

Содержание

От автора	7
Глава 01. Диктатор	9
Глава 02. Генерал Мороз	21
Глава 03. Вечный Отпускник	33
Глава 04. Микроскоп	45
Глава 05. Дядя Фёдор	57
Глава 06. Биполярник	67
Глава 07. Невидимка	79
Глава 08. Спасатель	91
Глава 09. Политикан	101
Глава 10. Энерджайзер	115
Глава 11. Страус	127
Глава 12. Дятел	139
Глава 13. Хамелеон	151
Глава 14. Кузьмич	163
Глава 15. Волшебник	175
Глава 16. Демагог	185
Глава 17. Папа Карло	195
Глава 18. Скрудж	205
Глава 19. Нарцисс	215
Глава 20. Комбат	225
Шпаргалка	235

От автора

Большую часть жизни мы проводим на работе, с людьми, которые формально нам никто. Не друзья, не родственники, не любимые, но именно они решают, во сколько мы сегодня уйдем домой, поедем ли в отпуск и будем ли спать спокойно. По сути, мы зависим от людей, которых получили вместе с трудовым договором, и вынуждены следовать их правилам и требованиям.

У меня в жизни было много начальников. Про некоторых я до сих пор могу говорить только нецензурно, и в эту книгу они не попали именно поэтому. Были и те, кого я вспоминаю с настоящей благодарностью, — оба мужчины, спокойные и вменяемые, умеющие держать и себя, и команду. Благодаря им я знаю, что нормальные начальники действительно существуют, поэтому в дальнейшем мне было легче пережить вынужденные контакты с неадекватными руководителями.

Между этими полюсами целая галерея персонажей, которых вы встретите на страницах этой книги. Диктаторы, которых слышно еще в лифте. Генералы Морозы, превращающие любую встречу в деловой разговор в холодильнике. Вечные Отпускники, управляющие компанией с фото из Тосканы. Папы Карло, которые работают ночами. Комбаты, для которых честный доклад важнее безошибочности. Все они реальны, у всех есть лица, должности и KPI, и у каждого найдется живой прототип из чьей-то истории.

Эта книга — результат накопленного опыта и его использования в различных ролях. Я много лет была подчиненной,

много лет была руководителем и большую часть времени жила между молотом и наковальней, когда у меня одновременно была и своя команда, и вышестоящее начальство. Последние пять лет я работаю бизнес-тренером и наставником, учу руководителей управлять, вижу их страхи и странности, а вместе с тем много работаю и с командами — от поваров до маркетологов и бухгалтеров. Я слышу жалобы сверху на сложных подчиненных и жалобы снизу на безумное начальство и вижу, как далеки эти миры друг от друга.

Здесь нет задачи устроить охоту на ведьм и объявить начальников главной проблемой человечества. Мне важнее другое — показать, что статус начальника не делает человека руководителем автоматически. Начальник — это шильдик на двери и строка в штатном расписании. Руководитель — это отдельная профессия и набор навыков, формируемых годами. Иногда один и тот же человек может быть и тем и другим, а иногда только владельцем таблички.

Что вы получите, прочитав книгу? Во-первых, язык для описания того, что с вами происходит: вместо абстрактного «он какой-то ненормальный» появится конкретный типаж с понятной логикой поведения. Во-вторых, способность оценивать себя трезво — многие узнают не только своих начальников, но и себя, когда оказываются по ту сторону стола. В-третьих, набор практических подсказок, как сотрудничать с тем или иным типом начальника, чтобы меньше выгорать, эффективнее защищать свои границы и не чувствовать себя сумасшедшим в системе, где нормы часто не озвучены.

Книга будет интересна и полезна каждому — и сотрудникам, и руководителям, просто читать вы будете ее немного по-разному.



Хотите задать вопрос автору книги?
Проходите по ссылке

01

ДИКТАТОР



ПОБЕДА
ЛЮБОЙ
ЦЕНОЙ!

Войско баранов, возглавляемое львом,
всегда одержит победу над войском львов,
возглавляемых бараном.

Наполеон Бонапарт



Портрет и узнавание

Вы услышите его уже в лифте — голос катится по коридорам, как гром в горах, раскатисто, мощно, и мучительным эхом отдается в сознании подчиненных. Воздух становится плотнее, стены словно напрягаются от концентрации власти. «Сроки? Вчера! Возражения? На ковер!» — вот его базовый словарь, отточенный годами управления.

Диктатор — это человек-айсберг в костюме, девять десятых его влияния скрыты под водой, а на поверхности только суровая вершина приказов. Он уверен, что руководитель — это капитан ледокола, который пробивает путь через служебные торосы силой команды и железной волей. На стене его кабинета обязательно висит выцветшая мотивационная цитата — то ли от Черчилля, то ли от Суворова, неважно, главное, чтобы про победу любой ценой.

У Диктатора внутренний радар на непослушание. Он чувствует сомнения на расстоянии, как акула — кровь в воде. Сотрудники быстро привыкают говорить «Есть!» вместо «Доброе утро!» и синхронизируют свои биоритмы с его дедлайнами. Его планерки проходят по армейскому уставу — сел, доложил, получил указание, марш исполнять.

Узнать Диктатора проще простого — он единственный в офисе, кто может остановить непринужденную беседу

у кулера одним своим появлением. Смех затихает, разговор переходит в деловой шепот, спины выпрямляются, улыбки становятся деревянными. Это не страх — это уважение, возведенное в абсолют.

Его кабинет — отдельное государство со своими законами физики, время там течет быстрее, а задачи решаются мгновенно. Входишь с проблемным вопросом, а выходишь с четким планом действий. Правда, план этот всегда его, а не твой, но зато работает как швейцарские часы.



Фирменные фразы

Диктатор безапелляционно высказывается короткими рублеными фразами, похожими на телеграммы военного времени. Каждое слово — команда, каждая пауза — приказ к размышлению.

«Думать будем вместе, делать — врозь» — его философия делегирования. Мозги работают коллективно, руки — по отдельности.

«Мне нужны факты, а не мнения» — отрезает любые попытки эмоциональной аргументации. Для него чувства — это помеха в уравнении эффективности.

«Сделаем так, как я сказал, а потом посмотрим» — классический способ подавить дискуссию. Практика превыше теории, действие важнее сомнений.

«Время — деньги, а деньги — время» — его математика проста и понятна. Каждая минута разговора должна конвертироваться в прибыль.

Но есть у него и тайное оружие — фраза-пароль, которая открывает все двери: «Это стратегически важно». После нее любой каприз становится приоритетом, а любая прихоть — частью генерального плана.

Диктатор не говорит «пожалуйста», он говорит «необходимо». Не просит, а ставит задачи. Не обсуждает, а информирует. Его лексикон — это военная сводка, переведенная на язык офисного планктона.



Поведенческие паттерны

Диктатор живет по расписанию, как швейцарский поезд: точно, безжалостно, с минимумом остановок. Его день разбит на тактические операции, каждая встреча — боевая задача, каждый отчет — сводка с фронта.

Утром он приходит на полчаса раньше всех, чтобы успеть посмотреть ночные депеши и подготовить артиллерию указаний. Его рабочее место — командный пункт: три монитора, две клавиатуры, и все это работает быстрее, чем мысли подчиненных.

На совещаниях он, подобно королю на троне, сидит во главе стола. Говорит мало, но каждое слово — закон. Остальные превращаются в живые блокноты, слушают, записывают, кивают. Дискуссии не поощряются, есть мнение шефа, а остальное от лукавого.

В кризисных ситуациях Диктатор расцветает. Его стихия — принимать решения, когда у других руки трясутся. Он не паникует, не мечется — он режет проблему на кусочки и раздает исполнителям. Форс-мажор для него — не катастрофа, а возможность показать класс.

С клиентами он работает в режиме «рукопожатие плюс результат». Никаких чаев да кофеев, светских бесед и дружеских объятий — встретились, обсудили, договорились, разошлись. Клиенты уважают его за конкретику и немного побаиваются: слишком прямолинейный.

Контроль тотальный, но не навязчивый. Он не стоит над душой, он создает систему, которая работает сама по себе. Отчеты приходят автоматически, проблемы всплывают мгновенно, а результаты видны в режиме реального времени. Это не микроменеджмент, это менеджмент на расстоянии.



Психологический профиль

За железной маской Диктатора прячется интересная личность — смесь полководца, инженера и немного философа. Он не родился таким, он таким стал под давлением обстоятельств, как алмаз под тоннами породы.

Движет им потребность в порядке — не в том офисном порядке, где карандаши лежат по линейке, а в порядке космическом, где каждый винтик знает свое место в механизме. Хаос для него — личный враг, а неопределенность — проклятье рода человеческого.

Страх потерять контроль — его главный внутренний демон. Диктатор панически боится момента, когда что-то пойдет не по плану. Поэтому он держит в руках все нити, как кукловод премиум-класса. Отпустить — значит рискнуть, а риск — это то, что он научился минимизировать.

Его перфекционизм — не болезнь, а религия. Он искренне верит, что есть один правильный способ сделать любую работу — его способ. Все остальные варианты — это недоработки, которые рано или поздно аукнутся.

Гордость — его топливо и тормоз одновременно. Он гордится своими достижениями, но эта же гордость не позволяет ему признать ошибку. Для него промах — не урок, а удар по репутации.

Одиночество — цена, которую он платит за власть. Диктатор не может быть своим парнем — статус не позволяет. Он

обречен на дистанцию, как маяк на скале: светит всем, но сам остается в стороне.

Но есть в нем и неожиданная черта — забота. Да, он требовательный, да, он жесткий, но он искренне переживает за общее дело. Его методы могут быть спорными, но мотивы — чистые. Он хочет, чтобы все работало как часы и часы эти показывали время успеха.



Стратегии взаимодействия

Работать с Диктатором — искусство дипломатии в условиях военного времени. Главное правило — принеси решение, а не проблему. Он не психотерапевт, чтобы выслушивать жалобы, и не волшебник, чтобы угадывать твои мысли.

Говорите кратко, но по делу. Его время дороже вашего, не забывайте. Три предложения должны содержать исключительно факты: что случилось, что предлагаете, какие нужны ресурсы. Все остальное — водичка, которую он выльет без сожаления.

Приходите с фактами, а не с эмоциями. «Мне кажется» и «я думаю» — фразы-табу. Замените их на «данные показывают» и «анализ подтверждает». Диктатор мыслит цифрами, а не чувствами.

Предлагайте варианты, а не альтернативы. Не говорите «либо так, либо эдак». Скажите «рекомендую вариант А, потому что...». Пусть думает, что выбор остается за ним, но направьте его мысли в нужное русло.

Держите слово любой ценой. Если сказали «сделаю к пятнице» — сделайте к четвергу. Диктатор ценит надежность превыше таланта. Лучше быть предсказуемым профессионалом, чем гениальным непоседой.

Не спорьте, а аргументируйте. Разница тонкая, но важная. Спор — это конфликт, аргумент — это информация.

Подавайте свои возражения как дополнительные данные для принятия решения.

Будьте готовы к проверкам. Диктатор не доверяет, он проверяет. Поэтому все ваши слова должны иметь документальное подтверждение, а все обещания — конкретные сроки.

И помните: Диктатор — это не тиран, это человек, который взял на себя ответственность за все и всех. Его жесткость — не самодурство, а способ защитить дело от хаоса. Если поймете это, то найдете с ним общий язык быстрее, чем закончится рабочий день.



Что работает

С Диктатором работает язык результатов. Не «мы стараемся», а «мы достигли». Не «планируем улучшить», а «улучшили на 15%». Он живет в мире KPI, а не в мире намерений.

- Проактивность — ваш главный козырь. Предупреждайте проблемы, а не реагируйте на них. Диктатор любит тех, кто думает на шаг вперед, как шахматист-гроссмейстер.
- Систематичность в отчетах сделает вас незаменимым. Еженедельные сводки, ежемесячные аналитики, квартальные прогнозы. Пусть информация течет к нему, как река к морю — непрерывно и предсказуемо.
- Лояльность на публике окупается сторицей. Даже если не согласны с решением, поддержите его перед командой. Критикуйте наедине, исполняйте демонстративно.



Чего не стоит делать

- Пытаться демократизировать его методы. Фразы типа «а что скажет команда?» или «давайте проголосуем» воспринимаются как покушение на основы мироздания.
- Жаловаться на нагрузку — он сам работает больше всех. Не ссылайтесь на внешние обстоятельства, для него это отговорки слабаков. Не тяните с решениями, так как промедление он считает саботажем.
- И главное — играть против него. Диктатор — мастер политических игр, и в этом соревновании шансов у вас меньше, чем у нашей сборной победить на чемпионате мира по футболу.

Помните: Диктатор — это не препятствие для карьеры, это испытание. Выдержите его — станете прочнее стали. Не выдержите — ну что ж, в мире много других компаний, где любят тех, кто умеет работать только под присмотром.

Работа с Диктатором — школа жизни для взрослых, жесткая, беспощадная, но эффективная. Если выдержите его темп, научитесь его дисциплине и поймете его логику, то сможете работать с любым начальником в любой точке мира. А это, согласитесь, навык на вес золота.

Диктатор на 21 день

Рассказывает Марина, топ-менеджер
в рекламном агентстве, Москва

Делюсь опытом нашего гендир, который внезапно решил протестировать жесткий стиль управления. Обычно мягкий управленец, в первый день своего отпуска он резко изменил подход. Каждое утро, в 6:00, в чат стали поступать ультимативные требования, обвинения в бездействии и список задач до полуночи. Поручения противоречили состоянию рынка, внутрикорпоративным процессам и юридическим нормам. Этот управленческий эксперимент длился ровно 21 день.

Моя работа свелась к системной отработке возражений. В ответ на экстренные утренние директивы я готовила отчеты с изложением фактов о нереализуемости задач и предлагала альтернативные решения. Мой напарник довольно быстро перешел в режим полного игнорирования странных поручений.

На 22-й день приказы прекратились. Вернувшись из отпуска, начальник вновь стал лояльным и комфортным в общении, вскользь признав неудачу своего «эксперимента». Бизнес-результат этой временной диктатуры оказался нулевым: спущенные сверху планы закономерно провалились.

Папин кошелек

Делится Елизавета, совладелица и гендир семейной швейной компании, Иваново

Хочу рассказать про своего отца. Он основал нашу компанию, долгие годы выступал и собственником, и главным начальником. Когда я выросла и пришла спасать убыточную компанию, отец управлял производством исключительно на эмоциях. Портнихи буквально по лицу считывали его настроение. Этот ежедневный страх помогал держать качество, но полностью разрушал бизнес-процессы.

Главной проблемой оказалось смешение личных и корпоративных финансов. У папы был один кошелек. Его. Никто не знал реальной прибыли компании. Я начала методично разделять деньги семьи и бизнеса, внедрять строгий учет и следить за доходами и расходами, собирая чеки, в том числе папины. Он долго сопротивлялся, ругался и отмахивался, но я планомерно забирала финансовое управление в свои руки. Сейчас ему 70 лет, он работает у нас курьером и спокойно сдает администратору те самые чеки, которые раньше так ненавидел.

02

**ГЕНЕРАЛ
МОРОЗ**



Гораздо вернее внушить страх, чем быть любимым... Люди меньше боятся обидеть человека, который внушал им любовь, чем того, кто действовал страхом. Ведь любовь держится узами благодарности, но... эти узы рвутся при каждом удобном для них случае. Страх же основан на боязни, которая не покидает тебя никогда.

Никколо Макиавелли, «Государь»

Портрет и узнавание



Его присутствие ощущается еще до входа в кабинет — температура в офисе падает на пару градусов, словно кондиционер переключился на арктический режим. Генерал Мороз управляет не столько людьми, сколько климатом вокруг себя. Он создает ощущение постоянного холода, замерзания и изоляции. В этой атмосфере сотрудники превращаются в пингвинов, образующих группы, чтобы делиться теплом и выживать в суровых условиях.

Генерал Мороз — это айсберг без костюма, все его влияние на поверхности, холодное и неприступное. Он убежден, что эмоции — это роскошь, которую бизнес не может себе позволить. В его мире есть только факты, цифры и безжалостная логика. На стене кабинета висит не мотивационный плакат, а термометр — символ его управленческой философии.

У Генерала Мороза особый дар заморозить любую попытку доверительных отношений. Он чувствует приближение душевных разговоров, как метеорологическая станция — изменение атмосферного давления. Сотрудники быстро учатся говорить только по делу и измеряют успех не в улыбках, а в выполненных показателях.

Узнать его легко: он единственный в офисе, кто никогда не снимает пиджак, даже когда за окном +30 градусов

Цельсия. Его взгляд способен остудить горячий кофе на расстоянии трех метров. Когда он входит в переговорную, даже кондиционер начинает работать тише — из солидарности.

Его кабинет — образец северного минимализма: никаких семейных фотографий, живых цветов или уютных безделушек. Только металл, стекло и идеальный порядок. Заходишь к нему с проблемой — выходишь с четким планом и легким обморожением души.



Фирменные фразы

Генерал Мороз говорит экономно, как будто слова стоят дорого, а эмоции — еще дороже. Каждая фраза — кубик льда в стакане горячего чая переговоров.

«Эмоции — роскошь, которую мы не можем себе позволить» — его главная истина. Чувства для него — это вирус, который заражает здравый смысл.

«Работа есть работа» — универсальная формула для любой ситуации. Празднуете успех? Работа есть работа. Переживаете неудачу? Работа есть работа.

«Давайте без лишних сантиментов» — способ отрезать любые попытки человеческого участия. Сантименты — это помеха в механизме эффективности.

«Факты говорят сами за себя» — его версия окончательного аргумента. Если факты молчат, значит, их недостаточно.

«Это не детский сад» — коронная фраза для тех, кто пытается привнести тепло в рабочие отношения. Взрослые люди должны работать, а не играть в дружбу.

Генерал Мороз не говорит «спасибо», он говорит «принято». Не хвалит, а «отмечает соответствие стандартам». Его лексикон — это протокол испытаний в морозильной камере, где выживают только самые стойкие.



Поведенческие паттерны

Генерал Мороз живет по графику арктической экспедиции: строго, методично, без права на расслабление. Его день структурирован, как кристаллическая решетка льда, — каждый элемент на своем месте.

Утром он приходит точно к началу рабочего дня, не раньше и не позже. Никаких дружеских разговоров у кофемашины — сразу к делу. Его рабочее место — как лаборатория полярника, все необходимое под рукой, ничего лишнего в поле зрения.

На совещаниях он держится прямо, будто ледяная статуя. Слушает молча, записывает мало, говорит еще меньше. Но когда говорит, то все замирают. Его слова падают в тишину, как сосульки с крыши, редко, но метко.

В кризисных ситуациях Генерал Мороз не теряет хладнокровия. Паника отскакивает от него, как горячий пар от ледяной стены, ведь систематический подход к анализу, при котором сложная задача разбивается на более простые, управляемые составляющие, — его кредо. Обеспечив полноту исследования, он раздает задачи, подобно полярнику, распределяющему рацион.

С клиентами он работает в режиме «деловая встреча в холодильнике». Никаких светских бесед, анекдотов и попыток понравиться — только суть, только факты, только результат. Клиенты его уважают за предсказуемость и немного боятся за нечеловеческую логичность.

Контроль постоянный, но незаметный. Он не суетится, не напоминает, не подгоняет. Он просто знает все, что происходит в команде, как барометр знает давление. Отчеты приходят к нему автоматически, не потому что он их требует, а потому что все понимают: альтернативы нет.



Психологический профиль

За ледяной маской Генерала Мороза скрывается сложная личность — смесь философа-стоика, инженера-перфекциониста и немного затворника. Он не родился холодным, он заморозил себя сам, защищаясь от непредсказуемого мира.

Движет им потребность в стабильности — не в той офисной стабильности, где все идет по плану, а в стабильности космической, где эмоции не могут разрушить логику. Хаос чувств для него — это вирус, который заражает здравый смысл.

Страх потерять контроль над собой — его главный внутренний термостат. Генерал Мороз панически боится момента, когда эмоции возьмут верх над разумом. Поэтому он держит себя в постоянном холоде, как образцы в криогенной лаборатории.

Его перфекционизм — не болезнь, а система жизнеобеспечения. Он искренне верит, что идеальный порядок — это единственный способ справиться с хаосом мира, а любая неточность — это трещина в броне, через которую может проникнуть разрушительная стихия.

Гордость — его внутренний обогреватель и единственный источник тепла в его холодном мире. Он гордится своей способностью не поддаваться эмоциям, но эта же гордость не позволяет ему признать, что иногда сердце тоже имеет право голоса.

Одиночество — его естественная среда обитания. Генерал Мороз не может быть душой компании. Он обречен на дистанцию, как отколовшаяся от прибрежного ледника плавучая ледяная гора: величественная, но недоступная.

Но есть в нем и неожиданная черта — справедливость. Да, он холоден, да, он отстранен, но он честен до мозга костей. Его холодность одинакова для всех — он не играет в любимчиков и не мстит за личные обиды. Для него все равны перед лицом фактов.



Стратегии взаимодействия

Для работы с Генералом Морозом приготовьтесь постигать искусство дипломатии в условиях вечной мерзлоты. Главное правило: оставьте эмоции за дверью, он не психотерапевт, чтобы их обсуждать.

Говорите только по делу. Его время не резиновое, а терпение не безграничное. Одно предложение должно содержать проблему, факты, решение. Все остальное — лишняя влага, которая превратится в лед при первом же взгляде Генерала Мороза.

Приходите с цифрами, а не с чувствами. «Мне неудобно» и «я расстроен» — фразы из другого климатического пояса. Замените их на «показатели снизились на 12%» и «необходимо скорректировать план». Генерал Мороз мыслит термометром, а не барометром настроения.

Предлагайте решения, а не проблемы. Не говорите «у нас трудности». Скажите «ситуация требует следующих действий». Пусть видит, что вы не приносите тепло хаоса, а предлагаете холодную логику порядка.

Держите дистанцию, но будьте надежным. Генерал Мороз ценит профессионализм выше дружбы. Лучше быть предсказуемым коллегой, чем ненадежным приятелем.

Не пытайтесь его растопить. Это не айсберг, который нужно согреть, а система охлаждения, которая должна работать. Ваша задача — не изменить его, а научиться эффективно взаимодействовать.

Будьте готовы к проверкам. Генерал Мороз не доверяет слову — он проверяет на деле. Поэтому все ваши заявления должны иметь доказательства, а все планы — конкретные показатели.

И помните: Генерал Мороз — это не бесчувственный робот, это человек, который выбрал холод как способ сохранить

ясность мышления. Его отстраненность — не равнодушие, а профессиональная необходимость. Если поймете это, то достигнете с ним взаимопонимания быстрее, чем растает лед на солнце.



Что работает

С Генералом Морозом работает язык фактов. Не «мне кажется», а «данные показывают». Не «я думаю», а «анализ подтверждает». Он живет в мире измеримых величин, а не предположений.

- Пунктуальность — ваша визитная карточка. Опоздания для него — это не мелочь, а симптом хаоса. Приходите вовремя, сдавайте в срок, отвечайте оперативно.
- Систематичность в работе сделает вас его правой рукой. Регулярные отчеты, четкие планы, прозрачные показатели. Пусть информация течет к нему, как холодная вода — равномерно и без турбулентности.
- Самостоятельность окупается уважением. Даже если что-то пошло не так, лучше прийти с готовым планом исправления, чем с просьбой о помощи. Генерал Мороз ценит тех, кто не греется у него под боком.



Чего не стоит делать

- Пытаться привнести человеческое тепло в ваши отношения. Рассказы о личной жизни, попытки пошутить, эмоциональные всплески — все это воспринимается как нарушение рабочего климата.
- Жаловаться на холодную атмосферу — он ее специально создал. Не просите о поощрениях — для него это признак слабости. Не пытайтесь дать на жалость — у него ее нет в рабочем режиме.
- И главное — принимать его холодность на свой счет. Генерал Мороз холоден ко всем одинаково — это не личная неприязнь, а профессиональная позиция.

Помните: Генерал Мороз — это не препятствие для карьеры, это тренажер для закалки характера. Выдержите его холод — станете сильнее. Не выдержите — найдете более теплое место, где никогда не научитесь справляться с настоящими трудностями.

Работа с Генералом Морозом — школа стойкости для взрослых, суровая, беспощадная, но честная. Если научитесь его дисциплине и поймете его логику, то сможете работать в любых условиях, даже в самых неблагоприятных. В любом случае это чрезвычайно ценный и дорогой навык в мире, где не все готовы к вечной весне.

Когда люди как собаки

Пишет Артур, владелец производственной компании, Сочи

Лет десять назад у меня был один начальник-технолог, я его до сих пор вспоминаю. Формально он был мне подчинен, но по факту держал цех в ручном управлении. Люди могли часами ждать у его кабинета с горящими вопросами и боялись пикнуть.

Он работал медленно, но безупречно. Если он чем-то занимался, его нельзя было беспокоить вообще никому, кроме меня, остальные молча стояли в дверях, ждали, пока он поднимет голову, ловили холодный взгляд и все равно не решались подойти. Я ему говорил: «Ну как ты можешь так к людям относиться», а он спокойно отвечал, что относится к людям как к собакам и по-другому нельзя, иначе работать не будут. Произносил это без злобы, как технический факт.

При этом я мог на него положиться на сто процентов, в голове у него был идеальный порядок, я опирался на него полностью и именно поэтому так долго терпел этот ледяной стиль. А потом в какой-то момент меня осенило, что вся система завязана на одном человеке и я сам этот холодный узел и вырастил. Стоило ему пропасть на полдня, как все «умирало и ломалось». Когда я наконец от него избавился, честно выдохнул с облегчением, но до сих пор пугаю им сотрудников.

Льдина никогда не тает

Пишет Анна, координатор проектов
в сети салонов красоты, Уфа

Наш директор по операционке — как кусок льдины. Всегда собранный, без лишних слов, с одним и тем же ровным тоном, независимо от того, совещание у нас или выговор поставщику. Однажды у него случилась личная драма. Утром секретарь шепнула, что у него тяжелая семейная ситуация, кто-то видел, как он долго сидел в машине на парковке и не выходил.

Через полчаса он вошел в переговорку на еженедельный созвон. Ни одного лишнего жеста, никакой видимой реакции, только короткое «начинаем» и дальше привычный сухой разбор цифр по салонам. Он так же спокойно задавал уточняющие вопросы, так же фиксировал решения в блокноте, будто ничего не произошло. Когда одна коллега попыталась что-то сказать в духе «может, перенесем встречу», он просто перевел разговор обратно к повестке. Мы вышли оттуда с ощущением холодильной камеры, всю встречу было ясно, что ему плохо, но его лицо и голос как будто были залочены в режиме «рабочий протокол».

03

**ВЕЧНЫЙ
ОТПУСКНИК**



В отпуск уехал один директор, а отдохнул
весь коллектив.

Народная мудрость