

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, заслужить 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
Конец ознакомительного фрагмента.	19

# **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 идут 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 муторно, 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 приходиться 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 приходиться 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.

Узвем «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 согласятся, 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.

## **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.