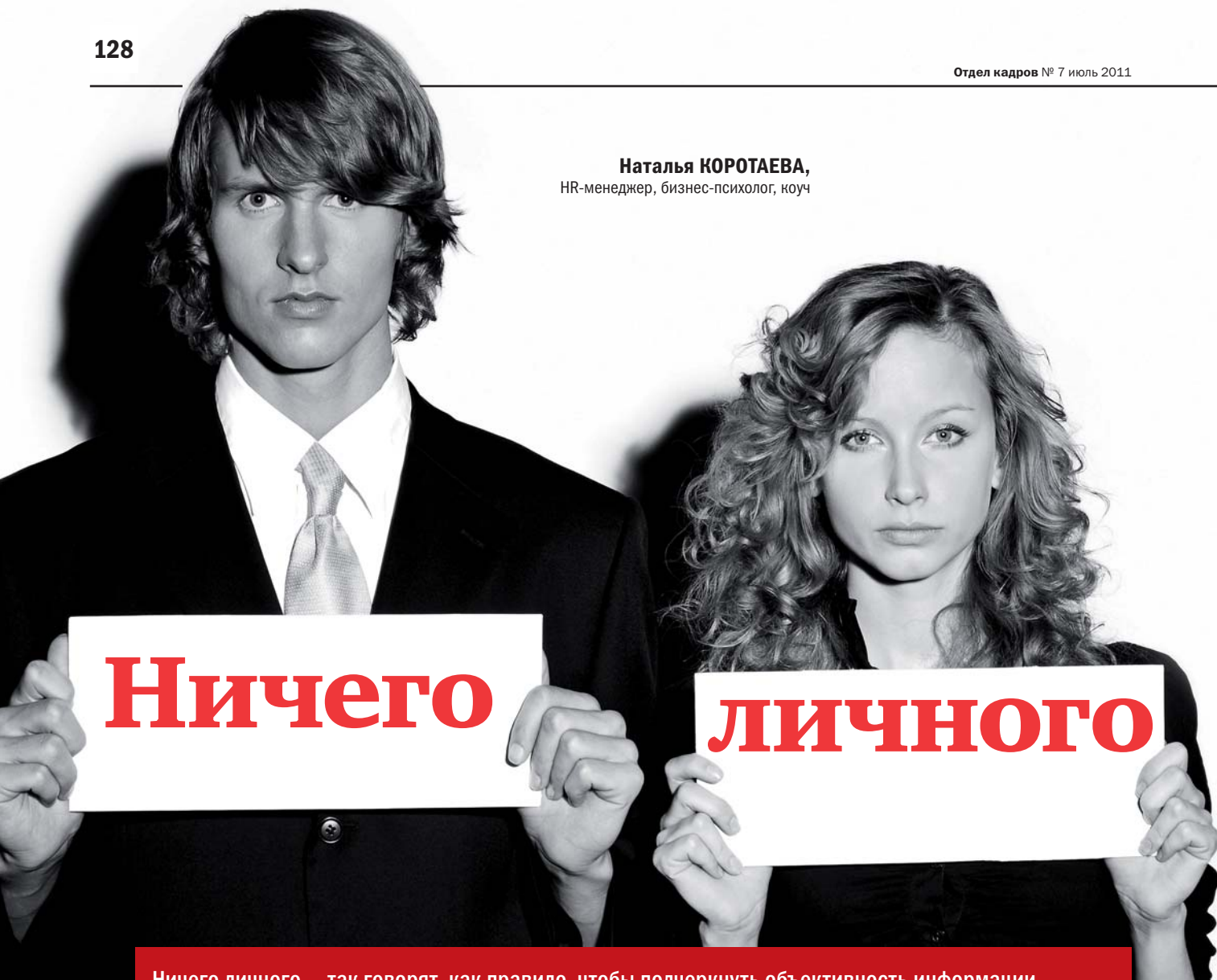


**Наталья КОРОТАЕВА,**  
HR-менеджер, бизнес-психолог, коуч



**Ничего личного — так говорят, как правило, чтобы подчеркнуть объективность информации. Судя по всему, именно этим и руководствуются работодатели, ограничивая личную жизнь своих подчиненных, — субъективным отношениям не место там, где выполняются рабочие задачи.**

**К**райние случаи, когда по внутренним законам предприятия при создании семьи между сотрудниками одному из них приходится увольняться, — скорее исключение. Тем не менее большинство руководителей считают необходимым и возможным регламентировать личную жизнь своих сотрудников.

Проявляется это по-разному: начиная с собеседования, где за редким исключением обязательно поинтересуются семейным положением и планами, обязательно приняв в расчет этот факт при принятии решения, и заканчивая фиксированием в корпоративных документах правил поведения

с противоположным полом, личных отношений, а также применением явных или скрытых бонусов за определенные поступки.

Политика в области личных отношений может быть разной. В одних компаниях браки между сотрудниками откровенно запрещены, в других эти браки поощряются (может, даже неосознанно) дополнительным бонусом молодой семье, в третьих предпочитают нанимать только родственников и знакомых, естественно, никак не прописывая подобные традиции в документах. Где-то рабочие и рекреационные мероприятия занимают столько времени, что поневоле

ограничишь круг общения только коллегами, и наоборот — «5 минут на кофе-паузу» и «больше трех не собираться».

Что бы об этом не думало руководство, личные отношения на работе были, есть и будут. Иногда они возникают вследствие рабочих, а иногда становятся их причиной. И не может их быть только там, где работают роботы. Потому что отношения — это, прежде всего, наши эмоции — симпатии, антипатии и все, что из этого следует, то, чем в полной мере насыщена и украшена наша жизнь. А так как в жизни взрослого человека работа занимает большую часть времени, то лишая себя на это время радо-

сти кажется совершенно нецелесообразным.

Несмотря на то что оставлять личное за рабочей дверью считается хорошим тоном, на практике это осуществить трудно. В большинстве случаев максимум, что мы можем сделать в этом направлении, — скрыть наши симпатии и антипатии. Но в действительности такими способностями мало кто обладает.

Человек испытывает эмоции по отношению к другим людям независимо от уровня профессионализма. Профессионал скорее сдержан в их проявлении, что, на самом деле, не всегда идет на пользу. Эмоции — это то, что движет человеком, мотивирует его. Постоянно сдерживая эмоции, сотрудник может «наступить на горло собственной песне» и потерять драйв.

Но если сдерживание эмоциональных проявлений обусловлено правилами приличия, культуры и общежития (неограниченные эмоциональные возлияния вряд ли пойдут на пользу взаимоотношениям), то неформальные отношения скорее скрашивают унылые офисные будни. Разве не здорово, что, проходя по коридору, можно перекинуться парой слов с симпатичным блондином или, завершив солидный отчет, обсудить обновления за чашечкой кофе с подругой?

Но в отдельных случаях паузы перетекают в вечность, а перемигивания — в романы, занимая рабочее время, снижая эффективность, развлекая сотрудников и ввергая в ярость работодателей. Понятно, что любому руководителю хочется заранее ограничить себя от подобных ситуаций, вот и рождаются документы, запрещающие флирт.

Но имеет ли это смысл? Иллюзия, что административные меры могут серьезно повлиять на наличие личных отношений. Проблема переводится в разряд скрытой, интригуя зрителей — любителей любовных сериалов, пряча от глаз руководителя развитие событий.

Даже если уровень самоуправления сотрудника настолько вы-

сок, что он может управлять своими эмоциями, на первый план выступает мотивация — а на каком основании он должен это делать? Почему рабочие отношения должны быть приоритетны (особенно если человек встретил свою судьбу)?

В большинстве случаев единственной причиной ограничения личных отношений на работе является угроза этой самой работе. Конкретные ситуации различаются лишь уровнем потенциальной угрозы — от простого невыполнения обязанностей ввиду увлеченности другим до прямого вреда (ошибок, совершенных в период любовного умопомрачения), отвлечения коллег на обсуждение разворачивающегося у них перед глазами романа и даже преступного сговора ввиду появления дополнительных интересов. Но последним пусть занимается служба безопасности, нас же интересует сторона человеческая.

## Нужно ли бороться со служебными романами?



Еще один негативный момент — последствия разрыва: если личные отношения заканчиваются, «пострадавшей» стороне приходится несладко. И если человек не имеет возможности вылить свои эмоции в личной жизни, он активно примешивает их к рабочей, негативно влияя на участников конфликта и невольных зрителей.





Опасения руководителей далеко не беспочвенны: личные отношения сотрудников в большинстве случаев идут в ущерб делу, отнимая у них силы и время. Поэтому причины, толкающие работодателей на введение особых правил, понятны. Однако полезность подобных мер я бы поставила под сомнение. Да, конечно, если нас ставят перед выбором «работа или отношения», это заставляет серьезно задумать о наших приоритетах. Кому-то подобный выбор поможет понять, что увлечение мимолетно, но другому, быть может, разрушит жизнь, заставив отказаться от оптималь-

ной для себя работы (важного для него в данный момент заработка) или партнера. На работодателе это может сказаться еще серьезнее: он может потерять сотрудника либо заложить бомбу медленного действия — ведь если человек делает что-то против собственной воли, то рано или поздно это сильно отражается на его психологическом здоровье.

Однако в большинстве случаев откровенные ограничения в сфере личных отношений, скорее всего, заставят сотрудников быть осторожнее, скрывать истину и идти на уловки, нежели на самом деле отказаться от отношений.

И это тоже усложняет ситуацию для работодателя: не наблюдая отношений, можно пропустить момент, когда вмешательство на самом деле необходимо.

Значит ли это, что регулировать личные отношения сотрудников не нужно? В определенной мере — да. Отсутствие формальных ограничений позволит людям вести себя более естественно и открыто, что с большей вероятностью сделает очевидной ситуацию, когда вмешательство будет необходимо.

В некотором роде регламентация личных отношений на работе бессмысленна. Причины понятны, но результат, как правило, далек от задуманного. Не надо питать иллюзий, что сотрудники слепо будут им следовать. Ведь на то она и личная жизнь, чтобы самому принимать о ней решения. К тому же для некоторых работа становится фактически единственным местом, где можно найти спутника жизни — все-таки человек проводит на ней достаточно много времени и имеет возможность наблюдать коллег в различных ситуациях.

Более того, в целом наличие личных отношений может даже благоприятно сказаться на работе. Пока идеально простроенные процессы являются редкостью (и еще долго будут ею являться), личные связи дают отличный шанс решить рабочие вопросы с минимальными затратами времени и других ресурсов.

Это раньше слово «связи» имело презрительный оттенок. Теперь способности устанавливать социальные контакты считаются важным фактором, способствующим успешной карьере. Связи не сваливаются в подарок, это следы успешного общения, признание значимости, востребованности, высоких коммуникативных способностей. По сути, способность строить личные отношения определяет нашу социальную успешность — даже ремесленник не продаст свой товар без



общения. Профессионализм без способности выстраивать отношения немислим.

Использовать личные отношения — естественно, не использовать, когда они есть, — нерационально. Так что, если есть у вас такой ценный багаж, как хорошие знакомства, пользуйтесь на здоровье!

Но что же делать с личными отношениями руководителю? Я думаю, нужно подходить избирательно — закрывая на них глаза, где они безопасны, и подбирая индивидуальные «ключики» там, где есть серьезная угроза интересам компании.

Все лично-рабочие отношения можно разделить на два вида: первые — когда в основе лежат личные отношения, в результате которых люди решают организовать общее дело либо помогают близкому устроиться на работу, вторые — когда личные отношения возникают на фоне рабочих. И если в первом варианте ограничения в большинстве случаев целесообразны, то во втором ровно наоборот.

Ограничения на родственные связи в органах управления и финансах вполне обоснованы, ибо такие альянсы могут угрожать безопасности собственников. Основным же психологическим аргументом против работы с близкими является их часто негативный финал. Связано это с размытостью границ в личных отношениях. Здесь больше поощряется и больше прощается, тогда как рабочие отношения подразумевают четкое распределение обязанностей и ответственности.

Конфликты, как правило, возникают в двух случаях — от непрозрачности ожиданий и использования личных отношений для выгоды. Например, один ожидает поглажек, второй рассчитывает на полноценное служение делу. Здесь бывают исключения. Чтобы увеличить вероятность их появления, важно четко прописать (а не

просто договориться) ожидания и обязательства сторон. Если, конечно, сам факт такой необходимости не станет для вас чересчур обременительным. В противном случае не удивляйтесь. Тех, кому удалось пройти эту игру с положительным результатом, не так уж и много.

В особую группу таких отношений можно выделить отцов и детей. В таких ситуациях вероятность, что «ребенка» взяли не за профессионализм, а за фамилию, к сожалению, достаточно велика. Но с такой же вероятностью заботливый родитель лишь ухудшает ситуацию. Так, к сотруднику, близкому к «престолу», коллеги всегда будут относиться недоверчиво. И для того чтобы продемонстрировать свой профессионализм, «ребенку» придется приложить в два раза больше усилий, чем обычному сотруднику. Человек, которого взяли исключительно по родственным связям, может стать изгоем в коллективе, особенно если он занимает не «свое» место.

Другое дело — вступать в отношения с теми, с кем работаешь. Человеку естественно искать единомышленников. И его стремление устанавливать связи говорит больше о его характере, нежели об опасности для работы. Этим процессом не сильно поуправляешь. Здесь вопрос допустимости таких отношений скорее неуместен. Давайте смотреть правде в глаза: если люди захотят вступить в личные отношения, то редкая работа их остановит. И любые официальные запреты лишь заставят людей скрывать их.

Личный оттенок может быть даже у отношений с руководителем. Безусловно, встречаются люди, не проявляющие эмоций на работе. И если в западной системе менеджер может быть нейтральным человеком, то в нашей культуре боссу вполне естественно иметь свой характер — у нас это может быть и «отец родной», и «барин». К такому уже сложно

относиться без эмоций. Он сам является их носителем и провокатором.

Точно так же женщина-руководитель может быть стервой, мымрой или мамой. Такое очеловечивание рабочих отношений уже само по себе становится причиной возникновения ответных эмоций. Такие личные отношения являются неотъемлемой частью работы и могут быть даже полезны, например, в случае «мамы», демонстрируя сотрудникам патернализм и призывая их быть



откровенными в своих проблемах. Что, при адекватности обеих сторон, положительно сказывается на удержании сотрудников и даже их мотивации.

В целом личные отношения на работе способны как навредить, так и помочь бизнесу, но избежать их практически невозможно. Не стоит питать иллюзий, что административные меры защитят вас от негатива, хотя регламентировать проявления отношений в локальных случаях, безусловно, нужно. ■