

СОДЕРЖАНИЕ

Бояре, вы чьи будете?	4
Товарищ или командир?	13
Искушение властью или испытание властью?	35
Агент по продаже... себя	63
Кто кого испытывает?	77
Менеджер на длинную дистанцию	87
Люди-возможности и люди-процедуры	110
Резиновое время	119
«Испорченный телефон» в приемной	136
Стратегия страуса	159
Безвоздушное пространство, или как работать, когда все обрыдло?	184
И не играть словами?	193
Есть ли жизнь вне офиса?	202
Кто ведет протокол?	211
В деревню, в глушь!...	222
Жизнь после...	244

БОЯРЕ, ВЫ ЧЬИ БУДЕТЕ?

.....● НЕПИСАНЫЕ 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 правил 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 приходил 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 приходил 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 долговую 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 описыва-

ли 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 могут 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 третья — 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