

# ну почему мы этого не знали до того,

АННА  
ВЛАСОВА

ПОЛИНА  
СЫЧЕВА

РУКОВОДСТВО

ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ

И ПРОДОЛЖАЮЩИХ



## как начали работать

УДК 331.1  
ББК 65.24  
Н87

Н87 **Ну почему** мы этого не знали до того, как начали работать : руководство для начинающих и продолжающих / Анна Власова, Полина Сычева. — Москва : Эксмо, 2025. — 192 с. — (Книги-драйверы).

ISBN 978-5-04-205969-8

Что делать, если шеф спамит задачами в нерабочее время?

Как попросить о повышении?

Почему коллеги игнорируют твои заслуги?

На страницах собраны самые распространенные проблемы, с которыми сталкивался каждый, у кого есть трудовая книжка: конфликты с руководителем, соперничество с коллегами, разногласия с подчиненными и самим собой.

Разобраться в этом поможет сервис профессионального развития «Эйч».

Мы делаем карьеру понятной и доступной каждому, опираясь на опыт людей, которые много искали и пробовали — и у них получилось.

Анна Власова — ex-Head of SMM «Эйч», действующий SMM-менеджер «Самоката» и креатор в проекте «Коллегция», автор телеграм-канала smtemshica и подкаста «эсэмэмы».

Полина Сычева — директор по маркетингу в международном стартапе, автор и ведущая подкаста о карьере «Третью жизни», ex-Head of Communications компании Эйч.

УДК 331.1  
ББК 65.24

ISBN 978-5-04-205969-8

© Текст П. Сычева, А. Власова, 2024  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

# ОГЛАВЛЕНИЕ



Введение . . . . .	5
<b>Отношения с самим собой. . . . .</b>	<b>9</b>
Глава 1. Как наладить баланс работы и личной жизни? . . . . .	10
Глава 2. Как понять, что я перерос свою работу, и решиться на изменения? . . . . .	20
Глава 3. Что делать с чрезмерными эмоциями на рабочем месте? . . . . .	25
Глава 4. Как справиться с синдромом самозванца? . . . . .	31
Глава 5. Чувствую, что выгораю. Как быть? . . . . .	39
<b>Глава 6. Хочу отказаться от повышения — это плохо? . . . . .</b>	<b>47</b>
Глава 7. Мне кажется, что моя работа — неважная . . . . .	53
Глава 8. Не люблю свою работу, но боюсь уходить. Что делать? . . . . .	60
Глава 9. Как строить карьеру, если нравится несколько профессий, но понемногу? . . . . .	65
<b>Отношения между коллегами . . . . .</b>	<b>73</b>
Глава 10. Как новому руководителю поставить себя, когда вся команда старше? . . . . .	74
Глава 11. Как быть, если коллега просто бесит? . . . . .	79





## Оглавление

Глава 12. Коллега пишет в нерабочее время. Как быть? . . . . .	82
Глава 13. Как по-человечески поставить задачу коллеге? . . . . .	89
Глава 14. Что делать, если не нравится качество работы коллеги? . . . . .	94
Глава 15. Коллеги не слышат мои идеи и предложения. Что делать? . . . . .	98
Глава 16. Коллега присваивает мои идеи и достижения. Что делать? . . . . .	101
<b>Отношения с руководителем . . . . .</b>	<b>107</b>
Глава 17. Как быть, если я просто не нравлюсь своему руководителю? . . . . .	108
Глава 18. Что делать, если мой руководитель — трудоголик? . . .	113
Глава 19. Как поговорить с руководителем о повышении? . . . . .	119
Глава 20. Как быть, если я компетентнее своего руководителя? .	125
Глава 21. Новый босс бесит! Что делать? . . . . .	131
Глава 22. Впервые хочу уволиться. Как это сделать? . . . . .	134
<b>Отношения с сотрудниками, если вы — руководитель . . . . .</b>	<b>143</b>
Глава 23. Меня повысили до руководителя. Как теперь себя вести с коллегами? . . . . .	144
Глава 24. Как дать обратную связь и не задеть? . . . . .	150
Глава 25. Как научиться делегировать задачи, а не тащить всё на себе? . . . . .	155
Глава 26. Мешает ли дружба с сотрудниками эффективности менеджмента? . . . . .	159
Глава 27. Скоро в мою команду выходит новый человек. Как я могу помочь ему адаптироваться? . . . . .	164
Глава 28. Как понять, что в команде не все в порядке с процессами? . . . . .	169
Глава 29. Как вовлечь сотрудников в обучение? . . . . .	174
Глава 30. Мне надо уволить сотрудника. Как это сделать экологично? . . . . .	180
Заключение. . . . .	186



## ВВЕДЕНИЕ



**П**о какому поводу посочувствовать вам сегодня: руководитель занудничает и не принимает отчёт, написанный не тем шрифтом? Коллеги замучили показывать на зумах своих котов, затягивая созвоны на часы вместо обсуждения всех важных вопросов за три минуты? А может, ваш подчинённый давно перегнал вас в навыках, и вы боитесь, что он займёт ваше место? Ещё вариант: вы просто больше не можете изо дня в день делать свою работу, потому что все и всё вокруг бесит?

Мы, конечно, надеемся, что не угадали ни по одному из пунктов, но всё-таки осторожно предположим: даже на самой любимой работе бывают моменты, когда хочется взять все-все бумажки со стола, выкинуть их в окно и хлопнуть дверью. Даже если вы не работаете с бумагами, а дверей в опенспейсе днём с огнём не сыщешь.



Понимаем, что всё вокруг начинает бесить, когда атмосфера в коллективе токсичная. К ней часто приводят неправильно



## Введение

или совсем не выстроенные отношения в коллективе: между коллегами, руководителем и подчинённым или вообще с самим собой.

Мы, сервис развития карьеры «Эйч», часто сталкиваемся с такими историями от наших клиентов. Они приходят к нам, чтобы вместе с экспертами посмотреть на свою карьеру свежим взглядом: мы помогаем им получить повышение, найти новую работу, стать хорошими руководителями или просто понять, а чем вообще хочется заниматься.

Мы накопили тысячи запросов от представителей российского сегмента диджитал и IT и понимаем, что проблемы у всех нас во многом схожие. Так мы придумали эту книгу.

В ней вас ждёт увлекательное путешествие по четырём зонам рабочих отношений: с коллегами, с руководителем, с подчинёнными, если вы сами руководитель, и с самим собой.

Мы собрали ситуации, с которыми чаще всего приходят наши клиенты, и на реальных примерах покажем инструменты и инструкции, позволяющие проще наладить отношения с работой, построить классную и успешную карьеру. Ответим на вопрос, как быть и что делать, чтобы работа была не просто тыканьем в кнопки в течение восьми часов, а стала ресурсным занятием, которое обеспечивает вас и деньгами, и стабильностью, и вниманием, и приятными эмоциями.

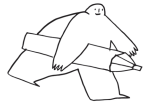
Чтобы убедиться, что проблемы правда актуальные и это не случайное совпадение переживаний наших клиентов, — мы обратились и к нашей аудитории в социальных сетях. А это — минутка гордости — больше 120 тысяч человек. Заметив и определив общие темы, мы покопались в запросах наших клиентов, наиболее частые из которых легли в основу книги. Каждая глава состоит из такого запроса и его подробного разбора.

За ответами мы обратились к практикующим экспертам «Эйч» — так мы называем специалистов, которые дают карьерные



## Введение

консультации нашим клиентам. Они работают в лучших российских и зарубежных компаниях, таких как «Яндекс», «Ясно», «Самолёт», OZON, Tiffany & Co, Setters и других классных местах. Эксперты — признанные профессионалы своих индустрий с огромным багажом знаний, подходов и инструментов. А ещё они решили десятки и сотни проблем, с которыми люди обращались в «Эйч». Мы приносили им подчас сложные или запутанные ситуации, просили разобрать и дать советы, а потом записывали и структурировали мысли.



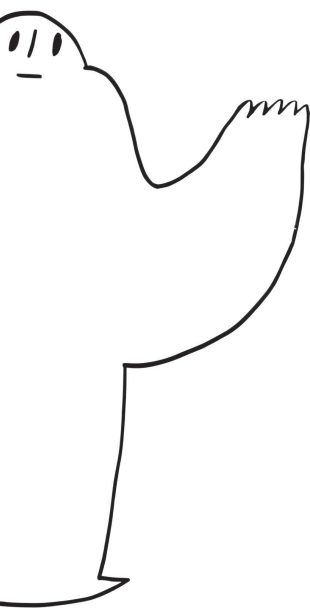
Мы правда верим, что эта книга в ваших руках — +10 к спокойствию, уверенности и комфорту на рабочем месте. Теперь у вас появился плюс один дополнительный инструмент, к которому можно обращаться, прежде чем вы в очередной раз подумаете бросить всё и уволиться в закат. Её можно прочитать сразу и залпом, а можно обращаться к подходящей главе в случае, если с вами происходит нечто похожее.

Желаем вам найти работу по душе, легко и играючи закрывать все задачки, не выходить из строя, когда что-то бесит, и научиться этим управлять. Или, наоборот, работать так, чтобы однажды уволиться «и больше никогда не быть онлайн». Если, конечно, вам этого захочется.



# ОТНОШЕНИЯ

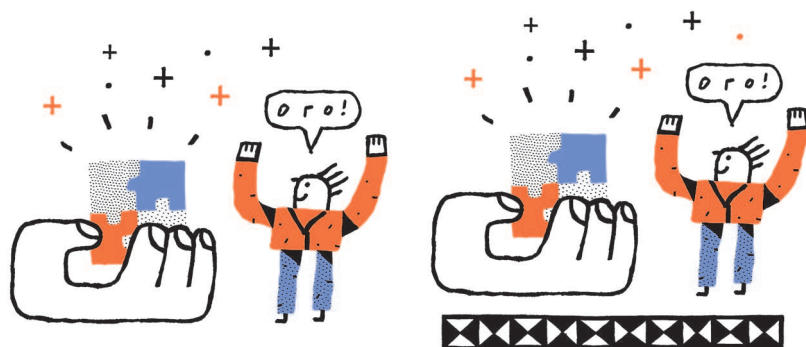




С САМИМ  
СОБОЙ

# Глава 1

## КАК НАЛАДИТЬ БАЛАНС РАБОТЫ И ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ?



**С**итуация:  
Чтобы описать ситуацию, нужно копнуть немножко в прошлое, но я постараюсь сжато: примерно полгода назад я уволилась с предыдущей работы. В целом мне там всё нравилось, но, нагрузив себя слишком большим объёмом задач и ответственности, я стала думать о работе всегда: постоянно переживала, она мне даже снилась, и в конце концов я так устала, что решила сделать паузу.

Ушла на фриланс, и оказалось, что завалить себя проектами, работая на себя, ещё проще, чем просто выполнять все поручения руководителя. Я сидела за компьютером буквально



## Как наладить баланс работы и личной жизни?

от рассвета до заката. Но это дало свои плоды: я сделала крутой проект — и меня позвали в штат топовой компании.

И вот я здесь почти четыре месяца. Как же я была наивна, когда думала, что раньше много работала. Мои коллеги — крутые специалисты, и я хочу не отставать. Ещё пока немножко стесняюсь отказывать, поэтому часто иницивирую новые проекты сама, веду текущие, и иногда на меня сваливаются дополнительные. Конца и края им, честно говоря, не вижу, как не вижу и всех своих друзей и близких: то некогда, то уже нет сил.



Хочется выстроить пресловутый баланс, но мне всегда казалось, что это скорее мем для ленивых, поэтому я не особенно вдавалась в методики и концепции. И вот обнаружила себя в ситуации, где я стою, растерянная, пытаюсь решить задачку в духе  $2 + 2$ , но не знаю, с чего начать. Я же не могу просто начать меньше работать. Тогда что я могу сделать?

Отнестись снисходительно к идее баланса работы и жизни и правда легко. У каждого медиа, блогера в соцсетях, комментатора и просто человека, вне зависимости от наличия у него работы, есть своё мнение и представление о том, каким должен быть баланс. И реальность такова, что все эти мнения правдивы. Потому что вопрос настолько субъективный, что позволяет практически любые допущения.

Чтобы у нас было общее определение баланса работы и жизни, предлагаем держать в голове такое: **это субъективная метрика, которая показывает удовлетворённость соотношением качества и количества времени, проведённого на работе и вне её.**

Заметьте: важно не то, сколько часов вы просидели в офисе или перед компьютером, а то, насколько качественно вы выполнили задачи.



Если вы работаете отведённые вам восемь часов, но внутри коллектива тлеют или вспыхивают конфликты, вы неохотно



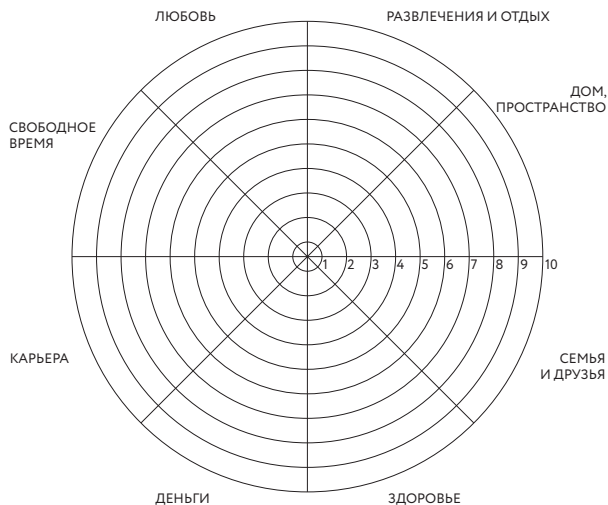
## Отношения с самим собой

приходите на работу, стремитесь уйти, как только на часах увидите нужное время, часто раздражаетесь и злитесь, можно ли это назвать балансом?

Никто лучше вас не знает, как и сколько времени вам нравится уделять работе. Одному действительно трудно работать больше четырёх часов, а другому нужны все 12. То есть, просто настроив восьмичасовой рабочий график, проблему вы не решите. Не решим её и мы. Но дадим вам несколько инструментов, на которые можно опереться и создать комфортную для себя атмосферу, где вы успеваете почти всё, везде и сразу. В том числе и посмотреть видео с котятами.

Мы предлагаем начать с исследования проблемы. Например, воспользовавшись популярной коучинговой техникой «Колесо баланса». Никакой магии и эзотерики — листок, ручка и 20 минут свободного времени.

### Колесо баланса выглядит так:



## Как наладить баланс работы и личной жизни?

### Вот как с ним работать:

Нарисуйте круг и разделите его на 6–12 секторов.

Присвойте каждому из секторов сферу вашей жизни, например: работа, хобби, здоровье, спорт, отношения, друзья, семья, развлечения или другое, что вы считаете важным.

Нарисуйте внутри большого круга еще 9 поменьше — таким образом, чтобы получилась как будто шкала от 1 до 10.

По заданной шкале 1 — «хуже некуда», а 10 — «идеальное состояние».

Придумайте, что для вас «идеальное состояние» в каждом из секторов.

Проставьте оценку от 1 до 10 каждой из обозначенных сфер. Закрасьте соответствующее количество делений в каждой из них.

Оцените результаты и обратите внимание на сферы, которым вы поставили наиболее низкие баллы относительно других.

Выберите из них те, над которыми хотели бы поработать, чтобы уравновесить ваше колесо. Рекомендуем остановиться на 2–3 наиболее провисающих или тревожащих, а не хвататься за всё сразу.

В каждом выбранном секторе составьте по 3–5 простых пунктов, которые вы сможете начать выполнять уже на этой неделе, чтобы получить первые результаты.

Стандартные советы в сфере ворк-лайф баланса выглядят так: уходите с работы вовремя, найдите себе хобби и старайтесь не пропускать отпуска. Это вы наверняка читали и слышали не раз, но причина усталости от переработок может скрываться вовсе не в отсутствии тайм-менеджмента, а глубже — в убеждениях сотрудника.

Давайте рассмотрим некоторые из них:

### 1. Я не умею говорить «нет».

Часто причина, по которой нам тяжело отказывать, лежит в отсутствии навыка очерчивать и отстаивать свои границы.





## Отношения с самим собой

Если вы привыкли соглашаться на большой объём задач, сверхурочную работу, дополнительный функционал и работу в выходные — будет сложно менять этот шаблон. Но при желании и регулярном напоминании себе, что вам нужны границы и вы хотите уметь их защищать, это возможно.

Чтобы разобраться, откуда растут ноги того или иного убеждения, можно воспользоваться техникой «5 Почему», ведь, чтобы что-то починить, нужно сначала понять, почему оно сломалось.

Например:

Я устала от постоянных переработок.

Почему?

Потому что руководитель регулярно даёт мне критичные задачи с ограниченным сроком выполнения, а я не могу отказаться.

Почему я не могу отказаться?

Потому что боюсь, что руководитель разочаруется во мне и даст негативную обратную связь.

Почему я боюсь, что руководитель разочаруется во мне?

Потому что для меня важно его мнение и важно, чтобы он видел во мне незаменимого сотрудника.

Почему для меня это важно?

Потому что я боюсь, что, если проявляю слабость, мне перестанут давать интересные проекты.

Этот пример — не руководство к действию и тем более не диагностика вашей ситуации. Вы, скорее всего, будете отвечать иначе, и последующие «Почему» для вас будут звучать иначе. Главное в этой технике — пройти пять кругов выявления



## Как наладить баланс работы и личной жизни?

причинно-следственных связей. Постарайтесь зацепить каждый новый вопрос за ответ на предыдущий.

Допустим, вам страшно отказывать, потому что вы боитесь, что вас сочтут плохим специалистом.

Поставьте это убеждение под сомнение.

*А действительно ли меня осудят, если я откажу?*

Как правило, уже на этом моменте удаётся увидеть логическую нестыковку: разве вас просили бы о помощи, если бы считали плохим специалистом?

Если после этого вам все ещё сложно давать отказы — попробуйте включить разумную долю расчётливости. Прежде чем соглашаться на очередную переработку, задайте вопрос менеджеру или руководителю: *могу ли я компенсировать переработки дополнительным выходным или двойной оплатой?*

Станьте своим адвокатом, защищающим собственные интересы.

Потренируйтесь давать отказы сначала на менее значительные просьбы. Это упражнение придаст вам уверенности в себе, ведь отказывать — это навык, который можно наработать на практике.

### **2. Я должна доказать, что я профессионал.**

В эту ловушку могут попасть как опытные достигатели, так и новички на испытательном сроке.

Желание сформировать определенное представление о себе у руководителя или коллег заставляет прикладывать больше усилий, чем реально может потребоваться.

Какие флаги вас выдают:

- ◆ Вы говорите, что вы перфекционист, и предъявляете высокие требования к себе и работе.

