

Зифа Димитриева

Счастливый руководитель

*Авторская школа менеджмента
Зифы Димитриевой*

*Книга
бизнес-тренера
по управлению
навыкам
и лидерству*



«Альпина Паблишер»
ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва
2013

УДК 65.012.4; 174.4

ББК 60.82; 88.5

Д46

Димитриева З.М.

Д46 Счастливый руководитель / З.М. Димитриева — М. : Альпина Паблишер, 2013. — 255 с.

ISBN 978-5-9614-2282-5

Как достичь «управленческого счастья» на руководящем посту? Формирование каких именно личных качеств и профессиональных компетенций позволит руководителю любого ранга, от заведующего отделом до управляющего группы компаний, быть счастливым?

Вводимый автором книги термин «счастливый руководитель» означает раскрытие управленческого таланта, развитие лидерских способностей и внутренних ресурсов личности руководителя, как следствие — удовлетворенность выстроенным самим же руководителем, более конструктивными отношениями с людьми. Читатель узнает, как стать свободным от давления бизнеса и взять контроль и власть в свои руки, начать самому управлять сложными ситуациями на работе; сможет эффективно руководить, не засиживаясь до ночи в офисе, не загружая своих родных и близких последствиями хронического стресса. Эти и многие другие факторы, которые проиллюстрированы в книге практическими примерами, помогут добиться спокойствия самому управленцу и процветания — бизнесу, а значит, приведут к полному удовлетворению собственной жизнью.

УДК 65.012.4; 174.4

ББК 60.82; 88.5

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

ISBN 978-5-9614-2282-5

© Зифа Димитриева, 2012

© ООО «Альпина Паблишер», 2013

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
ВЫ УЖЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ ТЕМ, КЕМ ХОТИТЕ СТАТЬ	8
Глава 1. СЧАСТЛИВЫЙ КАРЬЕРИСТ	14
Несчастливый подчиненный, или Когда тебе не доверяют	14
Как стать счастливым карьеристом?	17
Глава 2. СЧАСТЛИВЫЙ ОРГАНИЗАТОР	33
Когда руководитель-трудоголик — несчастье для бизнеса	33
Жадные до чужой работы	36
Совет директоров, или «Бурлаки на Волге».....	39
Особая форма лени, или Не вмешивайтесь в дела сотрудников.....	43
Когда руководитель действует по шаблону	50
Когда отсутствие бурных эмоций — признак профессионализма.....	52
Управляйте будущим	59
Кручуясь-верчусь, как юла	66
Занят от ничего делать?	70
Руководители «в запарке», или Кое-что о реактивном управлении	88
Стараясь выглядеть умнее, не показаться бы глупым...	99
О великий исполнитель всех работ!	106

Сэкономленное на делегировании время выбросьте в корзину	122
Вечно занятые несчастливцы, или Кто кого перехитрил	130
Принцип удовольствия, или Трудности, которые нас развивают	133
Кто на кого работает?	141
Это был замечательный вопрос!	145
Бросайте вызов подчиненным!	152
Иногда остается единственный выход — сжечь город!	162
Глава 3. СЧАСТЛИВЫЙ ЛИДЕР	174
Лидерские или менеджерские решения?	174
На лидеров работают двадцать четыре часа в сутки	179
Вы управляете людьми, а пробовали ли вы управлять эмоциями других людей?	187
Административная власть, или Кое-что о самообмане	189
В театре одного актера	203
Что невозможно отнять у лидера?	211
Эмоциональное лидерство на практике	215
Есть ли у вас хотя бы одна стоящая идея?	223
План — ничто, идея — все	240
Задания в яркой подарочной упаковке	243
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	251
Нирвана руководителя	251
СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ	254

Предисловие

Мы видим их каждый день. Мы работаем на них и рядом с ними. Мы завидуем им и порой хотим занять их место. Но почему они не производят на нас впечатления счастливых людей? Казалось бы, вот он, баловень судьбы: сделал карьеру, прекрасно зарабатывает, имеет весомый голос в организации, управляет персоналом, а по выражению его лица не скажешь, что счастлив!

Успешный карьерист, вчера мечтавший о головокружительной карьере, сегодня, находясь на самой ее вершине, выглядит измученным. Потухший, без огонька, пустой взгляд. Руководитель наших дней нередко напоминает машину, которую приводят в движение подчиненные своими проблемами, а сверху давит тяжелый пресс — суровое начальство. Завершает мрачную картину асфальтовый каток в виде нескончаемых проблем самой организации, сметающий остатки хорошего настроения: непредвиденные ситуации, сбои в бизнес-процессах, вечный дефицит ресурсов. Каждая задача требует внимания, активного участия со стороны руководителя — будешь тут счастливым!

В конце концов, может быть, на руководящей должности человек просто обречен на нервное, безрадостное существование?! И сколь бы высоко мы ни поднимались по карьерной лестнице, работы будет становиться только больше, а сложность решаемых задач возрастать?

Многие книги о бизнесе учат тому, как разбогатеть, но если и не миллионное состояние, то по крайней мере финансовое благополучие большинству менеджеров высшего звена гарантировано. Автор этой книги вместе с читателем найдет ответ на вопрос: «Теперь, когда вы уже обеспеченные люди, руководители, можете ли вы стать счастливыми?»

Читатель узнает о том, как на руководящем посту достичь «управленческого счастья», формирование каких именно личных качеств и профессиональных компетенций позволит руководителю любого ранга, от заведующего отделом до управляющего группы компаний, быть счастливым. Узнает, как стать свободным от давления бизнеса и взять контроль и власть в свои руки, начать самому управлять сложными ситуациями на работе. Откроет, каким образом не допустить, чтобы люди и события управляли нами, перестраивали нашу жизнь, как им угодно, заставляли менять график, подчиняли обстоятельствам. Эта книга призвана помочь руководителю выстроить систему управления таким образом, чтобы дела компании, персонал и бизнес-процессы не требовали от него все новых и новых личных жертв, но несли своим обустройством спокойствие, счастье и прибыль. Молодым читателям книга поможет не только проложить путь «наверх», к руководству компанией, но и сделать свою карьеру по-настоящему счастливой.

Читатели этой книги — автор надеется — смогут руководить, ощущив большую внутреннюю свободу, и благодаря этому станут счастливыми, не засиживаясь теперь до ночи в офисе, не загружая своих родных и близких последствиями хронического стресса. После рабочего дня руководитель сможет радоваться жизни и позволит жить счастливо своей семье.

Почему в книге речь пойдет и о личной жизни тоже? До сих пор все попытки отделять личную жизнь от деловой не сделали ни одного руководителя счастливым. Человек, успешно реализовавший себя в бизнесе, зачастую, мы замечаем, не способен выстроить гармоничные отношения в собственной семье. Личные отношения превращаются в такую же рутину, что и отношения на работе, в коллективе. «Принеси-унеси», — только и слышит жена (муж). «Я занят», — постоянно слышат от бизнесмена дети.

Вводимый автором книги термин «счастливый руководитель» означает раскрытие управленческого таланта, развитие лидерских способностей и внутренних ресурсов личности руководителя, как следствие — удовлетворенность выстроенными самим же руководителем, более конструктивными отношениями с людьми. Книга расскажет и о создании коллектива, где налицо слажен-

ПРЕДИСЛОВИЕ

ная командная работа под руководством лидера, где поощряется командный дух, сохраняется лояльность, надежность и ответственность персонала. Счастлив руководитель, которому есть на кого положиться, кому доверить ответственные решения. Эти и многие другие факторы, которые мы проиллюстрируем практическими примерами, увеличат степень комфорта руководителя на руководящем посту, приладут ощущение защищенности и внутренней уверенности, помогут добиться спокойствия самому управлению и процветания — бизнесу. Как следствие, приведут к полному удовлетворению собственной жизнью, бизнесом и делом, в котором успешно реализованы и раскрыты ваши способности. Словом, эта книга о том, как стать счастливым руководителем.

Вы уже являетесь тем, кем хотите стать

Признаюсь, тему этой книги мне как практикующему бизнес-тренеру подсказали усталые, измученные глаза руководителей — моих клиентов.

Раннее утро. В аудиторию, где мне вскоре предстоит провести тренинг, один за другим входят, а некоторые суетливо вбегают, опаздывая, озабоченные утренними проблемами руководители. Входят с телефонной трубкой в руке и с таким видом, будто совершают мучительный выбор между решением очередных неотложных задач в компании и необходимостью «терять время на какой-то учебе»... Первый вопрос, который задают руководители — участники тренинга: «Что делать с мобильными телефонами? Все равно ведь будут звонить!»

Тренинг начинается. И действительно, у кого-то раздается телефонный звонок. Стارаясь не мешать другим и смущенно улыбнувшись тренеру, руководитель выбегает в коридор с трубкой. Слышно, как там, в стенах учебного центра, решается очень важный и срочный производственный вопрос (по мнению звонящего, это всегда вопрос, не терпящий отлагательств!). Из коридора в аудиторию долетают то короткие резкие приказы: «Выгружайте!», «Загружайте!», «Перечисляйте!», то угрозы: «Уволю!», «Оштрафую», то долгие, монотонные нотации очередным нерадивым сотрудникам. И хорошо, если переговоры не завершаются лаконичным и усталым ответом: «Ну ладно, я после обеда приеду, сам во всем разберусь!»

«Что теперь?» — размышляет руководитель. Конечно, надо срочно выезжать! Понять подчиненных этого руководителя тоже

можно: «Какое право имеет наш начальник прогуливать работу?!» Именно так зачастую рассуждают сотрудники, позвонившие руководителю на учебу, деловое совещание или важную встречу.

Владельцы бизнеса, инвестировав в обучение своих подопечных, тоже с раннего утра направляют секретарш на розыски этих «где-то отсутствующих» (внезапно все забыли где) и срочно понадобившихся руководителей. И тогда участникам тренинга начинают звонить секретарши их главных боссов и отзывают руководителей... для срочной подготовки какой-то рядовой отчетности. Уму непостижимо, ради чего иногда требуют возвращения руководителя еще до начала тренинга! Как-то прилетевшему через всю страну на мой семинар руководителю было приказано, не приступая к учебе, срочно ехать в центральный офис, чтобы лично сдать командировочное удостоверение секретарю, потому что у той сегодня короткий рабочий день. Руководителя регионального филиала обязали подстроиться под график работы московской секретарши!

...Но мы отвлеклись. В итоге не удовлетворенный ни беседой с вышестоящим руководством, ни общением с подчиненными, вконец разозленный на всех и вся руководитель торопливо возвращается в аудиторию, спрашивает соседа: «О чём лекция?» Я слышу вопрос и говорю: «Лекции не будет, ее отменили. Никакого семинара у нас с вами и не планировалось». На лицах удивление: «Как это?! Разве нас ничему не будут учить?» — «А чему вас можно научить?» В этот момент опять раздается телефонный звонок.

Давайте обойдемся без лекций, а просто поищем то, что руководители и так уже умеют, но не делают в силу разных причин. Может быть, не видят в этом необходимости? Или просто не замечают, что сами позволяют другим делать что-то с собой, бездействуя и не используя свои способности к управлению другими людьми?

Как часто вы задумываетесь о причинах событий, в центре которых все мы как будто случайно оказываемся? А о своей возможности влиять на них, управлять ими? О своих преимуществах перед ними и скрытых внутри нас, но незадействованных ресурсах управления этими событиями?

Руководитель может искренне считать, что это он, когда ему звонят, посредством мобильной связи дистанционно управляет людьми и бизнесом. Но ведь это не мы звонили, это нас отвлекают, да так нагло! Это значит, что сотрудники управляют нашим временем: вторглись в наше пространство, вынудили второпях по телефону принять импульсивные, возможно, неверные решения. Подчиненные диктуют, что делать, ставят задачи, решения которых требуют от нас немедленно по телефону. Кого-то из руководителей потеря контроля над своим рабочим временем раздражает, но находятся и те, кто бессознательно гордится собственной незаменимостью. Таким руководителям звонят больше всего, причем по любому поводу.

Если подобное происходит и с вами, то впору задуматься: а кто управляет вами? Почему вам нравится быть до такой степени незаменимым, что без вас ни один вопрос на работе не решается? И какую выгоду вы не смогли извлечь из своего особого положения — выгоду, которая позволила бы вам перестать прислуживать другим людям и начать управлять ими?

*Лекции руководителю не нужны: вы уже являетесь
тем, кем хотели стать.*

Итак, цель этой книги — найти в себе счастливого начальника, а именно:

1. Самому управлять делами, событиями, своим временем!
2. Стать довольным результатом своего управления!
3. Быть удовлетворенным отношениями с высоким начальством!
4. Быть в восторге от работы своих подчиненных!
5. Стать счастливым оттого, что всего этого достигли вы!

...А тем временем тренинг мой близится к первому кофе-брейку, и тут я замечаю, что руководители постепенно успокоились и перестали отвечать на телефонные звонки. И я, как тренер, задаю провокационный вопрос: «Остались ли еще в этой аудитории такие руководители, в чье отсутствие сейчас там, в фирме, все уже начало разваливаться, а скоро наступит и вовсе полный крах?» Леса рук,

взлетевших в небо, что-то не видно... Ведь поднять руку значило бы признаться себе и всем присутствующим, что в свое отсутствие ты не организовал работу, заранее не спланировал мероприятия. То есть повел себя недальновидно, как какой-то новичок, — не учел, что собирался отсутствовать в офисе целый рабочий день. Собираясь покинуть офис, ты не делегировал задачи подчиненным, не организовал бизнес-процесс так, чтобы без тебя все работало как часы. Не спланировано время, не учтены риски предприятия, не назначены ответственные на время отсутствия... Как показывает мой опыт тренинга руководителей, зачастую именно слабые навыки планирования — причина «крайней занятости» начальника.

В моей практике был такой случай. Пригласили приехать в другой город, оплатили проведение двухдневного семинара. За день до вылета звонят по телефону: «Вы извините, у нас одна накладка произошла. В первый день вам придется работать только до двух часов дня. У нас назначено важное производственное совещание. Но вы не беспокойтесь, это не коснется вопроса оплаты. Просто вам нужно перестроить программу, выбрать самые важные темы и «ужать курс» на четыре часа».

По прибытии я увидела, что тренинг организован блестяще: для кофе-брейка приготовлено все заранее и на высшем уровне, участников обеспечили всеми необходимыми канцтоварами, помещение для мероприятия выделили прекрасное. Но, как оказалось, блестяще организовано почти все, кроме одного — управляющим учредителям фирмы не сообщили даты проведения, то есть не «отпросили на учебу» руководителей. Вот собственники бизнеса и назначили совещание, как они полагали, на свободный, ничем особым не примечательный рабочий день.

Вместо того чтобы признать досадную оплошность в своей деятельности, организаторы тренинга стали жаловаться на выше-стоящее руководство: мол, собственники когда хотят, тогда и назначают эти совещания, постоянно срывая назначенные ими семинары. Получается, что почти со всех запланированных мероприятий руководителей снимают на «внеплановые» совещания, и это никого ничему не научило. Спрашиваю: «А вы не хотите сообщать учредителям о запланированных вами датах заня-

тий?» Организаторы делают удивленные глаза: «А что, им надо все докладывать, что ли? Мы в отделе персонала сами решаем такие вопросы». Так что, если вам показалось, будто тут проблема с организацией работы, то оказывается, вовсе нет, здесь борьба за власть, организаторам тренинга хотелось показать степень свободы принятия решений... В бизнесе любая, даже «вырванная» у кого-то из рук власть рушится без чьей-либо ответственности на всех без исключения этапах ее реализации. И любое решение в бизнесе остается лишь чьим-то капризом, а не решением, если не продуманы все ресурсы, не организован процесс исполнения. Борьба за самостоятельное принятие решений вовсе не исключает необходимости информирования о принятом вами решении всех задействованных инстанций, способных сорвать этот проект одним звонком.

И так происходит не только в этой компании, а повсеместно. Если возникает какая-то проблема в бизнесе, то за ней скрыта чья-то слабая организация работы: либо не организовали людей, не выделены ресурсы, либо не продумана зона ответственности, либо не учтены особенности бизнес-процессов, либо слабо про-работана процедура передачи информации и ответственности, либо причина в борьбе за власть.

На тренингах, где обучаются вместе руководители среднего звена и вышестоящее руководство, я наблюдала и такую картину: чем выше ранг руководителя, тем с более важным видом он отлучается с программы «для решения неотложных дел». Отсутствует где-то около часа и, соответственно, возвращается на тренинг с таким видом, будто спас планету! Но будь вы хоть президент планеты — как же так у вас организована работа, что ваши подчиненные, линейные руководители, беззаботно сидят себе на тре-нинге, а вы трудитесь за всех, причем с важным видом?! Оттого, что у руководителя вид более важный, чем у других, и уровень решаемых задач на порядок выше, ровным счетом ничего не поменялось: какая разница, в конце концов, маленькие или большие задачи руководитель не сумел делегировать... вот этим вот, спокойно восседающим на тренинге подчиненным?!

Вы скажете: «Ну что вы так обобщаете! Может быть, у них экстренная ситуация! Или он просто решил под видом работы

отлучиться по своим делам!» С экстренной ситуацией не поспо-ришь, хотя и тут все зависит от стиля управления. Руководителю, управляющему в либеральном стиле, все ситуации, связанные с людьми, покажутся экстренными, он пытается вникнуть во все, да с важным видом, будто без него не обойтись! Либерал хочет быть в курсе всех без исключения процессов взаимодействия людей. Он управляет с помощью указаний, оставляя сотрудникам минимум ответственности, из-за чего задачи «спасения всей планеты» у него появляются внезапно и каждую минуту.

Редко когда картина благоприятна и среди собственников, генеральных директоров. Ну, допустим, вы генеральный директор и вам кто-то позвонил прямо на важное совещание, чтобы спросить вас о чем-то. Ваш статус настолько высок, что ему должно быть неловко вас беспокоить. И потом, разве вы не сказали своим заместителям, чтобы звонили только в случае своей полной неспособности решить проблему самостоятельно? Если не сказали, значит, не доверяете их умению управлять. «Чего-чего? — с ужасом переспросит иной генеральный директор. — Способности управлять?» Да-да, многим руководителям свойственно не доверять другим людям и не делиться с ними своей властью. Поэтому их сотрудники ведут себя на работе как дети: «Я же не руководитель! Вот он начальник — он пусть и решает. Я сейчас ему позвоню и спрошу...»

В обстановке доверия наши сотрудники и сами могли бы справиться с задачами, они и без нас умеют решать проблемы, которые они же и создали. «При чем тут вопрос доверия или недоверия?» — спросит читатель. Ответ на этот вопрос будет в следующей главе.

Глава 1

Счастливый карьерист

Несчастливый подчиненный,
или Когда тебе не доверяют

Чтобы ответить на вопрос о нирване руководителя, давайте посмотрим, может, среди рядовых сотрудников мы найдем больше счастливцев. Ведь если работники все проблемы перекладывают на плечи руководителя, то они просто обязаны стать от этого счастливее! Следуя такой логике, получается, что сотрудникам и думать ни о чем не нужно! Вот где счастье-то! Кладезь удовольствий! Никакой ответственности, лежи себе на боку! Решений принимать не надо (за тебя же думают начальники!). Всегда можно подойти и спросить у кого-то старше по званию или позвонить начальнику, переложить решение на его плечи.

Так что же, выходит, тут, в низовых звеньях персонала, собрались только счастливые люди? Возможно, кто-то из наших работников действительно рад отсутствию ответственности. И мы знаем людей, придерживающихся жизненной позиции, которая делает их по-своему счастливыми: подальше от начальства, поближе к кухне. Но, как показывают суровые рабочие будни, среди низовых работников счастливых тоже не наблюдается!

А в своей компании вы видели счастливого подчиненного?

Так что происходит с работником, когда тот снимает с себя ответственность? Ведь мы говорим о том, что именно тяжкий груз ответ-

ственности делает руководителей понурыми и несчастными... Вместо того чтобы самому предпринять что-то полезное, работник обращается за советом или «по важному вопросу» (как ему кажется) к своему начальнику. Что заставляет его так поступать? Если обычная лень, тогда вроде бы все понятно: по любому вопросу они трезвонят отирующему в офисе начальнику, где бы тот ни был, сами ничего делать не хотят, ждут указаний. Но, перекладывая на кого-то другого ответственность, человек только внешне выглядит беззаботным, словно испытывая облегчение. Психологами доказано, что отсутствие ответственности приводит к деградации личности. Нишим образом счастливее от этого человек не становится.

Счастье — очень сложное с точки зрения философии понятие, и люди не могут ощущать его, дистанцируясь от работы, которая должна приносить полное удовлетворение, позволить реализоваться, творчески раскрыться, в том числе решая сложные задачи из сферы компетенций своего руководителя. А если мы имеем дело с трудолюбивым, ответственным работником, то тем более зададимся вопросом: почему он звонит начальнику для решения пустяковой проблемы? Что заставляет его делать это? Профессионально подкованный работник не позвонил бы! Но, видите ли, в чем тут дело: начальник не позволяет ему решать проблемы самостоятельно. Не выдает ему соответствующих полномочий. Руководитель ему... не доверяет. И на практике мы сталкиваемся с тем, что при подобном подходе к управлению персоналом он не доверяет не только ему...

Здесь я хочу рассказать о таком подходе к управлению, когда руководитель наделяет людей рабочими функциями, но ответственность за них, сам того не замечая, взваливает исключительно на собственные плечи. Одна из причин такого поведения руководителя кроется в бессознательном недоверии к людям. Причем даже к профессионалам. Более того — особенно к ним. Этих иных руководители боятся больше других!

Читатель, проверь себя:

Вам тоже не делегируют полномочия? Значит, вам не доверяют. Не пытайтесь узнать почему. Причина не в вас, а в начальнике, в его

психологической установке, которая делает его несчастливым.

Если вернуться к примеру со звонком сотрудника руководителю на тренинг или на совещание, некоторые руководители сами разрешают подчиненным сообщать о проблемах в любое время дня. Покидая офис, они так и говорят: «Если что, звоните». То есть разрешается все что угодно, лишь бы только... сотрудники не принимали решений самостоятельно! Вдруг они окажутся настолько умными, что сами во всем разберутся и решат лучше начальника любой вопрос?! «Нельзя тебе, — мысленно произносит такой начальник, — принимать решения. Еще подсидишь меня на руководящей должности!»

Подобное базовое недоверие к людям не редкость. Начинающие руководители не допускают в свое отсутствие самоуправления, культивируют не столько тотальный контроль (с контролем у новичков тоже возникают проблемы), сколько детально, на уровне алгоритма, каких-то мелочей вмешиваются в сферу компетенций сотрудников даже там, где те без проблем справились бы сами, если бы им разрешили, то есть дали большую ответственность.

К примеру, первые супермаркеты, в отличие от простых магазинов, сразу достигли высоких прибылей за счет того, что перевели покупателей на самообслуживание. Процесс пошел быстро, деньги потекли рекой. То, что покупателям дали свободу, означает, что им доверились директора магазинов.

Иногда руководители боятся доверять новые полномочия из страха, что сотрудники воспримут это как предложение карьерного роста. Тогда и сами сотрудники слова «развитие персонала» начинают воспринимать как развитие карьеры. В идеале же карьера — это то, что должно прийти потом, уже после развития человека, как результат развития. Важно, чтобы карьера стала закономерным результатом уже развитых способностей (умений и навыков), а не была лишь способом развиваться. Руководители, не доверяющие персоналу большую ответственность, формируют у сотрудников потребительское отношение к карьере: сначала дайте должность. Но не сама должность развивает сотрудника, а ответственность и сложность выполняемых задач.

Только увеличивая сферу ответственности наших подчиненных, а не предоставляя им всякий раз новые должности, мы развиваем способности людей, делаем сотрудников более счастливыми и полезными для компании людьми.

Как стать счастливым карьеристом?

Когда сотрудники просят перевести их на более высокую должность, первым делом можно поинтересоваться: «А что тебе мешает выполнять эту работу, не имея должности? Может, кто-нибудь запрещал?» Кто был против того, чтобы человек попробовал взвалить на себя лишнюю ответственность?

Как-то раз сотрудница попросила меня назначить ее на должность руководителя направления продаж лицензий по международно запатентованному методу Структограмма. Я не видела ни единой причины, которая мешала бы ей продавать лицензии, не будучи руководителем направления, — все сотрудники компании были вправе продавать эту услугу без всяких ограничений наряду с другими консалтинговыми продуктами. Много раз мы призывали к активности и говорили о том, что развиваться в продажах у нас можно в разных направлениях, в том числе, показав результаты, стать руководителями этих направлений официально. И я задаю сотруднице вопрос: «Сколько лицензий вы продали?» Она отвечает: «Пока только одну. Я же не назначена руководителем направления! Вот назначьте меня, и тогда я возьму на себя больший план продаж и начну организовывать работу».

Вместе с ней в компании трудится другая сотрудница, продавшая за тот же период пять лицензий. Она постоянно приходит ко мне с какими-то идеями по развитию продаж, но ни разу не просила сделать ее руководителем. Кого же назначить? Ту, кото-

прая выполняет всю работу по направлению, не подозревая, что по факту является руководителем направления, или ту, которая нуждается во внешнем «разрешителе», чтобы начать работать плодотворно? Так эксперты описывают психологическую проблему, являющуюся в нашем случае прекрасной отговоркой, чтобы плохо работать и получить должность: «мол, мне же не поручали!» Внешний «разрешитель», например, срабатывает, когда мы ведем автомобиль, зная, что забыли дома водительское удостоверение. Если водитель ведет машину боязливо, это становится заметно со стороны, и его обязательно остановит сотрудник дорожной инспекции. Наоборот, внешний «разрешитель» не требуется человеку, который еще не знает о том, что забыл дома водительское удостоверение. Такой водитель едет смело и уверенно. В бизнесе очень часто встречаются карьеристы первого типа: «Сначала дайте мне должность, потом я покажу, на что способен».

Вот, к примеру, в искусстве вокала все прозрачно и понятно. Девушка хочет стать певицей, но не просит, чтобы ее сначала назначили певицей, а просто поет, причем так, что соседи просят ее петь потише. Продюсеры говорят: «Ты спой, а мы послушаем: если хорошо поешь, может, вложим в тебя деньги». Почему в офисе не так? Сотрудник заявляет: «У меня нет полномочий, чтобы петь». Хочется спросить: «Ты не можешь петь или не хочешь? В крайнем случае, если не можешь без разрешения, тогда просяи разрешения петь, а не должность, что позволит петь». В бизнесе зачастую люди, стремящиеся к карьере, просят сначала должность, мало кто замечает, что нет преград для твоего развития в том направлении, которое нравится.

Вот многие и остаются без карьеры, так как не видят, что у них уже все есть для того, чтобы расти и получить ту должность, о которой мечтали, и стать наконец счастливым. Как я уже сказала, никто не мешал второй моей сотруднице продавать по двадцать лицензий в год и, так же как ее коллега, подавать идеи по организации их продаж и развитию направления. Все эти идеи с той, второй, сотрудницей мы реализовывали. И я давно предложила бы ей должность руководителя направления, если бы все мои попытки прикрепить к ней стажеров и сделать из нее наставника не провалились: обладая прекрасными способно-

стями в сфере продаж и развития продукта, с людьми работать она не стремилась. Так зачем портить хорошего продавца-профессионала, делая из нее дилетанта в руководстве?

Часто спрашивают: «Как получить желаемую высокооплачиваемую должность?» Если ставить вопрос таким образом, ответ один: никак. Те, кто беспокоится о деньгах, положении и карьере больше, чем об уровне своего профессионального развития и роста функций, когда-нибудь, конечно, пополнят команду номинальных, формально назначенных руководителей, но счастливыми и успешными не станут.

Читатель спросит: как же тогда сделать карьеру в бизнесе и стать счастливым высокооплачиваемым руководителем? Об этом — реальная история жизни одного моего клиента, сейчас антикризисного директора крупнейшей московской группы компаний, работающей в сфере выпуска популярных газет и журналов и имеющей тысячи представительств по всей России.

Начиная карьеру эта девушка простым агентом по продажам, допустим, в городе Тамбове (название города изменено), в филиале московской компании. Проработав несколько лет в продажах, она справедливо захотела большего. Вы думаете, она пошла к руководству просить о повышении?

Героиня нашей истории с удовольствием и часто помогала в делах начальнику отдела продаж. Заметив ее усердие, тот все больше и больше стал полагаться на нее: то отчет подготовить поручит, то информацию размножить попросит, то уже и оперативки в свое отсутствие поручал вести. Вы удивитесь: как же он не испугался, что она его подсидит? Ну не все же начальники боятся своих подчиненных как огня! А кто-то возразит: таким путем она быстро превратится в секретаршу! Это зависит от уровня задач, за решение которых вы беретесь, ведь от каких-то поручений можно и отказаться (таких как сбегать в магазин, купить бутерброд). Через некоторое время девушка незаметно становится правой рукой руководителя, и уже скоро ее официально назначают заместителем начальника отдела продаж. Через год становится ясно, что она прекрасно справляется, начальник отдела доволен и что... дальнейшая ее карьера навсегда на этом и завершится!

Но только не для нее. Если вы ищете работу, а не должность, то, немного огляdevшись вокруг себя, вы в любой фирме найдете такую работу, которую никто не делает... обычно потому, что она трудная, или потому, что никто не догадался делать ее. В радиусе 180 градусов вокруг любой вашей должности вы всегда найдете занятие, которое расширит границы круга ваших обязанностей, при этом оно не должно явно превышать ваши полномочия, иначе потерять можно быстрее, чем найти! Иными словами, это такая работа, которую «никто не обязан делать», так сказать, ничья. В тамбовском филиале несколько в запущенном виде находился на тот момент маркетинг и все, что с ним связано. Отдела маркетинга как такового здесь и не было, а начальнику отдела продаж эти функции в обязанности никто не вменял. Ни у кого руки не доходили заняться этим, но все знали, что когда-нибудь это делать придется, если появятся ресурсы на развитие этого направления. Добросовестно выполняя свои прямые обязанности, после работы девушка стала задерживаться в офисе, чтобы собрать информацию о конкурентах, которую затем представляла руководству в письменном виде. А то соберет обратную связь о продуктах компании от своих клиентов. Успевая выполнять свой план продаж и функции руководителя, закроив немного времени от обеденного перерыва, она рассыпала клиентам анкету обратной связи. Однажды на совещании девушка предложила разработать программу поддержки клиентов и на вопрос начальника: «И кто за это возьмется?» — ответила: «Я».

Ее назначение начальником отдела маркетинга не выглядело для всего коллектива филиала особым повышением после нескольких ярких рекламных кампаний, которые она организовала, будучи помощником начальника отдела продаж, хотя для того, чтобы освоить новую для нее сферу, ей пришлось учиться — самостоятельно читать литературу, купить на свои деньги полезные книги по маркетингу, посетить семинары, первый из которых, еще на посту заместителя начальника отдела продаж, она оплатила сама.

Уже через пару лет благодаря своим вновь приобретенным знаниям, невесть откуда открывшимся талантам и усвоению огромного количества литературы по маркетингу она стала

просто незаменимым специалистом в направлении маркетинга! Вряд ли руководству компании когда-либо пришло в голову вновь заняться развитием дальнейшей карьеры этой девушки, нашедшей себя на столь важном для этой фирмы поприще! Да, это была ее смерть с точки зрения любого карьериста.

Однако «умирать» не входило в планы молодой, ответственной и счастливой карьеристки. Она знала бизнес-процесс работы менеджеров по продажам изнутри, и когда всплыли данные о неграмотной работе персонала компании с клиентами, что привело к потере нескольких крупных клиентов, конечно, именно начальнице отдела маркетинга пришла в голову идея обучить персонал. Но, как оказалось, подходящего специалиста по обучению в Тамбовской области не нашлось, и этой начальнице пришла идея пригласить тренера из Москвы, для чего предстояло провести исследование московского рынка обучения и затем объявить тендер. Так неожиданно обязанности начальника отдела маркетинга расширились.

Среди новых дел, которые на нее с радостью повесили (а у нас, в России, любят, когда сотрудник тянет воз бесплатно), были такие функции, как разработка документации и критериев для проведения тендера, проведение тендера и даже ассесмент персонала, так как решили обучать людей в двух разных группах — основам продаж и продвинутым сложным переговорам. Неожиданно встал вопрос о подборе новых людей, которым в компании худобедно занимались сам управляющий и секретарша, совсем молодая девушка со средним специальным образованием...

Можно долго и подробно пересказывать все обязанности, которые наша героиня сама на себя возложила, часто не дожидаясь, пока ей их поручат, а чаще всего даже инициируя их появление, но, возможно, читатель уже просчитал наперед все, что происходило с ней дальше?

Примерно с этого периода развития ее профессиональной карьеры, по ее собственному признанию мне, она четко осознала то, что с ней происходит, и восприняла это как свой особенный путь построения карьеры. На все остальные ступени служебной лестницы она поднималась сознательно, четко отдавая себе отчет в том, какой будет следующая ступень. А цель была

ни много ни мало — Москва, переезд в столицу из маленького города, где она родилась и выросла, для чего ей нужно было дорасты до должности в головной компании холдинга.

Каждый раз, сделав максимум для компании на конкретной позиции, руководитель анализировала себя, свои способности и умения, корректировала сферу своих интересов. Достигнув потолка в собственном развитии на этой позиции, она искала новые знания, читала новые полезные книги по бизнесу и, пройдя необходимые тренинги и семинары, инициировала новые идеи и проекты для себя и для компании, продолжая прощупывать почву в смежных или близких к своей должности областях по принципу «180 градусов вокруг моей должности». Делала она все это, не мешая никому из своих коллег. Это главный принцип, которым пренебрегали многие до нее. Да, на 180 градусов, но не вмешиваясь в дела и зоны ответственности других людей.

Впоследствии она начала выполнять такую работу, которую другие не то чтобы не хотели делать, дело не в этом: она бралась за такую работу, о существовании которой до нее никто не подозревал! Иными словами, она без навязчивости, логически последовательно и деликатно (без фанатизма) инициировала новые виды работ и создавала специфические направления деятельности, но не отбирала хлеб у других отделов или у своих коллег, также мечтавших о карьере. Тем самым вместе с ней развивался региональный бизнес и компания сама по себе.

Большинство начинающих карьеристов идут банальным путем: смотрят, какие должности есть в компании, идут к руководству и просят их дать или годами ждут, когда эти должности освободятся и руководство оценит их, карьеристов, личные качества. При этом ничего на самом деле экстраординарного, особенного и полезного так и не сделав для своей компании! Не развивая свою личность! Просто изо дня в день хорошо выполняя свои обязанности, сотрудник надеется, что ему поручат выполнение других обязанностей. Задумайтесь: зачем кому-то поручать вам другое дело, если вы хорошо делаете это? И если руководство даже не знает, какое именно другое дело вы умеете делать лучше? Вы же не показали себя ни разу в новом качестве! Не попробо-

вали выйти ни с одной новой инициативой, которую сами же могли внедрить и доказать, что она работает!

И вот кто-то в очередной раз идет к руководству со своими идеями и, подобно герою романа Ильфа и Петрова Остапу Бендеру, начинает распространяться на тему возведения «Нью-Васюков» на месте старой деревни... Но добьется он лишь того, что на него начинают смотреть как на человека, который пришел учить руководство строить бизнес... Иные способы сделать карьеру по-своему тоже хороши, но только в двух случаях: если есть определенный уровень доверия к данному специалисту или если кого-то, кроме него, интересует его карьера.

Наша героиня шла другим путем: никого не раздражая, не поучая руководство, а развиваясь самостоятельно, она развивала компанию и бизнес. Делала малобюджетные проекты, не запрашивая ресурсов, не лезла с советами. Небольшая региональная компания никогда не участвовала в выставках, так как профессиональных выставок в их городе просто не было. Наша героиня не только предложила самим организовать эту выставку, но и взялась провести ее, предложив пригласить на нее конкурентов, которым придумала сдать за деньги в аренду рекламные площади. Вышло, что не только конкуренты оплатили рекламные площади, но и фирма провела выставку если не с прибылью, то по крайней мере окупила большую часть затрат в первый же год. Эта идея имела грандиозный успех не только в Тамбове, но и в области. Выставка стала ежегодной. Многие же начинающие карьеристы подают ресурсозатратные, несбыточные для бизнеса идеи и потом обижаются на руководство, что их не поддержали!

Когда-то в моем подчинении работала тренер по имени Елена, она была руководителем направления коммуникативных тренингов и все время подавала интересные идеи. Одной из ее идей была, например, организовать тендерный комитет для того, чтобы мы побеждали во всех тендерах наших клиентов. Почти каждый раз, когда я отвечала ей согласием на то, чтобы она взяла и организовала этот комитет, она почему-то бурно реагировала и заявляла с обидой: «Таким образом, у вас получается, что инициатива наказуема?»

В итоге она сама, своими руками закопала в землю собственную идею, когда я назначила ее руководителем этого самого тендерного комитета. С тех пор о работе инициированного ею комитета я слышала только раза два... Да разве у меня самой как учредителя нет идей по развитию моего же бизнеса? У любого собственника идей хоть отбавляй! Современному бизнесу нужны люди, не только умеющие подавать идеи, но и способные довести до конца хотя бы одну из них, причем свою.

Так вот, наша озабоченная карьерой руководительница тамбовского филиала крупной компании умела претворять в жизнь свои же идеи. Она не захватывала функции собственного руководителя, не подсиживала его. И не делала такую работу, ответственность за которую несли другие сотрудники в силу их должностных инструкций. С начальником отдела продаж они сохранили теплые деловые отношения. Ее стремительная карьера никого лично не задела, все считали ее успех заслуженным. С появлением маркетинга в компании возросли продажи и, соответственно, заработки персонала. Кроме того, вскоре наша героиня получила моральную поддержку большей части сослуживцев, когда, заняв очередной пост, начала делегировать ответственность и часть полномочий своему окружению. Удивительно, что именно после того, как у нее появились первые помощники, ее карьера стала развиваться еще быстрее! Этот момент стал переломным! Каждый раз, когда она становилась незаменимой и осознавала, что с этой вершины ее не сдвинут уже никогда, она начинала... готовить себе помощника, то есть свою замену.

Обнаружить такого человека рядом с собой руководителю всегда легко — было бы желание и бесстрашие! Достаточно только присмотреться к своему окружению. Вы видите вон того ответственного работника, который добросовестно берется за решение всех поручаемых вами задач? Почему до сих пор он так мало включен в процесс управления? Принцип привлечения сотрудников к участию в управлении выгоден и интересен руководителю тем, что работник, оставаясь в занимаемой должности и получая меньшую, чем у вас, зарплату, с удовольствием включается в процессы подготовки управленческих решений, в выполнение заданий, которые должен делать сам руководитель. Тем самым вы обре-

таете человека, на которого всегда можно положиться, а сами приступаете к решению задач следующего уровня, думаете о том, как улучшить результаты вверенного вам подразделения, высвобождаете время на стратегическое планирование. Кто-то ведь должен развивать ваш отдел! Не все же вам тонуть в ежедневной текучке, решая только оперативные задачи! Кто, если не вы? Делегируя полномочия, руководитель становится достаточно свободным, чтобы держать в голове сразу две цели: первая — обеспечение процессов здесь и сейчас, контроль текущей деятельности и вторая — забота о будущем, планирование роста показателей.

Постепенно за нашей карьеристкой (и, что важно, вместе с ней) как грибы после дождя стали расти и подниматься по карьерной лестнице и некоторые другие сотрудники. Так начала строиться система развития персонала и создаваться команда последователей, которая развивалась профессионально вместе с этим руководителем. И в этой команде каждый сотрудник принимал на себя всё новые обязанности и выполнял никем не исполнявшуюся до него работу (вместо того чтобы ходить к руководству и спрашивать «в лоб» о перспективах своей карьеры). Такой поворот в развитии карьеры этой девушки негласно был поддержан и руководством, приглянулся всему коллективу, и неожиданно она стала получать поддержку даже там, где вчера еще кое-кто посматривал с завистью в ее сторону. Что такое эффект коллективной поддержки и одобрения или, наоборот, саботаж, зависть и ненависть к явным карьеристам — читатель, сравните!

Дальнейшие вехи карьеры нашей героини мы обозначим лишь штрихами:

- после успешного проекта обучения менеджеров ее светлую голову посетила идея организовать соревнование между другими представительствами московской компании. Это не требовало дополнительных затрат, руководство легко согласилось на покупку похвальных грамот; расщедрившись и выделив средства на подарки победителям, идею поддержали руководители других региональных центров;
- в должностные обязанности начальника отдела маркетинга задачи по обучению и развитию персонала и другие широкомасштабные стратегические проекты, касающиеся разви-

тия персонала всего филиала, как-то не входили... Поэтому ее переход в должность заместителя руководителя филиала был оформлен и воспринят всеми спокойно, как перевод в более соответствующую ее деятельности должность;

- когда начальника филиала забрали в Москву на повышение, наша карьеристка уже знала об этой работе все, номинально и фактически не раз заменяя управляющего в его отсутствие. Догадайтесь, кто был назначен на это тепленькое место? Да-да, наша героиня, профессионал, который отлично знал весь выполняемый функционал, более того — уже проводил конференции для всего региона, успешно показал себя во многих других сферах и не только...
- вполне закономерно, что помогать в управлении филиалом она вскоре привлекла своего бывшего начальника отдела продаж, к тому моменту уже возглавлявшего объединенный отдел продаж и маркетинга.

Я познакомилась с этой прекрасной женщиной на пике ее звездной карьеры, когда она занимала пост антикризисного директора того же самого холдинга, только в центральном офисе в Москве. Все поставленные ею цели были достигнуты. К тому времени она уже более года жила в Москве. Ее пригласили в столицу на эту должность после того, как возглавляемый ею филиал стал лучшим в регионе по коммерческим показателям. Очевидно, что настолько успешный региональный филиал никогда не «обезглавили» бы и никакого перевода в Москву этой женщине никогда бы не светило... если бы к тому времени, когда в центральном офисе освободилась подходящая вакансия, рядом с нашей героиней «случайно» не оказалось замечательного, успешного, способного помощника, который когда-то был ее начальником отдела продаж. Этого человека она заранее направила на тренинги для руководителей высшего звена, тщательно готовила сама, по максимуму делегируя ему вопросы управления филиалом в ее отсутствие. Он уже проводил крупные совещания выполнял большую часть заданий из сферы ее собственной деятельности и был готов к решению самых сложных задач. Ни у кого в Москве не вызвало сомнений, кому она доверит филиал...

Да, после такой подготовки, которую она провела, человек, худо-бедно управлявший когда-то отделом продаж, где она работала, теперь был способен возглавить филиал. Правда, в отличие от нашей героини, он никогда не стремился к большой карьере, скромно и добросовестно делал свою работу, но всегда старался и был рад повышению.

У нас с читателем тоже есть выбор. Делать свою работу качественно, тихо, незаметно, быть хорошим исполнителем, которого рано или поздно тоже оценят (может быть) и которому медленными темпами, на фоне успеха других людей позволят подняться вверх? Или браться делать то, что никто до вас не делал, генерировать новые, не освоенные в компании функции, стараясь не раздражать никого своей активностью, развиваться самому и развивать людей, которые работают рядом с вами и растут как на дрожжах?

Немаловажное условие развития успешной карьеры, как сказали бы знаменитые Ильф и Петров в ставшем классикой романе «Двенадцать стульев», — «Утром деньги — вечером стулья, вечером деньги, а на другой день утром стулья». То есть сначала покажите, на что вы способны, а потом к вам придут и должность, и кабинет с личной секретаршей, и служебный автомобиль, и деньги, деньги, деньги... Стоп, а чего вы хотите больше?

Еще один секрет: если вы мечтаете о руководящей должности, чтобы получать очень большие деньги, то расширяйте сферу своих задач на 180 градусов только теми видами работ, которые в перспективе, на ваш взгляд, станут прибыльными направлениями в развитии компании. Здесь нужно подключить ваши навыки стратегического анализа и подумать, какие направления работы компании могли бы приносить больший доход.

При этом важно не допустить, чтобы вас эксплуатировали, то есть чтобы вы продолжали долго делать какую-то работу без поощрения. Так тоже бывает. В России говорят: «Если ты хочешь везти воз, вези», даже не заметят, что кто-то перерабатывает. Про таких тихонь говорят: «Она работает за своего начальника», но повышения не дают, потому что это всем удобно. Была ли наша героиня тихоней? По складу характера — да. Я знала ее как очень уравновешенного, неконфликтного, спокойного человека с аналитическим складом мышления. По стилю поведения —

это амбициозный лидер, деловой, серьезный, прирожденный организатор.

Тихий, незаметный, скромный подвиг всем удобен, и автор книги не призывает к такому же пути развития тех, кто не ощущает разницы между исполнительской работой и организаторской. Речь идет именно о том, чтобы, работая, вы еще и пытались организовывать свою работу. Искали уникальный, исключительный путь развития внутри своей компании. И очень важно, чтобы этот путь вам лично был интересен, чтобы вы были увлечены вашей работой по-настоящему. Нужно увлекаться, нужно загореться своей же идеей, жить ею, развиваться, только тогда вы будете расти профессионально.

Если уловить смысл поступков счастливого карьериста, можно догадаться, что очень важно делать то, за что вы беретесь, качественно. Громкие, яркие профессиональные успехи и новизну проектов невозможно не заметить, но, если выполнение никуда не годится, вас назовут прожектером. И упаси вас бог лезть в сферу чужой компетенции, давать советы окружающим, превышать полномочия и захватывать функции своих коллег — так можно вылететь с работы раньше, чем пройдет испытательный срок.

Если достигли чего-то, не зацикливайтесь на этом виде деятельности.

Вы же не хотите застрять в своей должности и стать незаменимым!

Моя героиня, счастливая карьеристка, сегодня совершенно другой человек и мало чем напоминает девочку из отдела продаж тамбовской фирмы. Она одевается как московская бизнес-леди. И духовно она более развитый человек, чем была вчера. Благодаря обучению на тренингах и чтению литературы о принципах руководства она знает все. Ей легко удается ладить с людьми, и она выглядит гораздо более счастливой, чем другие руководители. На одном тренинге, когда я рассказала эту историю, руководитель, мужчина, задал такой вопрос: «А как у нее с личной жизнью? Наверняка не замужем и детей нет?» Эта женщина счастлива и в личной жизни, у нее

дружная семья. Муж во всем ее поддерживает и с удовольствием переехал с ней в Москву. Дети тоже с ними.

Нашей карьеристке часто приходилось посещать семинары за свой счет. Тут хочется заметить, что многие начинающие карьеристы грешат паразитической установкой, будто компания обязана обучать сотрудников. Но не в каждой фирме примут решение направить рядового работника отдела продаж на тренинг управленческих навыков. Это обязывает фирму к чему-то. Особенно если вы никоим образом пока не проявили себя на поприще руководства. Компании заблаговременно планируют развитие своих сотрудников, и вы можете быть вовсе не включены в кадровый резерв.

Поэтому отпроситесь с работы, найдите для себя тренинг и оплатите его сами. Опередите свое руководство, нарущите их планы по вашему карьерному развитию. Вас хотели обучить когда-нибудь потом? Станьте профессионалом уже сегодня. Удивите вашу службу персонала, планирующую карьеру сотрудников, представьте им новенький сертификат международного образца о повышении квалификации. Компанию ваша карьера может вообще не интересовать! Большинство несостоявшихся карьеристов сидели и ждали, пока на них обратят внимание. Планируйте свою карьеру сами — это правило номер один. Вкладывайте в нее собственные финансовые ресурсы: покупайте книги, оплачивайте свое обучение, поступайте учиться на вечернее или заочное отделение, подавайте заявки на участие в конкурсах для специалистов отрасли, посещайте тренинги, ведь никакая теория не заменит практики управления! Это правило номер два.

Путь от рядового менеджера по продажам регионального филиала до антикризисного директора группы компаний в Москве наша героиня прошла примерно за семь лет. Это одна из самых коротких карьерных лестниц в бизнесе, при этом пройденная женщиной без чьего-либо мужского покровительства, честно, без взяток, без так называемой «сильной руки».

Из соображений конфиденциальности мы не называем ее имени в этой книге. А еще потому, что ее путь не завершен. В последний раз мы с ней виделись в поезде, направляясь в один из российских городов для спасения очередного нерадивого фили-

ала (она ведь теперь была антикризисным управляющим крупного холдинга с разветвленной сетью филиалов по всей России, и меня как бизнес-тренера пригласили провести тренинг для этого филиала). С нами в поезде ехал молодой человек 25–27 лет, сотрудник той же фирмы. На мой вопрос, с какой целью он сопровождает нас, руководительница улыбнулась и ответила: «Догадайтесь сами!» Я догадалась, поскольку уже знала ее историю. Это был один из талантливых московских сотрудников, которому она делегировала часть своих полномочий, поскольку давно усвоила главное правило успешной карьеры:

Если хочешь сделать блестящую карьеру, готовь себе смену.

Если тебе нравится быть незаменимым, поставь на карьере крест.

Подобный карьерный путь мне очень симпатичен, так как он раскрывает талант, развивает не только личность, но и компанию, которой посчастливится работать с этим человеком. Благодаря таким людям компании достигают невероятных успехов. Эти редкие люди — двигатель для любого бизнеса. Они полны идей и способны претворять их в жизнь с минимальными затратами. Увы, этот вариант развития карьеры весьма труден, лишь со стороны он мог кому-то показаться легким и предсказуемым. Однако только такой путь приносит карьеристу, добившемуся вершин успеха, счастье, и не только на руководящем посту, поскольку развивает личность и духовный мир.

Подведем итоги.

По-настоящему счастливый путь на вершину карьеры — такой, когда человек растет внутренне, лично и профессионально одновременно с увеличением важности занимаемых должностей.

Если важность должностей опережает развитие человека или отстает от него, он находится не на своем месте и счастлив как руководитель не будет.