму – был уверен в нескольких вещах:

1. Я отлично «впишусь» в культуру компании (у меня есть «фит»<sup>6</sup>, как говорят искушенные в дебрях психологических премудростей кадровики). У меня был опыт работы в международных фирмах, я знал их особенности, имел представление о внутренних службах, иерархии, системе промоции и отношении к постоянному обучению сотрудников.

2. Я попаду в среду высокоинтеллектуальных профессионалов. Так как я всегда работал в группах, относящихся к *business development*<sup>7</sup> или *business intelligence*<sup>8</sup>, то хорошо знал требования к кандидатам – весьма высокие – и профиль своих коллег. Должен сказать, что умнейших людей, которых мне посчастливилось встретить в жизни (не считая двух-трех студентов философского факультета, выпивавших на кухне в общежитии), я встретил именно на работе.

3. Я окажусь в максимально этичной, прозрачной и комплаентной<sup>9</sup> бизнес-среде. Международные компании обычно избегают неоправданных рисков и стремятся митигировать так называемые «риски несоответствия», для чего создают организацию в организации – функцию *Compliance*. Ее цель заключается в обеспечении соответствия всех действий компании профильным законам, правилам и стандартам, что должно гарантировать справедливое и добросовестное отношение к клиентам и сотрудникам, надлежащее поведение на рынке, управление потенциальным конфликтом интересов и др. В рамках «активностей», направленных на достижение этой цели, в компании создаются ее внутренние документы и регламенты, например, локальные нормативные акты. Они могут быть более строгими и суровыми, нежели нормы законодательства страны, в которой компания или ее филиал функционирует, но отнюдь не более мягкими. Особое внимание уделяется этике и ее аспектам. Под этикой здесь подразумевается не философская дисциплина, исследующая нравственность и мораль, а вполне осязаемая линия поведения, конкретизирующая то, что делать можно, и еще больше – то, что делать нельзя. Кодекс этики – фундаментальный документ компании, в соответствии с которым работают ее сотрудники и даже партнеры (им этот Кодекс может рассылаться по почте); все они должны подтвердить свое понимание написанного в Кодексе и намерение работать, не нарушая его требований. Несоответствие этическим нормам может повлечь за собой санкции в отношении физического или юридического лица (вплоть до увольнения, если речь идет о сотруднике компании). Примечательны слова заместителя генерального прокурора США в 2006–2007 гг. Пола Макналти: «Если вы считаете, что соблюдать требования *Compliance* слишком дорого, попробуйте не соблюдать их»<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> От английского *fit* – годиться, подойти. Если человек со своими личностными качествами, интересами и устоявшейся системой ценностей «вписывается» в корпоративную культуру компании, про него можно сказать, что у него есть «фит».

<sup>7</sup> Развитие бизнеса.

<sup>8</sup> Бизнес-аналитика.

<sup>9</sup> Означает «соответствующий нормам *Compliance*», то есть явное и недвусмысленное соответствие локальным нормативным актам компании и законодательству страны, в которой компания функционирует, и пр. По-простому, комплаентный – значит чистый, прозрачный и законный, не несущий рисков несоответствия принятым нормам.

<sup>10</sup> *“If you think compliance is expensive, try non-compliance”, Paul Joseph McNulty.*

4. Я буду работать в компании долго. К этому меня привели несколько умозаключений. Во-первых, рекрутинговый процесс длился без малого два месяца. Это не рекорд, но это долго даже по меркам международных компаний. Во-вторых, в мой отбор было вовлечено много участников: специалист отдела кадров, отвечающий только за поиск и наем сотрудников, мой будущий руководитель, руководитель моего руководителя. Все они тратили на меня свое рабочее (ну не личное же, правда?) время. В-третьих, отбор был весьма интенсивным и включал в себя четыре часовых собеседования, на одном из которых – полностью на английском – я защищал подготовленную презентацию, результат выполнения домашнего задания. Это домашнее задание, которое мне дали между вторым и третьим собеседованием, заключалось в анализе неполных данных и подготовке стратегии развития одного из продуктов компании на новом рынке. Делал я его примерно 15 часов, но, как говорит мой юрист, «часы можно по-разному посчитать», то есть 15 часов – это непосредственная работа, в которую я не включал время на поиск дополнительной информации, перевод части данных на английский язык и перерывы на кофе. Ну и в-четвертых, я знал, чего хочу, и у меня не было сомнений в правильности выбора.

Как сказал Торин в фильме «Хоббит»<sup>11</sup>: «Я никогда так не ошибался». Первый звоночек, который я благополучно прозевал, был уже на втором собеседовании, когда я познакомился со своей руководительницей. Мне кажется диким то, что, явственно ощутив ее недоброжелательность, я не придал этому значения. Первое, что бросалось в глаза: руководительница говорила очень надменно и перебивала меня. При этом ее речь изобиловала словечками вроде «релевантный» и «перфоманс», а «спасибо / пожалуйста» она сыпала с необъяснимой щедростью, но не к месту. Второе: она пару раз совершенно неверно истолковала мои ответы на стандартные вопросы кадровиков. Так, например, отвечая на вопрос: «Что вам ближе: работа в частной компании или в собственном бизнесе?», я сказал, что, имея опыт работы и там, и тут, взвесил все недостатки и преимущества каждого варианта и, учитывая свой характер, точно знаю, что хочу продолжать развиваться именно в частной компании. Руководительница тут же заметила: «Значит, вы хотите пересидеть текущий кризис в нашей фирме и затем продолжить заниматься собственным бизнесом». До сих пор не понимаю, цепочка каких логических рассуждений стояла за этим ее замечанием. Позже, когда мы с ней уже работали вместе, я узнал, что большинство ее умозаключений базируется либо на эмоциональном порыве (обычно обусловленном обидой или раздражением), либо на том, что «кто-то что-то сказал». Забавно, но я и тогда не включил внутренние сирены и отреагировал на ее слова спокойно, если не сказать флегматично. Я был сконцентрирован на работе и думал только о своих задачах. Хотя тогда уже было поздно что-либо изменить.

Не прошло и двух месяцев после моего первого разговора со специалистом отдела кадров – и, вуаля, я получил оффер<sup>12</sup>. Красивый, двуязычный, с указанием, что он действителен до полудня завтрашнего дня. Двойные стандарты, используемые корпорациями, настолько на виду, что стали почти незаметными. Потенциальный работник должен принять решение о трудоустройстве в течение суток, а компания может месяц, два или больше его тестировать, как только ей будет угодно. А работник не может обязать компанию рассмотреть его кандидатуру в течение какого-то ограниченного времени. При этом решение о трудоустройстве для работника часто бывает судьбоносным, а для компании – если это не Chrysler, нанимающий Ли Якоку<sup>13</sup>, – ничего не значащим и проходным. Но говорить об этом не принято.

Оффер я подписал, и моей радости не было предела. Сильнее я радовался только когда уволился.

---

<sup>11</sup> Сцена из фильма «Хоббит: Нежданное путешествие», П. Джексон, 2012.

<sup>12</sup> Предложение о работе с указанием всех основных условий сотрудничества, которое кандидат подписывает в числе прочих документов при трудоустройстве. Важно: оффер, в отличие от трудового договора, не имеет юридической силы.

<sup>13</sup> Американский гуру менеджмента, председатель совета директоров *Chrysler*, в 1980-х гг. фактически спасший компанию от краха.

P.S. Несколько слов о поиске вакансий. Я считаю, что поиск подходящей работы через социальные сети в России пока еще недооценен. Последнюю работу я нашел именно через социальную сеть. Как я упомянул выше, я знал, чего хочу в плане профессионального развития. Это знание позволило мне сформировать список компаний определенной отрасли, в которые я пытался зайти прицельно. Я составил очень емкое коротенькое сообщение, не превышающее количество допустимых символов, в котором здоровался, представлялся, говорил о своем намерении найти определенную работу и приглашал продолжить разговор в случае возникновения обоюдной заинтересованности. Затем я потратил время на поиск сотрудников каждой компании из списка в социальной сети – преимущественно директоров по персоналу и руководителей профильных для меня направлений – и отправил свое подготовленное сообщение каждому. Важно было не забыть о персонализации: сообщение я копировал из письма в письмо, но имя адресата писал вручную.

Из 100 обращений я получил ответ на 32 – очень неплохой результат для работы с «холодными» письмами. Девять человек утверждали, что рассмотрят мое резюме или передадут его коллегам, оставшиеся двадцать три вежливо уведомили, что не заинтересованы продолжать общение. В течение следующего месяца я получил четыре звонка от неизвестных мне кадровиков, сообщавших, что им передали мои контакты через социальную сеть. Один из звонков был от представителя компании, куда я и был трудоустроен примерно через два месяца.

Замечу, что социальные сети можно классифицировать по-разному. Какие-то негласно служат пристанищем друзей, другие призваны быть коллегиальной площадкой для профессиональных содружеств. Если вы не обладаете достаточными связями в интересующей вас области (как было у меня при поиске работы), то я бы рекомендовал действовать линейно: по рабочим вопросам обращаться к коллегам и партнерам в социальной сети, специализирующейся на профессиональных областях; личные же вопросы обсуждать в менее жестко регламентированных социальных сетях, где участники индивидуализируют профили в соответствии с личными интересами. Если же вы располагаете контактами или редкой информацией, то вам, возможно, следует иначе выбирать средство коммуникации.

## **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.