



Советы сотрудникам,

которых не ценят на работе

Мария Макарушкина, партнер, руководитель практики «VIP–консультирование»
«ЭКОПСИ Консалтинг»

Материал подготовлен на основе статьи, опубликованной в газете «Ведомости», №3938, 14 октября 2015 г.

Когда мне было 13 лет, меня постигло первое сильное разочарование «в жизни и в людях». Я заканчивала седьмой класс. На протяжении всего учебного года я получала хорошие оценки, посещала школьные мероприятия, играла на пианино в школьных концертах и активно занималась общественной работой, что, признаюсь, мне не очень свойственно. И вот в конце учебного года лучшим ученикам дают грамоты и подарки. Я была уверена, что тоже получу награду. Но мне ничего не дали. То есть мои успехи, вовлеченность в жизнь класса оказались не замечены ни классным руководителем, ни другими учителями, ни нашим старостой. Было обидно. Тогда горькое чувство непризнанности быстро прошло и уступило место другим впечатлениям. Но воспоминание, как видите, осталось.

**Горькое чувство непризнанности
быстро прошло и уступило место
другим впечатлениям.
Но воспоминание осталось**

Недавно мой клиент, руководитель департамента крупной компании, человек харизматичный, командный, увлеченный, поделился довольно закономерным, но печальным фактом. Он попросил для людей своего департамента добавить в ежегодный опрос вовлеченности сотрудников простой вопрос: «Чувствуете ли вы, что руководитель признает ваши заслуги, успехи, результаты?» Варианты ответа не менее просты: «да»/«нет». Этот руководитель много занимается своими сотрудниками, обсуждает с ними текущие вопросы, регулярно дает обратную связь и, что немаловажно, старается хвалить тех, кто вовремя и успешно справился с очередным проектом, добился значимого результата, внес интересное предложение. Но какой ответ дали большинство сотрудников? К недо-

умению и сожалению начальника департамента, ответы были в большинстве отрицательными. Несмотря на его менеджерские усилия, люди все равно чувствуют себя недостаточно признанными. Факт грустный, но, увы, вполне предсказуемый. Признания никогда не бывает достаточно. Окружающий мир относится к нам равнодушнее, чем мы того достойны.

Скажу честно, что мои уважаемые клиенты после знакомства с результатами собственной оценки «360 градусов» или социомappingа нередко бывают разочарованы до слез – в коллегах, компании и общем мироустройстве. Все считали себя лучше, эффективнее и популярнее, чем оказывается в итоге. Кстати, один из самых «рейтинговых» и «признанных» менеджеров тоже жаловался на «недооцененность» и безразличие окружающих: «Да, меня в коллективе признают, пока я рядом и приношу пользу, но стоило мне заболеть, как обо мне тут же забыли. Нет, не ценят меня по-настоящему».

Признания никогда не бывает достаточно. Окружающий мир относится к нам равнодушнее, чем мы того достойны

Но тут надо разделять рабочую и частную жизнь. В болезни нас поддерживают семья и друзья, но отнюдь не всегда – сотрудники. При рабочих сложностях можно рассчитывать на свою команду, но вряд ли на дружеский круг.

«Почему вы считаете, что вас недооценивают?» – спрашивала я разных сотрудников. Ответы типичны. Одни люди, имеющие внешний локус контроля, во всем винят окружающих. «Я столько сделал, но меня не хвалят», «не повышают зарплату», «не дают новую должность», «не поручают серьезные проекты», «оставляют только рутину, а другим достается самое интересное», «не учитывают мое мнение».

Другие, с внутренним локусом контроля, винят самих себя: «Я не сумел показать свои таланты», «не смог выстроить отношения, чтобы были видны мои результаты», «мне элементарно не хватило времени, чтобы достичь поставленных целей». А я как консультант смотрю со стороны и думаю: «Действительно ли вас недооценили – или это просто наша всеобщая склонность переоценивать свои таланты и успехи?» На самом деле происходит и то, и другое.

Вспомним раннее детство – ведь именно в дошкольный период формируются главные черты нашего характера, закладываются

«ключевые векторы» и основы личности. Некоторые родители очень скупы на похвалу. Что бы ребенок ни делал правильного и хорошего, этого недостаточно, чтобы заслужить одобрение старших. Неудовлетворенная потребность в признании так и продолжает сопровождать человека, «адаптируясь» уже к реалиям взрослой жизни. Ощущение непризнанности, недооцененности становится частью характера. Даже получая похвалу, наш герой продолжает мучительно хотеть новой порции поощрений.

Или другой сюжет. «Ты у меня лучше всех, ты достоин большего», – звучит мощный родительский посыл. Неадекватно завышенная самооценка заставляет беднягу потом всю жизнь страдать от вечной нехватки восхищения, которым его в изобилии пичкали в младенчестве.

Оставим раздутое эго на растерзание мелким страстям и попробуем действовать разумно и конструктивно. Когда нас, как нам кажется, недооценивают, следует спокойно разобраться, в чем именно и почему. Худшее, что можно сделать, – это затаить обиду, разозлиться, опустить руки, меньше вкладываться в работу, перестать доверять окружающим. А лучший способ справиться с негативными чувствами – понять и принять истинную природу своих переживаний, продолжать эффективно работать, не пренебрегать разумными возможностями «себя показать», открыто поговорить с руководством и уточнить ожидания. И однажды все может кардинально измениться. Когда меня в старших классах школы постоянно посылали на олимпиады по гуманитарным наукам, я гордилась («Меня ценят!») и одновременно переживала («А вдруг они переоценивают мои таланты?»). Злополучный и коварный «эффект самозванца» вступал в полную силу и приносил много нелегких минут. Так что во всем нужна золотая середина. ■