

Татьяна Мужичкая
Ирина Белашева

КАК СТАТЬ ЛИДЕРОМ ★ НА РАБОТЕ И ВСЕМ НРАВИТЬСЯ

Легкий
путь
к успеху



Книга-тренинг

Татьяна Мужичкая

**Как стать лидером на
работе и всем нравиться**

«Издательство АСТ»

2019

УДК 159.9
ББК 88.53

Мужицкая Т. В.

Как стать лидером на работе и всем нравиться /
Т. В. Мужицкая — «Издательство АСТ», 2019 — (Книга-тренинг)

ISBN 978-5-17-111923-2

Книга «Как стать лидером на работе и всем нравиться» – книга о том, как найти вакансию своей мечты, устроиться на работу, заполучить уважение и внимание со стороны своих коллег, добиться признания со стороны начальства и просто преуспеть во всех начатых и будущих делах. Книга о том, как не ждать повышения годами, а сразу делать свою карьеру. Книга для тех, кто стремится к лучшему и это лучшее обретает. Издание станет вашим личным психологом и лучшим советчиком по рабочим вопросам.

УДК 159.9
ББК 88.53

ISBN 978-5-17-111923-2

© Мужицкая Т. В., 2019
© Издательство АСТ, 2019

Содержание

Бояре, вы чьи будете?	6
Неписанные правила разных корпоративных культур	6
Товарищ или командир?	10
Ступеньки иерархии в пирамиде карьеры	11
Все за мной!	14
Совет да компромисс	16
Любит – не любит, работает – не работает	18
Мама – иерарх и сын – диспетчер	20
Искушение властью или испытание властью?	23
Какую власть предпочесть?	25
От благотворителя к благодетелю	27
Без права на нерешительность	29
Я буду вас спасать!	31
Мы зовем ее ласково – «наша мымра»! Или как найти общий язык с любимым начальником?	32
Конец ознакомительного фрагмента.	37

Татьяна Владимировна Мужичкая, Ирина Петровна Белашева Как стать лидером на работе и всем нравиться

* * *

Все права защищены. Ни одна часть данного издания не может быть воспроизведена или использована в какой-либо форме, включая электронную, фотокопирование, магнитную запись или иные способы хранения и воспроизведения информации, без предварительного письменного разрешения правообладателя.

Авторы благодарят журнал «Эгоист Generation» и лично его издателя и главного редактора, Маргариту Озерову, за возможность появления этих текстов.

© ООО «Издательство АСТ», 2019

© Мужичкая Т., Белашева И., 2018

Бояре, вы чьи будете?

Неписанные правила разных корпоративных культур

...Представьте себе, вас пригласили поиграть в карты. Вы приходите в зал, где за четырьмя игральными столами сидят по четыре человека. Вы садитесь за один из них, игрокам сдают карты и объясняют правила игры за вашим столом. Это всем известная игра в «подкидного дурака», где козыри бьют всех, а туз – главный. Вы с удовольствием играете, вы знаете, как правильно подкидывать и как грамотно отбиваться, но через несколько партий, по условиям, вы должны пересесть за следующий по часовой стрелке стол. Там играют уже в другую карточную игру, причем три человека знают ее правила, а вы – нет. Спрашивать про правила, по условиям, запрещено. Вы начинаете играть в карты наугад и, конечно, вы проигрываете в первый и во второй раз. А в третий раз, если вы не полный идиот, который пытается играть в «подкидного дурака», когда все вокруг играют в другую игру, вы начинаете наблюдать за игрой, чтобы понять правила. Оказывается, они играют в «двадцать одно»! И как только вы поняли правила, – ура, ура! – вы включаетесь в игру и можете даже выиграть.

Потом вы пересаживаетесь за следующий стол. Вы уже морально готовы к «подкидному дураку» и к «двадцать одно», но за третьим столом нет ни того ни другого, а теми же самыми картами играют в какую-то третью игру. И опять спрашивать нельзя! Можно только наблюдать, чтобы узнать правила. Оказывается, здесь вообще «шестерка» – самая крутая карта, чем меньше номинал – тем круче карта. И вообще здесь выигрывает тот, кто соберет все карты одной масти, потому те, которые бьешь, забираешь себе! И когда наконец вы разбираетесь в этом, игра становится значительно более захватывающей.

Какой бред, скажете вы. Когда я иду куда-то играть, я всегда сначала узнаю, во что буду играть, потому что для каждой игры есть четкие правила. Приведу пример из своей жизни. Вот недавно мы ходили смотреть хоккей, и там был момент, когда все закричали «Гол!», а судья сказал, что он не засчитан. Потому что хоккеист забил его коньком, как в футболе, а это запрещается правилами – шайба должна быть заброшена в ворота только клюшкой. Это правила хоккея! И когда все идет на хоккей, все их знают.

Но история с картами – вовсе не бред, а упражнение с семинара по корпоративной культуре. Потому что когда люди идут играть в карты или смотреть на хоккей, они заранее узнают правила игры, а когда люди приходят работать в компанию или организацию, они часто об этом не задумываются, потому что вроде бы какие тут могут быть правила – работай и работай! Они не придают значения тому, что в каждой организации могут быть не только расписанные в должностных обязанностях, но и неписанные, не менее строгие правила того, как себя вести, что носить, что принято, а что осуждается. И чтобы быть успешным, чтобы эффективно взаимодействовать в коллективе, необходимо соблюдать эти неписанные положения.

Первый и главный закон эффективного существования в условиях различных корпоративных культур сформулирован давным-давно: «В чужой монастырь со своим уставом не ходят!» И когда ты устраиваешься на работу, было бы чудно, чтобы тебе четко рассказали, какой здесь «устав». Есть небольшое количество организаций, где все правила прописаны. Например, McDonald's. Еще есть шахтеры, у которых на уровне техники безопасности все по пунктам под роспись разъяснено. Но все равно на уровне человеческих отношений и пра-

вил приятия решений, симпатий и антипатий остаются неписанные нормы, а они потому и неписанные, что прописать их просто невозможно! Это очень тонкая материя. Это нельзя выучить и часто нельзя сформулировать, здесь люди опираются только на свой собственный опыт. За этим нужно наблюдать, как в карточном упражнении. Поэтому прежде, чем заявлять о себе, привлекать к себе внимание предложениями, усовершенствованиями, постарайтесь попытаться понять, как здесь все устроено.

...Николай имел успешный опыт работы в компании, которая занималась производством пластиковых окон. Это был амбициозный, подающий надежды молодой человек, но ему пришлось поменять работу. Предыдущая компания, где он работал три года, была небольшая, но энергичная, основные принципы ее работы были «быстрее, выше, сильнее». Люди работали практически без графика, не важно, во сколько ты пришел на работу, важно, сколько ты продал. Платили там исключительно сдельно, и премия за результат значительно превышала зарплату. Николай привык, он прекрасно «вписался» в компанию, хорошо работал. И если бы владелец не решил эмигрировать в Канаду и не продал бы бизнес, а Коля не переехал бы жить к любимой девушке в другой район Москвы, он ни за что не стал бы менять работу. Но поскольку через всю Москву ездить мучительно, Коля нашел аналогичную фирму неподалеку от своего нового места жительства и устроился туда на работу. Посмотрев в послужной список, на объемы продаж, его тут же взяли. В первый же рабочий день Коля пришел на работу к 12. Он был очень доволен: по пути на работу по дороге от метро нашел ремонтирующийся магазин, хозяевам которого предложил свои услуги. Во второй и третий день он снова до работы пробежался по перспективным адресам. Но на третий день на пороге его встретил новый начальник, который строго спросил: «Который час? И где ты ходишь?» Коля попытался оправдаться, но начальник перебил его: «У тебя рабочий день начинается в 10! Ты еще испытательный срок не прошел, а уже опаздываешь!»

Коля не понимает, что происходит. Всего третий день он работает, а уже конфликтует с начальством. Он подошел к своему новому коллеге, который сидел за столом напротив, и поделился: «Представляешь, этот придурок на меня наорал!» Коллега покивал, а вечером Колю вызвал начальник и накинулся на него: «Ах, ты еще и бочку на меня катишь!» Коля пришел в полное недоумение: «Почему вы меня ругаете? Я продал окон на 400 тысяч!» На что начальник ответил: «Никого не волнует, сколько ты их продал, но в первую очередь ты должен соблюдать трудовую дисциплину».

Тогда Коля пошел жаловаться девушкам из бухгалтерии соседней организации, с которыми он познакомился в курилке. Одна из них говорит: «Не спеши увольняться! Посмотри, может, у них просто так все устроено. Потому что я знаю оттуда много людей, которые работают довольно долго, и работой своей довольны, и зарабатывают неплохо».

Тогда Коля решил пока ничего не предпринимать, просто приходить на работу к 10 и наблюдать, что происходит в офисе. Довольно скоро он обнаружил, что правила здесь действительно другие, чем на его прежней работе, что зарабатывать здесь можно гораздо больше, но по-другому. В этой фирме инициатива не требовалась, важны были лояльность и дисциплина. Важно было приходить вовремя, слушаться начальника и даже иногда стучать друг на друга.

Мелкие заказы компании действительно не были нужны, потому что фирма специализировалась на крупных оптовых партиях для постоянных клиентов – строительных компаний, которые работали на госзаказах, строили школы и больницы. И правила размещения этих заказов среди сотрудников здесь были абсолютно другие, их распределял лично начальник,

который общался с клиентами, как правило, своими старыми друзьями, напрямую. И соответственно, чем больше начальник доверял сотруднику, тем больше было шансов у того было получить заказ. Причем, доверял не только исполнительности и рабочим качествам, но и его лояльности, он должен был быть уверен, что сотрудник никому ничего не расскажет лишнего. И начальник не был заинтересован в том, чтобы менеджеры привлекали какие-то заказы со стороны.

В итоге перед Колей встала дилемма. Или сказать «Я не могу работать в таких условиях!» и уйти в другую компанию, которая работает с клиентами, а не с оптовиками. Или понять, что у него есть здесь реальные перспективы в плане роста зарплаты, и тогда это мотивирует его принять правила той стороны, в которую он попал.

Одним из наследий постсоветского менталитета является своеобразный шовинизм, устойчивое убеждение многих наших людей в том, что это нас все должны понимать, а не наоборот. Стоит хотя бы посмотреть, как ведут себя некоторые туристы за границей. Точно так же и на работе. Многие приходят в каждый новый монастырь со своим собственным уставом. Мы же предлагаем относиться к каждой новой фирме, куда вы приходите работать, как к новой стране с ее законами и неписаными правилами. Может, в этой «стране» не зря все ходят к секретарше Лидочке с коробками конфет, хотя к директору можно и без нее зайти. Но Лидочка много всего знает и может сообщить вам что-то такое, что повлияет на принятие решений. Или выяснится, почему все обходят стороной Николая Петровича, потому что Николай Петрович всем навязывает свою помощь, но, приняв ее, вы попадете от него в долгую зависимость.

На тренингах мы специально разыгрываем такие упражнения, даем представление о правилах определенных культур, описываем, как они действует. Попробуйте исследовать другую культуру и вы. Если бы вы описывали мир другой страны, на что бы вы обратили внимание? То же самое и здесь. Сначала ведите себя нейтрально и доброжелательно, внимательно наблюдайте, и только потом принимайте какие-то решения. На это может потребоваться от трех дней до года, смотря до каких «эшелонов власти» вы дойдете. Это вам во многом облегчит жизнь.

Надо задать себе примерно такие вопросы. Каковы здесь правила принятия решений? Есть ли какие-либо правила относительно того, как полагается выглядеть, и что здесь носят? Что такое хорошо и что такое плохо? Какие поступки поощряются руководством, а какие – нет? Поинтересуйтесь легендами фирмы и послушайте рассказы о ее героях. Какими поступками они прославились? Например, пожарные могут рассказывать про своего коллегу, который спас жизнь человеку на пожаре. А страховые агенты будут прославлять агента, который не выплатил страховую премию тому, чью жизнь спасли.

Согласно Ларри Константину, который разработал классификацию лидерства, есть четыре типа культур. «Иерархическая», в которую попал Коля, где начальник всегда прав и его действия не обсуждаются. Она самая стабильная, самая громоздкая: один наверху, два под ним, заканчивая десятками и даже тысячами внизу. Большие компании могут быть так построены, в частности почти все банки.

Та, из которой он вышел, называется, «предпринимательская», она же «харизматическая», она же «синхронная». В этой культуре обязательно есть яркий лидер, здесь поощряются идеи, инициатива, ненормированный рабочий день, общая нацеленность на результат. Третья – тип «открытой» организации, где все устроено демократично, и пока все не обсудят вопрос и не придут к согласию, решение не принимается. И несчастные «иерархические» люди, попадая

в «открытую» культуру, каждый раз не могу понять, на кого надо давить, чтобы принять решение. Кто здесь главный? А давить не получится, потому что все равно придется голосовать.

Например, управляющие компаний какой-нибудь сети у себя в компании главные, но когда они собираются все вместе, они все равны между собой, и в этот момент им надо принять согласованное решение. Здесь они должны договориться, а не пытаться доказывать, кто из них более крутой. Все на равных.

И, наконец, «лепестковая» организация, которых сейчас становится все больше. Есть некий организационный центр и куча специалистов, между собой никак не связанных. Например, бюро переводов или служба оказания услуг с диспетчерской. Сотрудники здесь часто даже в лицо не знают друг друга, никаких корпоративных мероприятий по выработке командного духа среди них не проводится. У каждого свой участок работы и никаких отношений. Люди, пришедшие сюда из «открытой» культуры, вообще не понимают, как можно работать самим по себе. Авторы сценариев сериалов, книг общаются только каждый со своим редактором. И если сюда придет человек, который до этого привык жить дружной «харизматической» жизнью редакции, где все обсуждается и каждая статья – продукт коллективного творчества, то здесь ему может показаться одиноко.

Поэтому, садясь за стол и получая карты (устроившись на работу и получив первое задание) попробуйте определить, по каким правилам вы играете.

И если это не первый ваш трудовой опыт, и вы в жизни уже где-то работали, наверняка вы понимаете, в какой культуре вы хотите работать, а в какой вам противно даже находиться.

Почему в одних культурах нам удобно, а в других нет, может объясняться не только привычками, но и опытом из детства. Тот, кто вырос с папой-полковником, либо отлично себя чувствует в «иерархической» культуре, понимает, как она устроена, либо ненавидит ее, как доктор Хаус из одноименного сериала. У Хауса – «синхронная» культура: идите за мной, главное – результат. И когда от него пытался уйти его сотрудник Форман, его не принимали ни в один госпиталь. Как объяснили, именно потому, что он уже испорчен культурой доктора Хауса, где основная ценность – не подчиняться приказам, а принимать решение на основании того, что сам считаешь правильным.

Но даже в беспокойные кризисные времена я вам советую: как только у вас появится возможность уйти в культуру, которая вам ближе – уходите. Иногда попасть в свою среду важнее денег. Потому что деньги улетучатся, когда человек начнет компенсировать неудовлетворенность от работы шопингом, едой, алкоголем, или же оплатой лечения в клинике неврозов. Пусть лучше это будет среда, в которой вы расцветете и дадите больше плодов, чем та, с которой вам придется бороться.

Товарищ или командир?

Очень часто люди думают: ну какой из меня руководитель? Я же не обладаю яркой харизмой, чего я буду соваться? Ведь при слове «лидер» у многих возникают ассоциации с Лениным на броневике или с Чапаевым, размахивающим шашкой. Но не все так однозначно с Чапаевым! В фильме о Чапаеве есть фундаментальная речь главного героя о том, где должен в бою находиться командир – впереди на лихом коне или, наоборот, на горе, наблюдая со стороны, как все происходит. Если мы исследуем опыт организации разных систем, опыт разных людей, которые открывали свои компании, вели за собой людей, то, оказывается, они не похожи друг на друга и на привычный стандарт. Попробуем разобраться, какие же еще есть способы организации людей вокруг себя.

Предлагаем взглянуть на мир глазами американского социолога Ларри Константина, который сначала изучал разные семьи, а потом от исследования семей перешел к исследованию организаций именно с точки зрения различных типов лидерства. Он оказался лаконичным и свел наблюдения всего к четырем вариантам. Так что приглашаю вас в путешествие по четырем разным странам, где все совершенно по-разному будет устроено. Однако одинаково успешно и безусловно интересно! В процессе путешествия присмотритесь к особенностям каждой культуры, и попробуйте выбрать себе что-то подходящее. Тем более что и ученые определяют сам термин «лидерство» по-разному.

Ступеньки иерархии в пирамиде карьеры

Лидерство – социальные отношения доминирования и подчинения в группе, организации, обществе, основанные на способности лидеров принимать решения и оказывать влияние.

Первый тип – иерархия. Самая устойчивая система, известная еще с древности. Государство, религия, армия – все это устроено по принципу иерархии. Символ иерархической культуры – треугольник, вернее, пирамида. Видимо, не зря говорят: все боится времени, но даже время боится пирамид. Это символ абсолютной устойчивости и, не побоюсь этого слова, вечности.

Как устроена иерархия? Мы можем оценивать ту систему, которую выстраивает лидер, по нескольким параметрам. Первое – роль самого лидера, вторая – психологический климат и правила, которые там действуют, и третье – как проходит информация в сообществе, кому что доступно. Помните у Джорджа Оруэлла: «Все животные равны, но некоторые – равнее других». Это об иерархии. Иерархия – самая сложная с точки зрения устройства, но самая простая с точки зрения нашего понимания, потому что все с ней знакомы. Иерархия построена так. Первое: действительно возможно продвижение по карьерной лестнице. То есть, существует эта самая лестница. Второе: есть люди, которые наверху. Неизвестно, по каким причинам, и вообще небожителей в лицо мало кто знает. А общаются все непосредственно со своим начальством на следующей ступеньке, либо максимум через ступеньку. Условно говоря, знают капитана и полковника, а генерала не видел никто. Информация проходит исключительно сверху вниз: внизу знают только то, что им положено знать. Если ты знаешь больше – значит, тебя повысили. Почему иерархия самая жесткая? Основной принцип – приказной, никто никого не спрашивает о том, чего он хочет делать или не хочет. Начальник всегда прав, и его действия не обсуждаются. Это имеет законное объяснение: он не потому всегда прав, что он сильный и крутой, а просто потому, что он знает больше. И если тебе на твоём уровне его действия кажутся бредом, то, если знать то, что знает он, в его действиях окажется смысл. Например, есть анекдот, где солдатам поручили красить траву. Им это кажется бессмысленным занятием, как, впрочем, и сержантам, однако смысл приказа генерала, отдавшего распоряжение – навести порядок перед приездом комиссии, о котором он знает, а рядовые – нет. И кто что думает по этому поводу, кажется это кому-то бредом или нет, с точки зрения иерархии совершенно не важно. Иерархия – это когда каждый – винтик в общем механизме, и этот винтик должен работать вне зависимости от того, нравится ему то, чем он занимается, или нет. Если не нравится – кыш отсюда! Или по собственному желанию или «по собственному желанию администрации». Других вариантов нет.

Поэтому лидеры иерархии, во-первых, это люди очень сильные. Ведь на самом верху и самая большая ответственность. «Нижним» ступенькам иерархия выгодна тем, что внизу нет никакой ответственности, меньше знаешь – крепче спишь, солдат спит – служба идет. Снизу идет запрос на ответственность: разрешите сделать то-то? Или разрешают, или не разрешают, но отвечает всегда начальник. В семье такие лидеры чаще всего принимают ответственность за все и за всех, все ходы продумывают и расписывают, решают, кому из членов семьи как поступать и как себя вести. Они стратеги.

Второе: это люди очень дисциплинированные, очень структурные и логические. Потому что в иерархии чем выше человек стоит, тем лучше он себе представляет всю картину, все направления, исходя из этого он и должен раздать поручения, поставить задачи, проконтролировать. Он должен все это хорошо понимать и обладать внутренней дисциплиной. И еще одно качество у такого человека есть: он может делегировать ответственность. Потому что иерархию невозможно построить, если человек сам за все берется: вершина пирамиды совсем маленькая по сравнению с широким основанием, на которое она опирается.

Человек иерархии очень хорошо понимает: богу – богово, кесарю – кесарево, а крестьянину – крестьяниново. И он прекрасно это все разделяет: кто здесь бог, кто – кесарь, а кто – крестьянин. Например, в иерархических семьях, в семьях военных, начальников, или принадлежащие к национальностям с иерархической культурой (например, этим славится Восток), культивируется уважение к старшим, беспрекословное выполнение их наказов и подчинение. Несмотря на то что бабушка, может быть, уже давно впала в детство, ее слово – закон, который не принято обсуждать. При старших нельзя курить, например. То есть, имеется много-много правил, которые регламентируют даже повседневное поведение.

Иерархическая система – самая стабильная, самая громоздкая: один наверху, два под ним, заканчивая тысячами внизу. Большие компании могут быть так построены, почти все банки, кстати. Когда я работала с банками, руководители жаловались: компания такая неповоротливая! И это правда: слабое место иерархии – она очень медленно реагирует на изменения. Потому что иерархические лидеры изначально изменениям не подвержены, они идут своим курсом. Если они хотят провести изменения, то их предваряет долгая подготовка, мгновенных перемен здесь быть не может. Лидер должен сам подготовиться, должен подготовить тех, кто под ним, чтобы они подготовили тех, кто под ними, и так далее, до самого низа. В иерархии очень сильна инерция.

Если мы говорим о бизнесе, то иерархический руководитель, если он руководитель среднего звена, никогда не будет стремиться сам принимать решения, потому что инициатива – это, конечно, замечательно, но все равно есть определенный порядок для ее проявления. Если человек залез на чужую территорию и забрал часть полномочий, которые ему не принадлежат, то может быть две реакции – либо его повысят, либо его выгонят. Никогда заранее не понятно, что здесь хорошо и правильно. Еще один принцип иерархии в том, что там никогда нет прозрачного понимания, что надо сделать, чтобы все было хорошо. Отчасти иерархия строится на страхе, на желании подчиняться, и основана на том, что изначально людей, готовых подчиняться, в обществе намного больше, чем тех, кто готов брать на себя ответственность за всех остальных. Люди обычно недовольны, они жалуются втихаря друг другу, что их давят, но предложите им стать начальниками, согласится один из десяти. Поэтому в иерархии еще существует и система клановости: они так и переходят такими мини-пирамидками из одной организации в другую, из одного отделения в другое, из одного бизнеса в другой. Таким удачно сложившимся системам отношений проще целиком перестроиться на другой бизнес, чем каждый раз начинать с нуля и обучать людей с улицы.

Зачем нам надо это знать? Если вы ловите себя на том, что вы в качестве начальника склонны к иерархии и деспотизму, не стесняйтесь и не думайте, что это плохо. Это очень даже хорошо, у вас есть шанс выстроить по-настоящему устойчивую и сильную систему. Только поймите, что тогда вам ни на кого нельзя рассчитывать кроме себя. Те, кто строит иерархию, несмотря на большое количество подчиненных внизу, не могут все бросить и оставить на них организацию. Разве что временно, но при этом продолжая оставаться «на трубке», отдавать распоряжения, подписывать документы. Есть какие-то вещи, которые он никому не может

доверить, потому что они свидетельствуют именно о его уровне. Как было в японской армии: если без тебя могут обойтись две недели, значит, без тебя могут обойтись вообще. Япония, кстати, очень иерархическая страна.

Иерархия – это ответственность и порядок. И эта система самая распространенная, очень часто наше представление о лидерстве – это представление именно о лидере иерархии, властном, решительном, способном работать по 18 часов в сутки. И люди, которые не находят у себя таких качеств, думают: «Нет, мне точно не стать лидером!» Подождите, не спешите. Есть еще три типа руководителя! Может, именно вам подойдет какой-нибудь из них.

Все за мной!

Лидер – тот, кто способен вести за собой других.

Второй тип нам тоже очень хорошо знаком по истории, кино и литературе. Это так называемый «синхронный» лидер. Это действительно тот самый случай харизматической, творческой личности. Личность очень сильная и вдохновенная, которая сияет и блещет (кстати, в отличие от иерархической, где вообще не нужно ни сиять, ни блистать, там нужно просто обладать силой, связями и дисциплиной, яркости и гениальности не надо, надо, чтобы все было откалибровано, иначе не впишешься в пирамиду). А здесь как раз – вдохновение, порыв. Символом «синхронной» организации является стрела. Есть наконечник, а за ним – много-много перьев в оперении. Руководитель – яркая звезда, он зажигает и ведет за собой, но при этом совершенно не берет на себя ответственность за других людей. «Синхронный» лидер обладает удивительным даром вдохновлять. Я не уверена, что Владимир Ильич Ленин действительно контролировал подходы, знал стратегию с точки зрения армейского главы, а Наполеон на Аркольском мосту со знаменем в руках хладнокровно просчитывал ход сражения.

Наверняка в таком лидере вы узнаете кого-то из своих близких, родных и друзей. Человек может «зажечь» речь, и вам почему-то необъяснимо захочется последовать его примеру. И вот вы неожиданно для себя отправляетесь в конный поход по Крыму, о чем начинаете жалеть после первых 100 метров верховой езды. Но жаловаться некому: человек очень удивится, если вы попытаетесь предъявить ему какие-то претензии за нечеловечески ноющие мышцы. Он ведь вас не заставлял, он честно говорил: вот вам идея, я вам ее дал, зажег звезду, а дальше – делайте что хотите. И благодаря этому дару мотивировать, дару убеждать, люди начинают сами организовываться. Наверняка вскоре возникнет какой-то серый кардинал, который начнет всем рулить и управлять, но запустить проект, идею он не в состоянии, он будет администрировать уже готовое движение, которое именно «синхронный» лидер и организовал.

Есть компании и даже целые бизнесы, которые так устроены. Там может быть большая текучка, но есть горстка верных приверженцев, которые вместе с шефом «и в печали, и в радости», которые свято верят в его звезду, которые говорят, что «наш шеф – гений, и мы за ним в огонь и в воду». Так бывает в IT-компаниях, в сфере рекламы, шоу-бизнеса. Если он – гениальный режиссер, в труппе может не быть четкого распределения обязанностей, все ее члены просто помогают ему, а на бумаге должность может называться как угодно.

В иерархических структурах, наоборот, есть понимание должностных инструкций, что с одной стороны облегчает начальникам работу, с другой стороны – им же и усложняет. Человек может встать в семь часов и уйти, заявив в лицо непосредственному начальнику: мой рабочий день закончился, это не входит в мои должностные обязанности. На это обычно жалуются банковские сотрудники среднего звена, и инструментов давления на такого сотрудника у них нет, потому что не они назначают зарплаты и премии.

В синхронных организациях эта тема даже не возникает, там работают «за идею», о том, кто что должен делать, договариваются в процессе. Это такая проектная, сиюминутная ситуация, все согласно распределили: я вот это буду делать, а я – вот это и это. Серый кардинал нужен для того, чтобы осуществлять функцию контроля. Это или жена (или муж) синхронного лидера, или просто приближенный человек, очень умный, но незаметный, и не исключено, что

он на этом зарабатывает больше, чем сам лидер. Лидеры этого типа, кстати, часто не возражают против такого распределения доходов и, наоборот, очень ценят таких администраторов.

«Синхронный» лидер – очень активный, и вся информация в его организации распространяется тоже очень активно, но вот достоверность ее вызывает сомнения. Он сам может точно не знать деталей или цифр, они известны лишь небольшому кругу «перьев», приближенных к острию стрелы. Все остальное оперение довольствуется, чем придется, в организации плодятся слухи, бушует общественное мнение.

«Синхронные» лидеры – это люди-бренды, все их фирмы всегда имени их. Если вы хотите создать что-то имени себя, значит, у вас склонность к синхронному лидерству. Примеры такого типа – два очень известных человека. Это Ричард Бренсон, миллиардер, основатель компании Virgin, который не умеет писать (у него заболевание – дисграфия), но сумел нажать состояние, именно вдохновляя людей той мыслью, что «все в их руках». И Стив Джобс – основатель компании Apple, типичный «синхронный» лидер. Он зажигателен и харизматичен, но, пока он был у руля, он принял немало странных решений и едва не развалил компанию.

Уязвим «синхронный» лидер в одном: он очень зависит от собственного эмоционального состояния. Его плохое настроение, его разочарование сразу же будут отражаться на всей организации. Потому что он работает исключительно на вдохновении, на порыве. Как только он остывает – «остывает» и дело. Харизматический, «синхронный» стиль – очень мощный и энергетичный, но он краткосрочный. Долгосрочные проекты на одной харизме построить нельзя. На вдохновении можно сделать какую-то акцию или проект, но построить фирму на двадцать лет, основываясь на одном порыве, крайне сложно. Империя Наполеона просуществовала, как известно, недолго, и развалилась, когда он постарел, ослабел, начал болеть и делать ошибки. Иерархия является цементом, а «синхронная» организация – фейерверк. «Ты был не прав, ты все спалил за час, и через час большой огонь угас, но в этот час стало всем теплей» – это про таких лидеров пела «Машина времени». «Синхронными» они и называются потому, что окружающие в едином порыве, синхронно начинают за ними двигаться. Но соответственно, как только он перестает это делать, синхронность нарушается. Он обречен всегда быть таким носителем себя самого.

Если в семье есть человек, который эмоционально всеми движет, то там происходит все точно так же: его идеями вдохновляются и им следуют, но никто никогда не знает, что делать, когда у него депрессия. А это неминуемо случается, потому что эмоции всегда развиваются по синусоиде. Если есть большие взлеты, то за ними обязательно последуют эмоциональные провалы, усталость и плохое настроение. Кроме того, такой лидер очень сильно нуждается в одобрении, ему нужна публика и внешнее подтверждение того, что он такой замечательный и правильно все делает.

Совет да компромисс

С. А. Багрецов определил лидера как члена группы, за которым все остальные члены признают право принимать наиболее ответственные решения, затрагивающие интерес всей группы и определяющие направленность ее деятельности.

Но если вы не ощущаете в себе ни мощной харизмы, ни дисциплины, что же теперь, у вас нет никаких шансов поруководить людьми? Не беспокойтесь, у нас в запасе еще два типа лидерства. Третий тип – это тип открытой организации, символом которой является круг. Это английский парламент или совет директоров, где все директора равноправны, это семейный бизнес, где нет иерархии и довлеющего над всеми «последнего слова» дедушки-патриарха, а есть равноправные братья. «Открытый» лидер поддерживает одну основную ценность: все равны, каждый имеет право голоса, и он у каждого решающий.

В таких системах, если их удастся правильно выстроить, существует то, что называется семейный совет, где все собираются не для того, чтобы выслушать папу или не для того, чтобы мама всех начала вдохновлять идеей ремонта и связанным с ним режимом самоограничения, а чтобы каждый открыто высказал, что он хочет, и все бы учли это мнение и нашли бы компромисс. Это всегда политика компромиссов или взаимных выигрышей. Кстати, в отличие от синхронной системы, очень быстрой, которая мгновенно реагирует на изменения, открытая система очень долгая с точки зрения принятия решения. Ведь пока все не согласится, решение не будет принято, причем никакого давления или манипуляций нет и быть не может, все интересы должны быть на столе переговоров. Это та система, которая в нашей стране, может быть, и не очень распространена, но тем не менее и у нас есть «открытые» островки, я наблюдала своими глазами: есть организации, где люди готовы доверять друг другу.

Основной лидер там – не тот, кто на обложке, он не берет на себя ответственность за все, его задача именно обеспечивать и поддерживать это равенство, следить за тем, чтобы интересы всех сторон были соблюдены. Это хранитель традиций, хранитель открытости. Любая информация имеет право туда прийти и быть доступной для всех, она будет рассмотрена и услышана. Эта система подразумевает ответственность всех за все. Ответственность каждого человека как раз и заключается в том, чтобы он информировал остальных открыто и полно, чтобы прислушивался и старался услышать мнение других людей.

Очень часто, когда я рассказываю в организациях про открытую систему, слушатели иронично пожимают плечами и говорят: «Это не для нас! У нас такого нет и быть не может!» Но если присмотреться, то можно найти ее элементы на уровне трех друзей-учредителей, которые все трое в равных долях, на уровне руководителей департаментов, когда они собираются без начальника, на уровне сотрудников, участвующих в одном проекте. Бывают руководители, которые именно так и пытаются строить отношения с сотрудниками. Они собирают их за «круглым столом» и говорят: «Ну что, коллеги, перед нами есть такая задача, у кого какие предложения, давайте подумаем, как нам лучше это сделать». И в таких организациях человеку как раз проще вырасти, потому что ему предоставляется возможность быть ответственным, инициатива поощряется. Дискуссия очень удобна для открытой системы.

Такие руководители тоже не всем подходят. Например, если человек привык к иерархии, он начнет очень сильно нервничать: что это, как это, никто четко не говорит, что надо сделать, да еще и спрашивают моего мнения. Обычно такими лидерами становятся те, кто действует не в одиночку, например группа соучредителей или тот человек, который понимает, что он хочет руководить и принимать решения, у него есть идеи, есть видение проблемы, есть знания и опыт, но не хватает ни харизмы, ни иерархического стажа. Зато у него есть талант слушать, уважать мнение другого человека! Это бизнес-партнерство.

Первые два типа основаны на личности, а этот – на сотрудничестве. «Открытый» лидер – это ведущий собрания. Его все внимательно слушают, он устанавливает регламент и повестку дня, но при этом он не принимает решения единолично, и сам со своим мнением может даже остаться в меньшинстве, но не будет настаивать на нем во имя общего согласованного решения. Многие женские бизнесы так устроены, и даже в Центробанке, где, казалось бы, жесткая иерархическая структура, многие женщины-руководители внутренних подразделений именно так выстраивают свои отношения с подчиненными. Это похоже на семью: давайте поговорим о наших проблемах, как нам лучше поступить в такой ситуации, и все все понимают. Он не может давить, но он может приводить аргументы, убеждать, как всем выгоднее. Справедливый руководитель – это про него.

Я знаю одну организацию, которая построена таким образом. Очень интересная консалтинговая организация, куда все приходят стажерами (такое сочетание иерархии и открытой системы), а дальше есть семь уровней повышения. Но каждый уровень внутри – система абсолютно открытая, ты можешь выбирать себе специализацию, ты можешь выбирать себе руководителя, ты можешь выбирать себе проект, ты можешь сделать так, чтобы тебя выбрали в проект – это повышает твои очки. Твоя инициатива поощряется, у тебя нет четкой должностной инструкции. Иерархичность выражается в том, что существуют определенные ограничения в распространении информации и карьерные «ступеньки» снизу вверх, но на каждой такой «ступеньке» царит свобода. Человек может поработать в энергетике, потом уйти в экономику. Потом подучить английский и уйти в международный отдел. Потом вернуться в IT. Внутри компании все эти миграции даже поощряются. «Открытая» компания быстро реагирует на рынок, но долго принимает решения. Но уж если она приняла их, то не изменит ни за что, и будет за них биться.

Любит – не любит, работает – не работает

Б. Д. Парыгин трактует лидерство как один из процессов организации и управления малой социальной группой, который способствует достижению групповых целей в оптимальные сроки и с оптимальным эффектом.

И последняя система называется «лепестковая». Самый простой пример – служба такси с радиодиспетчерской. Существует некий организационный центр и куча специалистов, которые между собой никак не связаны. Они даже в лицо не знают друг друга, никаких корпоративных мероприятий по выработке командного духа здесь не проводится. Наоборот. Символ такой организации – ромашка. «Лепестковый» лидер организует эту административную структуру, которая изначально находится «в удаленном доступе». Он находит заказы и набирает уникальных специалистов, с каждым из которых индивидуально договаривается. Каждый «лепесток» с другими не связан никак, он прикреплен к центру. Если руководитель договорится с таким специалистом, чтобы тот с ним работал, ему надо поддерживать хорошие отношения, надо поддерживать в нем интерес, обеспечивать его деньгами и ресурсами, и часто такой специалист может получать даже больше, чем сам лидер. Но лидеру с каждого специалиста его копеечка капает, и у него таких много. Например, так устроены коллегии адвокатов, издательства или бюро переводов. Бывает, офис такой организации располагается в паре комнатушек, а количество сотрудников насчитывает десятки человек. Там каждый человек – специалист своего дела, и ему не нужен коллектив для самоутверждения.

«Лепестковому» лидеру не нужен ни статус, ни атрибуты власти, он может в своем офисе посадить секретаршу и показываться там время от времени. Наоборот, как только начинается забота о статусных символах, о субординации, такая организация перестает существовать. Она может начать трансформироваться в иерархию, но тогда возникнет конфликт между специалистами, каждый из которых может быть уникальным и рассчитывает на признание. Например, продюсерский центр – если продюсер начнет с режиссером и актером меряться, кто круче, понятно, что все актеры развернутся и уйдут.

Но пока он говорит им: вы мои звезды и аккуратно платит деньги, такая организация может развиваться очень успешно. Ромашка – это такая «пирамидка наоборот». Чуть ниже – центр, чуть выше – лепестки. Это удивительная модель, очень живучая и долговечная. «Лепестки» могут меняться, могут переходить с одной ромашки на другую. Задача руководителя – выстроить отношения с каждым. Если вы не видите в себе способности руководить тысячами или даже десятками тысяч людей, попробуйте поруководить пятью или десятью по очереди. Или даже тремя. Там не нужно ни зажигать, ни вдохновлять, ни вести за собой. Нужно просто не мешать специалисту заниматься своим делом (тем, что он так хорошо умеет), искать ему клиентов, заниматься рекламой, маркетингом. Но человек все равно лидер, потому что это его компания, хотя он может даже скрывать, что он ее директор, если не хочет светиться.

У каждого есть свой талант. Сильная сторона «лепестковой» организации – индивидуальный подход, там могут быть замечательные условия, которыми все будут довольны. Она может быть универсальной – руководитель может быть вообще ни в чем не специалист, он сам даже может не уметь находить клиентов, но найдет того, кто ему это сделает. Главный талант

– уметь разговаривать, устанавливать отношения и поддерживать их. И вести бухгалтерию. Амбиции руководителя здесь именно в том, чтобы все хорошо работало и приносило деньги.

Информация там вообще никак не распространяется, да она и не нужна вообще, она сосредоточена в центре и выдается порционно и дозировано каждому своя. Глупый руководитель на этом уровне может начать плести интриги: одному говорить про одно, второму – про другое, запускать внутреннюю конкуренцию между лепестками. Хорошему руководителю ни про кого ничего не нужно говорить, ему вообще не надо, чтобы сотрудники между собой конкурировали, это вредно – чем меньше они друг про друга знают, тем лучше, тем спокойнее.

Недостаток этой системы именно в том, что очень трудно удержаться в нейтральной позиции. Чем больше любви одному «ребенку» или же чуть явственнее попытка давить – и коллектив может быстро разбежаться.

Мама – иерарх и сын – диспетчер

Мой учитель Борис Мастеров подарил мне игру, которую я с удовольствием использую на тренингах. Мы раздаем участникам описания всех этих типов, после чего просим людей, которые никогда в жизни никакими театрами не занимались, разыграть сценку под названием «семейный совет: принятие решения, как провести отпуск» в той или иной организационной системе. Привожу эти сценки, а вы сами определите, где какая! (Ответы, как водится, написаны в конце вверх ногами).

Сценка первая: мама, бабушка и внучка, все взрослые. Внучка говорит: «Я хочу туда, где экшн и тусовки, мне бы на горных лыжах покататься!» Мама говорит: «Нет, мне это неинтересно, я не люблю экстрим, я хочу туда, где цивилизация, я хочу в музеи и на экскурсии». Бабушка говорит: «Я уже для всего этого старовата, мне бы погреться на солнышке в умеренном климате и в хороших условиях, в хорошем отеле, и мне ваши развлечения неинтересны». На этом этапе еще пока непонятно, какая это система. Но тут начинается второй этап. «Хорошо, давайте посмотрим, где нам всем вместе все-таки будет интересно, ведь желательно, чтобы мы были все вместе, – говорит мама. – Где такое место, чтобы был и пляж, и горы, и культурный отдых? Может быть, Франция? И горные лыжи, и экскурсии, и ты, бабушка, будешь SPA-процедуры принимать». Замечательно!

Договорились. Какой это тип организации? Эта система – круг, все равные, все партнеры, никто не важнее. Несмотря на то что бабушка старше всех, несмотря на то, что мама больше всех зарабатывает, а дочка – надежда семьи, никто не пытается давить, все слушают друг друга, каждый провозглашает свои интересы и каждый признает право любого на это провозглашение, и во всех ситуациях они ищут компромисс.

Кто оказался лидером этой открытой системы? Тот человек, который сказал, что нам важно быть всем вместе, и предложил найти то, что всех устраивает. В данном случае это была мама. Она поддерживает эту систему.

Следующая картинка. Папа, взрослый сын и бабушка обсуждают тот же самый вопрос. Мамы дома нет. Папа собирает сына и бабушку и объявляет им: «Мы с мамой приняли решение ехать в отпуск, поэтому бабушка едет на дачу и там отдыхает, ты, сын, едешь с бабушкой и помогаешь ей...». – «Папа, а я хотел с друзьями поехать на море в Казантип!» – перебивает сын. Но тут же папа его жестко пресекает: «Об этом сейчас вообще разговора нет, тебя вообще никто не спрашивает. Если ты себя хорошо будешь вести с бабушкой, мы рассмотрим твоё предложение, возможно в конце августа и поедешь на море на несколько дней. А мы с мамой едем в Карловы Вары». Бабушка: «А я хотела...» – «Мама, тебя тоже никто не спрашивает, ты едешь на дачу», – отвечает папа. Приходит мама с работы и заявляет с порога: «Так, я взяла путевки, мы с тобой едем в Египет на две недели!» – «Дорогая, мы же хотели в Карловы Вары...» – «Ну и что, я передумала и взяла путевки в Египет, потому что туда едет один очень нужный мне по бизнесу человек. У тебя есть какие-то претензии?» – «Нет.» – «Значит, мы с папой едем в Египет, а что вам делать, вы знаете».

Это какая система? Иерархия в чистом виде! Живая иллюстрация того, как передается ответственность, как передается информация. Кто глава семьи? Мама. В патриархальных традициях по идее должен быть папа главой семьи или бабушка-дедушка, но важно видеть не внешнюю сторону, а понимать внутреннее устройство. Если мы научимся понимать, как при-

нимаются решения, то сын не должен говорить: «Я хочу поехать с друзьями, потому что я так хочу», он должен подойти к папе (по инстанции) и спросить: «Папа, что я должен сделать для того, чтобы получить от тебя разрешение (визу), что можно ехать?» – «Подожди, я с мамой согласую!», – ответит папа. Или же сын может «зайти» непосредственно к маме, но мама его сразу «не примет», она спросит: «А ты с папой говорил?» – «Нет.» – «Ну, пойді поговори». Потому что прыгать через голову не соответствует законам иерархии. Это неправильно. Поэтому он должен сначала формально поговорить с папой, а тот уже должен уговаривать маму.

Следующая сценка. Мама, папа и сын-подросток. «Мам, скоро отпуск, ты куда хочешь ехать?» – «Да я что-то никуда не хочу ехать. Хочу ремонт делать.» – «А я не хочу сидеть в городе!» – «Ну и не сиди, я тебе денег дам, съезди куда-нибудь». – «Папа, скоро лето, чего делать-то будем?» А мама с папой не в разводе, но и не общаются, живут каждый своей жизнью. «Знаешь, сын, я не знаю, я думал с друзьями на рыбалку...» – «Да какая рыбалка, знаю я, ты, небось, со своей Кларой Михалной собираешься на море!» – «Какая Клара Михална?» – «Да ладно, пап, я-то все знаю, не бойся, никому не скажу.» – «Ну ладно, ну и что?» – «Что-что, ты со своей Кларой Михалной поедешь на море, а я тут буду сидеть, как дурак, с мамой?» – «Это не дело, надо тебе тоже куда-то поехать. Знаешь что. Я тут поговорил с друзьями, есть такой классный лагерь для подростков в Хорватии, поедешь?» – «Не знаю. Пап, а может, ты мне денег дашь, и я сам выберу, куда мне поехать?» – «Давай, так еще проще!» В итоге мама дала сыну денег на отпуск, папа дал сыну денег на отпуск, мама осталась делать ремонт, папа поехал со своей женщиной на море, а мальчик, получив «отпускные», отправился с друзьями дикарями в Испанию. Какой это лидер? Безусловно, «лепестковый»! Договорился с каждым по отдельности (а они между собой, напомню, не общаются), от каждого получил то, что ему надо, все довольны.

И последний тип, самый простой (потому что его уже отгадывать не надо, достаточно понаблюдать). Собирается семейный совет: мама, папа и две сестры. Одна сестра опаздывает, ее еще нет, не пришла из института. Куда бы поехать? Может, в Карелию? Или в Петербург к родственникам, или, может, в поход пойдем, как обычно? Тут прибегает сестра: «Ребята, я узнала, что сейчас в Голландии фестиваль тюльпанов, надо ехать туда, там карнавал, распродажи, мама ты себе купишь тряпок, папа, пива выпьешь, если мы это пропустим, мы никогда себе этого не простим!» – «А-а-а... сколько же денег нужно?» – «Да не знаю я, сколько денег! Давайте посмотрим, сколько у нас там в заначке, поскребем по сусекам или, может, кредит возьмем?» – «Да, точно, кредит, поехали!!!» И поехали. Кто всех вдохновил, зажег, повел за собой? Конечно, синхронный лидер.

Итак, вы понаблюдали в замочную скважину четыре разные «страны лидерства». Вы узнали своих начальников, коллег, а возможно, и себя самого. Что же делать со всем этим знанием? Как минимум знание о разных типах лидерства позволяет понять, что в чистом виде система реализуется крайне редко. Все системы комбинируются подобно конструктору ЛЕГО. Становится понятно, на каком этапе и на каком уровне предпочтительнее «зажигать» людей синхронным типом лидерства. А на каком этапе, наоборот, наступает пора открытой системы. Попробуйте рассмотреть вашу организацию под этим углом. Можете даже попробовать нарисовать свою организацию. Возможно, получится эдакая ракета с конусом вверх, который переходит в огромное количество стрел с красивым лепестковым опереньем.

Если же вам интересны в первую очередь вы сами, попробуйте вспомнить те случаи, когда вы все же стояли во главе какого-либо проекта, будь то организация собственной свадьбы или руководство холдингом. На какой из четырех типов это больше похоже?

Найдите тот тип, который вам более свойственен и примите его. У вас нет сценария, как в таком типе действовать, – вот вам сценарий! Целых четыре на выбор. Теперь, когда вы можете проанализировать сильные и слабые стороны каждого типа, вы можете понять, как скомпенсировать недостатки системы за счет добавления других типов. Поймите, что вам еще надо развивать, кого найти в команду, кто бы вас уравнивал. Все равно даже в иерархии короля играет свита. Лидер нуждается в подчиненных. Если вы синхронный лидер – вам нужен хороший администратор, которого вы будете точно так же увлекать, как и всех, но он будет сохранять структуру. И помните, лидером может стать каждый!

Знаменитый сценарист Александр Митта так сказал об этом: *«Как-то в молодые годы я пригласил в фильм легендарного звукооператора. Он пришел, но ничего героического не совершает. И я говорю Ролану Быкову, который его порекомендовал: „Что это все говорят: Рабинович! Рабинович! Такой же потухший, как все“. А Ролан отвечает: „Саши, ты его зажгешь? Роль ему написал? Что ему играть в твоей команде?“ Пишите сотрудникам роли. Дайте им возможность раскрыть свои таланты. Каждый человек мечтает, чтобы его труд помог великому проекту».*

Искушение властью или испытание властью?

«Кто поднялся на цыпочки, не может долго стоять. Кто делает большие шаги, не может долго идти. Кто сам себя выставляет на свет, тот не блещет. Кто сам себя восхваляет, тот не добудет славы. Кто нападает, не достигает успеха. Кто сам себя возвышает, не может стать старшим среди других. Если исходить из Дао, все это называется лишним желанием и бесполезным поведением. Такое ненавидят все существа».

Дао дэ дзин

...Во всех школах бывают «дни самоуправления», которые школьники очень любят. Ученики становятся директорами, учителями, ведут уроки и ставят оценки. Однажды я нечаянно подслушала разговор двух девятиклассниц после такого «дня самоуправления». Одна похвасталась тем, что всем пятиклашкам, у которых она вела английский, она наставила пятерок. А другая так же восторженно рассказала, что своим ученикам из младшего класса, у которых она вела географию, она ставила одни двойки. «Знаешь, как они меня теперь боятся?» – с удовольствием добавила она.

Свидетелем подобного разговора, к моему удивлению, я стала и чуть позже. К моему удивлению – потому что в этот раз беседовали взрослые солидные люди, директора служб персонала, на конференции которых я присутствовала. И вот два HR-директора, которые, по определению, облечены очень большой властью в своих компаниях, от которых зависят не только карьеры, но и в прямом смысле слова судьбы людей (по одному их слову человека могут уволить без объяснения причин), делились опытом. «Я придумал хитрую схему, – рассказывает один. – Я фактически сгруппировал между собой сотрудников двух отделов. Они получают премию за клиента, которого они привели, но получают только или эти, или эти. И каждый отдел должен доказать, что это его заслуга. Они друг с другом соперничают, и, знаешь, мне нравится наблюдать, как они друг у друга глотки грызут!»

А его собеседница послушала и говорит: «А у меня совершенно другая система! Я, наоборот, все время думаю, что я еще могу сделать для моих людей. Я ввела обязательное обучение английскому в рабочее время. Потом мы прибавили еще один дополнительный час к обеду, чтобы люди успевали сделать свои дела: съездить в поликлинику или забрать ребенка из садика. Причем, этот час они могут взять в течение дня в любое время – вплоть до того, что уйти на час раньше, если по техпроцессу от них никто не зависит. Или утром прийти позже. Уйти совершенно законно, не отпрашиваясь каждый раз. И ты знаешь, они стали работать намного результативнее!»

И то, и другое – власть. Власть принимает решение, власть распоряжается чужой судьбой. Вопрос, в какую сторону. Самое интересное, что и у той, и у той власти есть поклонники. Понятно, что это совершенно разные категории людей. Есть те, кто работает в жесткой системе и только. Есть другие, которые не выносят прессинга. Лариса Ивановна говорит своему новому сотруднику: «Судя по тому, что ты не понимаешь слов, а только понимаешь крик и жесткий контроль, тебе надо идти к Петрову в фирму, вот там, судя по этим методам, ты очень хорошо приживешься!». И наоборот, Петров – Ларисе Ивановне: «Лариса Ивановна, тут ко мне один тьюфак пришел, налаживает человеческие отношения. Я, пожалуй, его к тебе отправлю, у нас он не выживет!»

В Толковом словаре Даля «власть» определяется, как «право, сила и воля над чем-то, свобода действий и распоряжений, начальствование, управление». Заметьте, понятие нейтральное, даже с позитивным акцентом на «свободу», «силу» и «волю». Однако в России понимание власти облечено негативным аспектом. От власти ничего хорошего не ждут. Оно и понятно: за последнее столетие власть проявляла себя крайне враждебно по отношению к рядовому человеку, распоряжалась его жизнью. Вместо культа человека у нас был культ личности. Хотя нам постоянно и говорили, что власть на службе у народа, все же понимали, что это только слова. То есть, власть – некая функция, созданная для поддержания порядка для человека, превратилась у нас в самодостаточную вещь в себе, верхушку, ради которой все остальное и существует.

Представление о власти, что она должна быть жесткой, строгой, безжалостной, стало стереотипом как для тех, кто этой властью обладает, так и для тех, на кого эта власть распространяется. Я работаю с ресторанной компанией, управляющие ресторанами – это люди, безусловно, облеченные властью. В одном ресторане управляющим был исключительно мягкий человек, никогда не повышающий голоса. И каждый раз, когда к нему на работу приходил новый официант или новый менеджер, реакция была одна и та же: первое время человек оглядывался, потом понимал, что ему «ничего не будет», поднимал голову и... начинал наглеть, манкировать своими обязанностями, опаздывать и чуть ли не в открытую хамить управляющему. Заканчивалось это тогда, когда более опытные товарищи, которые работали с этим управляющим не один сезон, одергивали новичка: «Перестань наглеть! Ты, конечно, можешь „довести“ шефа, но тогда придется перейти в другой ресторан, потому что он решителен в действиях. И когда тебя выгонят или переведут к другому управляющему, ты поймешь, каково это, когда следят за каждым твоим шагом, отчитывают за опоздания, штрафуют за любую оплошность. Ты пойми, что интеллигентность – это не слабость. То, что ты воспринимаешь как слабость – то, что он на тебя не орет! – это не от того, что он не может повысить голос. Может! В гневе он страшен, но не надо доводить до этого!»

Есть такая общечеловеческая черта: нам свойственно испытывать власть на прочность. Кто кому кто. «Ты начальник – я дурак, я начальник – ты дурак!» – гласит современная поговорка. Если ты действительно сильный – ты меня поставишь на место, а если нет – ну, тогда я обрету над тобой свою собственную маленькую власть. И в этом трагедия интеллигентного человека во власти: или нужно играть по этим правилам и бить морду, или тебя воспринимают как слабого. Или надо искать какой-то другой способ. Наш конкретный управляющий нашел выход в том, что набирал очень умных менеджеров, которые могли и поставить на место, и объяснить вновь прибывшим, как им повезло с руководителем. И все равно те, кто привык жить в жесткой иерархической системе, иногда буквально вынуждают человека: если ты начальник, прояви свои самые худшие качества, и я тогда поверю, что это так. Это ненормально!

Какую власть предпочесть?

Власть бывает разная. Не будем брать политическую и судебную, возьмем конкретную власть человека над человеком. Бывает власть **экспертная**, когда человек объявляет себя самым умным, и говорит: я все знаю лучше вас. На эту тему однажды замечательно выступил мой сын. В гости к моему отцу и, соответственно, его деду, пришли коллеги – профессора и академики. И пока отец переодевался, занимать гостей вышел шестилетний Вова. «А я очень умный!» – тут же заявил он академикам. «А почему?» – спросили они заинтересованно. «Да потому что я любой вопрос могу задать!» – гордо ответил он. Гости были потрясены и возразить никак не смогли. Да и у меня самой в детстве был аналогичный случай, только мне было тогда поменьше, года четыре. Мама сказала: «Таня – очень умная, она может ответить на любой вопрос». А мамин брат, человек как раз такой экспертно-властный, не поверил: этого не может быть! И начал меня экзаменовать: «Таня, а сколько у нас городов-героев?» На что я, не задумываясь ни на секунду, ответила: «21!» – «А почему 21?» – опешил он. А это уже другой вопрос! Я же не обещала правильно ответить, я обещала просто ответить.

Экспертная власть – это власть информации и знания. Такой властью в организации обладает человек, который обладает опытом, владеет редкой информацией или уникальной подготовкой. Экспертная власть часто делает человека действительно незаменимым, а значит, позволяет ему диктовать условия остальным. Иногда целая организация попадает под власть эксперта. Причем, при этом он не обязательно должен быть увешан статусными символами. Помните всеми нами любимого Гошу из фильма «Москва слезам не верит», когда все академики и профессора признались, что без его приборов были бы невозможны все их диссертации? Но Гоша был обаятелен и великодушен, а ведь бывают очень противные «незаменимые» – капризные, склочные, и весь коллектив, затаив дыхание, ждет, пока эксперт скажет свое слово, чтобы можно было выдохнуть. Им бегают за кефиром или водкой, отряхивают с них пылинки, пропускают мимо ушей их ядовитые замечания, и весь коллектив оказывается во власти такого эксперта, который от безнаказанности становится еще более невыносимым.

Более того, иногда эксперт застревает на месте и перестает развиваться, или же его знания перестают быть уникальными, но шлейф бывшего авторитета все так же тянется за ним. И молодые сотрудники все так же благоговеют перед ним и подчиняются ему, хотя никакой реальной экспертной властью он уже не обладает.

Бывает власть **ресурсовая**. «Что охраняешь, то и имеешь». Обладающий ресурсовой властью человек будет стараться получить как можно больше от обмена своего ресурса на что-нибудь другое. Завскладом в советские времена был всемогущ, несмотря на то, что у него была маленькая зарплата. Он распоряжался товарами, запчастями, материалами. Причем он получал за них не только материальное вознаграждение – деньги или аналогичные товары, но и вес, и влияние в обществе. Когда пришли товарно-денежные отношения, эта власть в прежнем виде потеряла свое значение. Дефицитные товары сменил «административный ресурс». Властью стали обладать секретарши (пропущу – не пропущу), чиновники (согласую – не согласую), сотрудники ГАИ (замечу – не замечу). Пришло понятие «откат», реальные расценки за подпись или лицензию. Это неэффективно, потому что это противоречит делу, тормозит бизнес-процесс, но у нас административная система выстроена так, что человек «при власти», но с маленькой зарплатой добирает недополученное неофициальными бонусами, тем, за сколько он может продать свой ресурс. Остап Бендер предлагал брать деньги на осмотр Провала – это

было честное предпринимательство, а вот сидеть на кране и говорить, что не открою, хотя должен открывать, это уже нечестное.

Власть есть **харизматическая**, когда человек от природы сам по себе является такой сильной личностью, что люди машинально подчиняются ему и... сами не понимают, почему они ему подчиняются. Как кролики перед удавом. Такой сильный человек, может, и не хотел бы быть лидером – иногда он просто собирается отдохнуть на берегу моря. Но уже через полчаса на пляже организованы команды игры в волейбол, дети маршируют строем, женщины озабоченно собирают «закуску» на импровизированный стол, а оставшиеся двигают топчаны и собирают окурки. Как-то так само сложилось под его чутким руководством. Хорошо, когда такой лидер конструктивный и позитивный, ведь он ведет за собой людей. А если он, наоборот, начинает оказывать сопротивление официальной власти, то такая теневая власть, даже не наделенная официальными полномочиями, может оказывать сильное влияние на работу и трудоспособность коллектива, на судьбу проекта.

Есть **информационная** власть. Известна профессиональная журналистская болезнь: «Да как вы со мной разговариваете, да я сейчас про вас такое напишу!» У меня был один знакомый журналист. Он занимался расследованиями, у него было досье на многих крупных и мелких чиновников, потому что у каждого человека в прошлом есть что-то такое неприглядное, что он не очень хотел бы обнародовать: авария по его вине, сын-алкоголик, провал проекта, растрата, уволенный по ошибке подчиненный. И возможность в любой момент опубликовать эти сведения наделяла моего знакомого огромной властью над этими людьми, он просто вырастал в своих глазах. Как у Чехова говорил герой одного рассказа: «А хочешь, я тебя погублю?» А сплетники: когда в их распоряжение попадает какая-нибудь информация, которая не подлежит разглашению, мельчайшие человечки раздуваются до небес. Этот шантаж может очень сильно изменить человека.

От благотворителя к благодетелю

Любая власть меняет человека, это общеизвестно. Что же она дает человеку? Есть, безусловно, положительные «приобретения». Она делает человека более уверенным. Он переходит некий рубеж, после чего начинает думать стратегически, с размахом. Он позволяет себе поступки, не опасаясь последствий. У него появляется опыт принятия решений, управления людьми. Однажды я наблюдала, как директор завода «руководил» вечеринкой в честь дня рождения жены. Он был не просто дежурным тамадой, он был руководителем: ни на миг не пускал происходящее на самотек, не позволял, чтобы кто-то скучал или молчал, предоставлял слово, поддерживал разговор, вовремя подзывал официанта, чтобы пополнить запасы еды. Он следил за тем, чтобы празднование прошло эффективно, чтобы все в тот вечер говорили друг другу приятные слова и разошлись, страшно довольные друг другом.

Второе позитивное проявление – это ответственность. Ведь чем больше берет на себя ответственности человек, тем больше возможностей у него появляется. Он воспитывает в себе дисциплину, когда он понимает, что не может не пойти на работу, что от него зависят люди, что он не может себе позволить долго болеть.

Есть люди, которые, получив власть, начинают заниматься благотворительностью, потому что понимают, что теперь они могут реализовать намного больше, чем до этого. Человек при власти может использовать свои связи даже для помощи людям, которые его напрямую не касаются. Например, будучи министром, он с большей вероятностью решит проблемы какого-нибудь человека из более низкой социальной категории, чем даже председатель заводского профкома, который по должности заботится о его социальной защите.

Причем, высший пилотаж, когда человек помогает людям анонимно. Однако существует реальная опасность, что благотворитель превращается в благодетеля. И он не просто начинает крупными буквами писать, сколько именно он пожертвовал, что именно он профинансировал и поддержал, но и в отношении своих близких он становится таким всемогущим «дядюшкой», который не только всем помогает, но и распоряжается членами своей семьи. Например, у меня есть знакомый, бывший крупный чиновник одной из региональных администраций. Он очень любит свою семью, причем не только близких родственников, но и сестер, братьев, двоюродных сестер, племянников. Их всех он берет под свое широкое крыло. Он устраивает племянников в институты, освобождает от призыва, покупает бедным родственникам машины в подарок или добавляет недостающее до покупки квартиры. Но за эту недреманную опеку родственники платят тем, что благодетель-дядюшка беспрестанно вмешивается в их жизнь. Он решает, кем быть сыну сестры и куда ехать отдыхать семье брата. Он отвергает женихов племянницы, которые ему не нравятся, и отчитывает «блудных сыновей» за недостойное поведение. Стоит ли говорить, что вся семья его боится и тихо ненавидит.

Потому что границы между искренней заботой и желанием сделать что-то хорошее и навязчивой заботой и приказом очень хрупки. Бывает, что человек приходит с работы и в командно-административном тоне пытается решить все домашние дела. Собака – на место, жена – белье повесила, дети – дневники принесли! Кажется, что сейчас услышишь: оштрафую! Уволю! И возражать ему не только неприятно, но и опасно. Потому что авторитарность, к которой такой человек привык, означает, что границ нет, что его никто не может остановить.

Авторитарность – это когда человек понимает, что над ним нет старшего по званию – подкрадывается незаметно. Вначале человек говорит вежливо, потом постепенно убирает слово «пожалуйста», дальше – больше, стучит кулаком по столу и орет благим матом.

И постепенно он становится таким мини-богом, который создает свой мир. Позитивный руководитель создает условия для развития других. Авторитарный – создает условия, при которых он царь и его авторитет непререкаем. Я ль на свете всех милее, всех румяней и белее? Помните, в сказке: пока королева получала положительный ответ на этот вопрос, она была спокойна и не нервничала. Как только она почувствовала угрозу конкуренции, она мгновенно стала проявлять свои самые худшие качества. Хотя если она всемогущая волшебница, то почему бы и не совершить ей кучу прекрасных чудес? Вместо того чтобы преобразить мир, она принялась бороться с конкуренцией.

Властный человек традиционно не терпит рядом никого более-менее сильного. И потому властный человек рано или поздно неизбежно остается один. Еще: он совершенно нетерпим к любой критике. Да и чувство юмора, впрочем, даже если оно и было раньше, скукоживается до зачаточного состояния, если речь заходит о посягательстве на авторитет.

И я не знаю, чего здесь больше – конкретного характера конкретного человека или традиций. Я знаю семейную пару, где жена – интеллигентнейший человек, а муж – руководитель отдела. На заре их семейной жизни обсуждение рабочих проблем заканчивалось скандалом, потому что жена, искренне желая помочь, говорила, к примеру: «Ну зачем ты опять на Федора Николаевича наорал? Некрасиво!» На что все время получала одну и ту же реакцию: «Ты меня недооцениваешь, ты меня убиваешь, и вообще, ты ничего не понимаешь и не лезь в мои дела!» Кончалось это все ссорой, после чего они отворачивались друг от друга и не разговаривали примерно неделю. Они нашли выход в том, что лет через пять просто перестали дома разговаривать на рабочие темы. В итоге они прожили более 40 лет. Жена слушала, как он разговаривает с подчиненными по телефону, и рассказывала потом: «Я понимала, что лучше промолчу и ничего делать не буду. Я ничего не изменю своими замечаниями, но зато сохраню отличные отношения с мужем. Тем более у них все такие. Когда я сходила на пару корпоративных мероприятий, я поняла, что у них там по-другому не разговаривают. Военная система, он просто дитя своей культуры. То, что мне кажется диким и бесчеловечным – это у них просто такой стиль, такая культура. И внутри этой культуры все прекрасно. Наоборот, про мужа говорят: сильный руководитель!»

Без права на нерешительность

В оперативном управлении необходим человек, который бы принимал однозначные решения – да или нет. И чтобы эти решения исполняли, необходимо, чтобы человек, который их принял, обладал властью. Даже очень правильные слова, не облеченные властью, имеют лишь «совещательный» статус. Напомню, в определении Даля, которое я привела, присутствует слово «управление». Потому что как только человек у власти начнет говорить: «Не знаю, что и сказать? А как вы думаете, как мне поступить? Что же делать?», все пропало. Если человек у власти не принимает решений, появляется харизматический лидер, который подхватывает власть в свои руки. Его начинают слушать, несмотря на то, что он не наделен никакими полномочиями. Когда человек облечен властью, он не имеет права тормозить! Но эта необходимость принимать решения является и очень большой нагрузкой. Иногда невыносимой. Один мой знакомый долгое время был собственником бизнеса, а потом ушел топ-менеджером-«наемником» в компанию. Спрашиваю: «Почему? Как ты мог?» – «Знаешь, ответственности меньше, – объяснил он. – Я распоряжаюсь чужими деньгами с полным спокойствием, потому что понимаю, что если я ими неправильно распоряжусь, меня уволят и все! Поэтому я не боюсь принимать стратегические решения. А когда я был собственником, этого боялся».

Есть, конечно, категория «утоп-менеджеров», которые с удовольствием топят компанию во имя своих целей, но даже они иногда максимум, что получают, – это негативную запись.

Власть очень вредна для здоровья. Человек становится нервным и плохо спит. Устраивает истерики по ничтожным посторонним поводам, заводится из-за ерунды с пол-оборота, а потому кажется окружающим совершенно неадекватным. Вследствие этого от него отдаляются близкие, покидают друзья, которых заменяют подхалимы. Он все время ждет подвоха, выискивает в своем окружении тех, кто хочет его подсидеть. Очень трудно быть во власти и остаться в тени, поэтому человек становится жертвой вынужденной публичности и повышенного внимания недоброжелателей: то, что прощается Петровичу, не прощается Ивану Петровичу.

Он перестает доверять людям. Или, наоборот, слишком доверяет. В командообразовании есть такое известное упражнение: человек стоит на стуле и должен упасть спиной вперед, а товарищи должны его поймать на руки. Однажды Сергей, топ-менеджер, обвинял членов своей команды в том, что они его не поймали, и он упал на пол, больно ударившись. На самом деле он даже не удосужился обернуться и посмотреть, есть ли там кто-нибудь сзади. Он не увидел, что все в этот момент, когда он решил, что пора падать, были заняты другим, отвлеклись. То есть он утерял человеческий контакт: он считал само собой разумеющимся, что все должны быть всегда готовы его подхватить.

Что же делать, чтобы уменьшить пресс власти на личность? Нельзя не увольнять нерадивого подчиненного, но всегда ли то или иное решение принято в интересах дела, не руководили ли вами в тот момент антипатии, амбиции и обиды?

Готовы ли вы быть «умывальников начальником и мочалок командиром» и вам не важно, что вас окружает и что про вас говорят? Вам доставляет удовольствие, когда на вашей двери появляется табличка «Начальник того-то»? Вам нужно быть лучшим из худших или худшим из лучших? Когда вы не правы, готовы ли вы признать это? Если вы понимаете, что кто-то из подчиненных дал вам хорошую идею, вы найдете в ней массу ошибок, раскритикуете в пух и прах, а потом предложите аналогичную? Если быть честным перед самим собой, то все это признаки любви к власти.

...Николай очень любил строить из себя очень важную персону и гонялся за статусными символами. В частности, он раздобыл крутую корочку, которая позволяла ему ездить туда, куда заезжают только по пропуску, и по мелочи нарушать правила: проехать на красный свет, припарковаться в неположенном месте. Что-то вроде добровольного помощника ГАИ или почетного внештатного сотрудника службы спасения. Кстати, эту его бумагу никто никогда не читал: достаточно было невразумительной печати и широкой красной полосы наискосок бумаги. Это всегда срабатывало. Но однажды, когда он поехал на рыбалку в заповедник, его туда не пустил охранник. Охранник был единственным, кто прочитал бумагу. «Где тут написано, что по ней можно заезжать в заповедник?» – строго спросил он моего приятеля. А тот и сам не знал, что его бумага на заповедники не распространяется, он и сам ее не читал.

Власть нужна вам во имя дела или чтобы заезжать в заповедники?

Я буду вас спасать!

Власть как лакмусовая бумажка проявляет некое состояние личности. Одна личность ищет признания за счет благодарности, другая – за счет страха. Первый способ, когда я о'кей, а вы не о'кей, поэтому я буду вас спасать. Второй способ: вы о'кей, а я не о'кей, сейчас я вас опущу. Третий способ, когда все о'кей, тогда человек реально может кому-то помочь, что-то создать. То есть, власть – это инструмент. И редко бывает, когда этот инструмент сохраняется в чистом виде. Власть, или другими словами, те самые «медные трубы» – один из поворотных моментов. История знает немало примеров, когда человек становится королем (генеральным директором, начальником департамента, старостой класса, вожатым) и меняется неузнаваемо.

В ресторане официант сделал замечание человеку, который вел себя буйно и мешал окружающим. На что тот сказал: «Вы что, не узнаете меня, что ли? Вы что, не видите, что я известный певец?» Умница-официант ответил на это: «Я вижу. Должен ли я попросить вас спеть?» Человек, который начинает показывать свою власть направо и налево – это как раз тот самый несбалансированный случай.

Еще опасности власти: человек теряет свое «я», за него начинают принимать решения костюм (должность, политические интересы), история Понтия Пилата – самый трагичный тому пример. Власть всегда надо удерживать. И, наконец, одна из самых главных опасностей: от власти очень трудно отказаться, несмотря на то, что человек, который во власти поварился и наелся, уже совсем по-другому к этому относится. Мало кто преодолевает собственными силами «искушение властью».

Так что же делать нам с вами, жителям огромного мира, наполненного глобализацией, бизнесом и конкуренцией? Помнить, что власть – лишь часть и промежуточный этап для достижения чего-то большего.

Мы зовем ее ласково – «наша мымра»! Или как найти общий язык с любым начальником?

Свершилось чудо: вас приняли на работу. У вас теперь есть служебный телефон, рабочий стол, коллеги по работе и... совершенно непонятный товарищ – ваш начальник.

От того, какой вам попадется начальник, часто будет зависеть, повезло вам с работой или нет. Потому что какой-нибудь «кровопийца» или человек, с которым у вас не возникло взаимопонимания, может послужить причиной неудовлетворенности собой, плохого настроения, а то и просто большого количества несчастий. Но не будем ждать милостей от природы – взять их у нее наша задача! Не будем ждать, пока нам попадется самый лучший начальник на свете. Если работа вам интересна, если все остальное вас устраивает, ужиться можно абсолютно с любым шефом. Надо просто знать некоторые законы, по которым эти начальники живут. То есть, что им нужно, какие у них есть сильные и слабые стороны и зачем им нужны вы. Иногда, вместо того чтобы идти на амбразуры, стоит просто сыграть по правилам, и все окажется просто и весело. Надо просто знать правила игры. Поэтому вашему вниманию предлагается краткая инструкция по пользованию начальниками.

Тип первый, Душечка. Человек открытой системы, улыбчивый и отзывчивый. Начальник, о котором многие мечтают, не понимая, чем это может быть чревато. Света первый день захлеб рассказывала о своей начальнице. Надежда Павловна, говорила она, удивительная женщина, они провели с ней целых два часа в дружеской беседе. И за эти два часа Света рассказывала ей всю свою жизнь, а Надежда Павловна охала и ахала, сочувственно и умильно глядя на фотографию ребенка от первого брака, соглашалась, что так трудно девушке устроить личную жизнь, если она образованная умница. Несмотря на разницу в возрасте лет в 20, Света чувствовала, что Надежда Павловна – своя в доску. Правда, через неделю ее энтузиазма поубавилось. Потому что оказалось, что Надежда Павловна общается так все время и со всеми.

И в конце дня все сотрудники обязательно должны были собираться за чаем, чтобы рассказать, какой фильм они смотрели, отчитаться, как у них продвигаются дела на личном фронте, причем сама Надежда Павловна на равных участвовала в беседе, тоже рассказывала, какую передачу она посмотрела и чем отличились ее кошки. И, несмотря на огромное количество собственных дел, все сотрудники должны были это выслушивать. Атмосфера в отделе была такова, что всем обязательно нужно было делиться своими личными делами, закрытость в этом вопросе не приветствовалась. Марина, единственная, кто этого не делал, была объектом насмешек и травли со стороны Надежды Павловны (да и Света начала над нею посмеиваться). Недели через три Света поняла, что Марина – нормальная девушка, которая просто не пускает никого в свое личное пространство. Она не участвует в посиделках, ничего о себе не рассказывает и может просто сказать: можно я просто буду делать свою работу, у меня ее довольно много! Не могу я с вами сидеть, у меня сроки по аналитическим сравнениям поджимают! Оказалось, что она – хороший работник, и единственная ее черта, которая здесь считалась недостатком, это ее замкнутость. Тогда как в этой культуре поощрялась открытость.

Еще раз Света удивилась, когда пришла пора получать зарплату. Оказалось, что Надежда Павловна всем платила каждый раз разные деньги, не объясняя, почему и за что. Просто тому на 5 тысяч меньше, той на 5 тысяч больше. Почему? Она никогда не объясняла, оценивала работу по каким-то своим внутренним критериям. Согласно вложенным, на ее взгляд, усилиям.

Итак, начальник-Душечка. Он же – «человек отношений». Плюсы: действительно он создает атмосферу, заботится, кормит пирогами, треплется, рассказывает анекдоты, лучший друг. Хорошо, если ваши вкусы совпадают, вам повезло. Минусы. Как в детском саду, все ходят везде вместе. Если все идут в кино, ты тоже должен, отказываться нельзя. Нужно рассказывать о себе, человек, который не хочет пускать к себе в душу, считается никудышным работником. Еще один минус – непонятно, как повлиять на размер зарплаты или премии, которые часто распределяются по принципу: кто лучший друг, тому и денег больше. Еще: может поддаваться эмоциональным реакциям, обижаться, кричать, вести себя, как братишка, сестренка, мама, кто угодно, только не профессиональный руководитель.

Соответственно, правила выживания. Если вы хотите здесь работать, помнить, что все это – игра! Придумывайте легенду, по дороге на работу быстренько читайте, какой фильм идет по телеку, просматривайте статьи на ту тему, которая интересует вашего начальника: как выращивать гиацинты, как делать дыхательную гимнастику или правильно питаться. Понимая, что это – не вы, это – роль в сериале, в котором вы участвуете, своего рода «реалити-шоу». Ни в коем случае не выносите никаких своих настоящих человеческих суждений, не вступайте на то поле, где вы ранимы.

Не ведитесь на провокации, потому что такой начальник очень любит всех стравливать и сталкивать, чтобы посмотреть, что получится. И поэтому каждому рассказывает про каждого. И если он вас начнет спрашивать: «Светочка, а как ты думаешь, почему Валя всегда одна? Она ведь красивая женщина!», нужно отшучиваться, переходить на обсуждение кинофильма «Богатые тоже плачут» со словами «И ей повезет!» и убегать, сославшись на дела. При этом иногда надо (причем, это обязательно, запишите это в органайзер!) приходить к такому начальнику советоваться и говорить по душам. «Даже и не знаю, что теперь делать! Мама никак не хочет отпускать меня с ночевкой к моему бойфренду». Важно, чтобы в этой ситуации поблизости не было ни мамы, ни бойфренда.

Нужно дать вашему начальнику возможность посочувствовать. Такие начальники любят слабых, больных и убогих, они любят их матерински опекать, спасать. Только помните, что такой «спасатель» будет жестко выбивать благодарность.

Такого начальника надо обязательно поздравлять со всеми праздниками не формально, а от себя лично. Писать ему стихи. Привозить из отпуска сувениры, выпивать с ним, если это мужчина. Если весь отдел по пятницам надирается вместе с ним, те, кто не хочет – имитируют. Потому что кто не с нами, тот против нас. И самое главное – ничего не принимайте близко к сердцу: ни когда он вас приблизил, ни когда неожиданно и чувствительно наказал, если проснулся в плохом настроении. Это – игра.

Начальник номер два, Зануда. Или, другими словами, «технолог».

Когда Наташа перешла работать в отдел аналитики к Юрию Сергеевичу, она не могла понять усмешек, с которыми переглядывались ее бывшие товарки по операционному отделу. Чуть погодя Наташа, привыкшая к живой, веселой работе, поняла, над чем хихикали ее бывшие сослуживицы. По привычке сразу устанавливать неформальные отношения, она чуть ли не второй день пошла к начальнику, пожаловалась на то, что у нее болит зуб, и отпросилась на следующий день к зубному. Он странно на нее посмотрел, пожал плечами: «Хорошо, идите!» На следующий день он спросил ее: «А справка где?» – «Какая справка?» – «Ну, о том, что вы пробыли у стоматолога два часа рабочего времени». – «Я не знала!» – стушевалась Наташа, это

требование показалось ей полной чушью, как он может ей не верить? «Тогда эти два часа будут вычтены из вашей зарплаты». Когда Наташа пожаловалась на этот «произвол» своим новым коллегам, те с сочувствием, но без всякого удивления пожали плечами: «А что ты хотела? Юрий Сергеевич – человек дела, и твои личные дела его не волнуют. Когда Евдокимов пожаловался, что ребенок в садике плачет, он его успокаивает и потому опаздывает, он посоветовал ему выходить из дома на полчаса раньше».

Сама работа тоже сильно изменилась, появилось много письменной работы, отчетности. Когда Наташа сдала первый отчет, Юрий Сергеевич перечеркнул все красным фломастером и нелестно отозвался о ее профессиональных качествах. Когда она рыдала в туалете: «Девочки, я же не знала, я же только пришла!», новые коллеги утешали как могли. И только одна сотрудница, которая с Юрием Сергеевичем работала уже несколько лет, сказала ей: «Дурочка! Ты с ним многому научишься, если перестанешь обращать внимание на эти мелочи. Надо смотреть не на то, как он говорит, а что он говорит. Он с первого дня не будет делать тебе поблажек, если он тебя взял и делает замечания – он тебя учит, если ты ему не интересна, он вообще не вникает. Не замечает, не замечает, а потом в один прекрасный день увольняет. Учись!»

«Сухаря» Юрия Сергеевича все ненавидели. У него было обручальное кольцо на пальце, и девчонки со своими эмоциональными натурами не могли представить себе его жену, которая с этим «козлом» может жить. Пока однажды на корпоративном празднике на теплоходе не увидели жену Юрия Сергеевича. Она оказалась нормальной женщиной, очень живой и смешливой, прекрасно общалась с ними, но как только она обратилась к Юрию Сергеевичу, сразу перешла на другой язык. Она повернулась к нему и сказала: «Согласно расписанию, медленно продвигаемся в сторону банкета». Он ответил: «Хорошо! Какой наш столик?» Она: «В приглашении написано, что мы сидим за столиком номер 4, места 11 и 12». Он: «Встречаемся на месте! Не опаздывай!» И она продолжила щебетать с девчонками. Глупые стали переглядываться и над ней посмеиваться, а умные все сразу поняли.

Что значит «зануда»? Зануда – это тот человек, которому важно, чтобы все было правильно, чтобы все было по процедуре. Иначе он теряется. Когда Юрия Сергеевича игротехники и командообразователи вызвали в игру, где была нечеткая инструкция, что-то вроде «нарисуйте компанию своей мечты», бедный Юрий Сергеевич потемнел лицом и растерялся. Он стал уточнять, о какой именно компании идет речь, о какой мечте.

Плюсы такого начальника. Первое: он очень предсказуем, никаких необдуманных поступков не совершает. Второе: у него можно стать классным специалистом, потому что обычно именно такой зануда – лучший специалист в том деле, которым занимается отдел. Не потому, что у него связи, не потому, что он хороший администратор, а именно потому, что он – эксперт. Как раз администратором он может быть не очень хорошим, и он это о себе знает. «Если бы я мог все сделать сам, я бы это сделал, – часто говорит (или имеет в виду он). – Поэтому мне и приходится с вами, дураками, иметь дело». Поэтому нужно стать винтиком в его машине. И учиться у него, в отличие от «Душечки», где можно обзавестись полезными связями, но никак не улучшить профессиональные навыки.

Соответственно, если «зануда»-технолог вас критикует, ему надо задавать вопросы по делу, спорить, если у вас есть аргументы. Не лишне будет подходить к нему в процессе работы и спрашивать, правильным ли путем вы продвигаетесь. Он, конечно, будет раздражаться, но истина для него настолько важна, что он ответит по делу на все ваши вопросы. И даже если

он скажет: «Идите и читайте должностную инструкцию», вы должны пойти и прочитать ее, значит, там действительно будет содержаться ответ, это никакая не отмашка.

Нужно освоить его язык. Понимаю, что это тяжело, титаническая работа. Но зато у этого начальника гораздо проще получить картину продвижения по служебной лестнице. По крайней мере он вам четко скажет, что нужно сделать, чтобы подняться на уровень выше.

Его предсказуемость приносит уверенность в себе и в обстоятельствах, по крайней мере ты будешь спокоен насчет того, что работа будет объективно оценена независимо от настроения начальника. Но, правда, если ты плохо работаешь, ты не сможешь надеяться на то, что, будучи благодушно настроен, он тебе все простит. И тебе не нужно ни прогибаться, ни лстить, ни «дружить» с таким начальником, он не будет лезть к тебе в душу. Он не будет интересоваться вашим семейным положением («У меня исполнилось 20 лет сыну!» – «У вас что, сын есть?»). Это не принято.

Вы не поднимете самооценку с таким начальником, это к «Душечке», но с этим человеком вы действительно можете научиться профессии. Если же вы «человек отношений», то в таком коллективе вам следует налаживать отношения не с ним, а, скорее, с его сотрудниками, которые помогут вам переводить с его языка. Например, если он сказал «отчет никуда не годится», это может обозначать, что вам надо поправить всего три строчки. Только не забудьте сказать спасибо. Как в «Служебном романе»: «Вот вы раскритиковали мой отчет, Людмила Прокофьевна, и справедливо раскритиковали!»

В то же время такой человек способен признать свою неправоту, если вы ему с аргументами докажете, что правы – вы. Он даже любит тех, кто с ним обоснованно спорит. В отличие от начальника первого типа, где доказывать – бесполезно, «Душечка» всегда прав!

Начальник номер три, Биг Босс, или «человек власти». Это «начальник начальственный классический». Биг Босс – это состояние души. Биг Босса видно еще в детском саду. Он еще там начинает руководить и указывать всем, что надо делать. Мой младший сын – типичный Биг Босс. Как-то в детском саду нас попросили купить в группу новогоднюю елочку. Вот как это происходило: «Так, папа, ты елку носи сюда, Людмила Анатольевна, папа елку привез, куда ему ее ставить, а ты, Маша, убери свои игрушки с этого места, мы сейчас здесь будем елку ставить». А ведь ему всего четыре. Он полон такого величия и достоинства, что ему постоянно требуется подтверждение окружающих.

Когда Игорь пришел в отдел Николая Ивановича, тот похлопал его по плечу и добродушно сказал: «Мальчик, приветствую тебя в лучшем отделе нашей фирмы. Направление у нас – самое важное, самое перспективное, и я тебя сделаю отличным специалистом». Игорь удивился, потому что ему казалось, что он все умеет, чему ему еще учиться? И, как ни в чем не бывало, в свое первое рабочее утро уселся на рабочее место. Коллеги посмотрели на него с удивлением: «А ты что, к шефу не пойдешь?» – «А зачем?» – «Ну, чтобы он благословил тебя, дал парочку указаний!» – «Я вообще-то сам знаю, что мне делать!» – «А ты сходи все-таки!» Игорь пошел и с час выслушивал речь Николая Ивановича о том, чего он добился, чего добился отдел. Игорь все ждал, когда же он пойдет на свое рабочее место. Но не тут-то было! Последовал длинный рассказ о клиентах, о боях, с которыми эти клиенты были завоеваны, о том, что все это случилось только благодаря тому, что Николай Иванович ночей не спал, пахал от зари до зари. Игорь, по мнению Биг Босса, должен был преисполниться гордостью, но этого не произошло. Тогда Биг Босс перешел в наступление и стал расспрашивать, а какие достижения у Игоря, чем он гордится. А когда Игорь пожал плечами и сказал, что просто делал свою работу

и нет у него никаких особенных достижений, то получил следующую получасовую лекцию на тему «Как можно жить без амбиций?»

Первое поражение постигло Игоря, когда он написал статью, которая в журнале вышла за подписью Биг Босса. Его имя не было упомянуто вообще нигде. Игорь обратился к одному из старших специалистов, а тот сказал: «А чего ты хотел? Биг Босс по сути прав. Вся система, как в армии, построена на иерархии и чинопочитании. И даже не думай быть неверным или сходить куда-нибудь налево! Поэтому, как только он будет уверен в твоей преданности, он и фамилию напишет, и денег даст. Только подожди! Все будет отлично, как только ты ему докажешь, что ты в нем заинтересован, что ты согласен с тем, что он тут главный, что ты согласен идти под его флагами».

Игорь не послушался и получил массу неприятностей, начиная от прилюдной выволочки за какую-то ерунду, на которую никто не обратил внимания, и заканчивая тем, что в престижную командировку в Тайвань послали не его, который напрямую занимался проектом, а девочку из соседнего отдела. Так распорядился Биг Босс.

У «властника» есть одно качество, которое и его главный плюс, и его главный минус. Это человек, который все время живет в иерархии. А значит, его задача – все время противостоять тому, что стремится вверх. Он все время перед старшими строится, а младшим указывает их место. И если вы не хотите «знать свое место», вам будет очень тяжело. Но если вы «немного подпоете»: «А как у нас здорово получилось, всем нос утерли!», «Это правильно, что проект дали нам, мы же – лучшие!», услышите в ответ: «Держись за меня, мой мальчик, и у тебя все будет!»

«Властники» распространяют чувство собственности на весь отдел, они никогда не сдают своих, дерутся за них до последнего. Это мои ребята, попробуй тронь! Он будет требовать, чтобы вы прилично и респектабельно выглядели, ходили в дорогих часах и дорогих костюмах, потому что вы – продолжение его территории. Если вы станете для него категорией его престижа – он сделает для вас все! А вот если вы покуситесь на его престиж, каким бы специалистом вы ни были, он позаботится о том, чтобы вас не было с ним рядом. Потому что «властники» и так живут в состоянии борьбы со всем миром, который угрожает его статусу, если борьба начнется изнутри, они посчитают вас гадюкой, которую они пригрили на груди.

Они не манипуляторы. Они – самые талантливые администраторы из всех руководителей. Они умудряются так выстроить процесс, что вокруг все работают. У них есть харизма. Они берут на себя ответственность. Но при этом они прекрасно осознают свое место в иерархии.

Я знала одного директора алюминиевого завода, типичного «властника», который писал «алюминий», и когда жена говорила ему: «Алюминий» пишется с одним «л», он отвечал: «У других пишется с одним, а у меня с двумя!» Властника можно узнать именно по этому пафосу, по значению, которое они придают себе и своему статусу, по дорогим игрушкам, по всем этим «золотым» кредиткам, полетам в «бизнес-классе», пропускам на закрытые парковки, особым условиям обслуживания. Это все элементы престижа.

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.