

Глава 1

Чем именно вас привлекает переход в высшее руководство?

У вас еще хватит времени выбрать другой путь*.

Записка в китайском печенье

Самый частый вопрос, который задают мне сотрудники паспортного контроля: не родственница ли я знаменитой теннисистке. Самый сложный «простой» вопрос, на который мне приходится отвечать: откуда вы? Я живу в Америке, мой офис находится в Амстердаме, мой акцент легко выдает русское происхождение. То, что при долгом разговоре помогает растопить лед, при быстром представлении напрягает излишеством.

А вот самый частый вопрос, который задают мне русскоязычные читатели (в основном высококвалифицированные и имеющие прилично оплачиваемую работу): зачем? Для чего нужно выходить из зоны комфорта, постоянно чему-то учиться, иметь ненормированную рабочую неделю и еженедельно менять часовые пояса, если денег хватает?

Тем, у кого этот вопрос возникает, определенно незачем.

Если бы я знала, как получать удовольствие от жизни без профессионального роста и интересной работы, так или

* There is yet time enough for you to take a different path.

иначе связанной с преодолением трудностей, я бы это делала. Именно это сказал мне как-то человек с отмороженными до ампутации пальцами: если бы я знал, как быть счастливым, не ходя в горы и не ставя рекорды преодоления нечеловеческих условий, я бы так и жил.

Разговор о продвижении на более высокие «этажи» корпоративной иерархии все-таки стоит начать именно с вопроса о постановке цели. Слишком тяжело дается рост — кто-то преодолевает неприятие внутренней политики, кто-то переживает по поводу необходимости принимать непопулярные решения, кого-то угнетают постоянные поездки и разлуки с семьей.

Так что лучше спросить себя заранее: *действительно ли я этого хочу?*

Нет ничего обиднее, чем потратить кучу времени и сил, переехать в страну своей мечты — и разочароваться, поняв, что туристическая поездка отличается от эмиграции. Или сдать все экзамены — и осознать, что работа по специальности имеет мало общего с учебой и совсем не приносит удовлетворения. Или получить давно желаемое повышение — и спросить себя: неужели я так стремился именно к этому? Радость от высокой зарплаты и просторного кабинета со временем проходит, остается лишь ежедневный рабочий процесс. Поэтому, прежде чем говорить о том, что нужно для карьерного роста, поговорим о том, что он приносит с собой помимо возможности влиять на судьбы людей, создавать прирост капитала, менять ход истории в своей отрасли или всегда иметь хороший ответ на вопрос бывших одноклассников «как жизнь?».

Вы хотите стать кем-то или сделать что-то?

В фильме «Железная леди» эпизодическая героиня рассказывает постаревшей Тэтчер, какое огромное впечатление произвела на нее речь Маргарет много лет назад.

— Надеюсь, вы понимаете, каким вдохновляющим примером вы были для таких женщин, как я, — с восхищением заканчивает гостья.

— Раньше все строилось на том, чтобы попытаться сделать нечто, — почти в пространство замечает усталая Тэтчер, — а теперь все сводится к тому, чтобы быть кем-то.

Когда люди рассказывают о своей работе — почему они решились за нее взяться и чем она продолжает их привлекать, — то в рассказе, как правило, присутствуют две темы.

Первая — статическая — кем быть: это могут быть звание, символическое значение новой позиции (первая женщина в совете или единственный иностранец в управленческой команде), размер бюджета и количество людей в подчинении, материальные радости, возможность оказаться за одним столом с нобелевским лауреатом или СЕО стартапа, широко известным в индустрии.

Вторая — динамическая — что человек хочет сделать, чего достичь, какой опыт приобрести: например, создать уникальный бизнес, запустить необычный продукт, перестроить модель продаж или вывести компанию на IPO.

Оба компонента, несомненно, очень важны при выборе должности. Однако радость от первой испаряется очень быстро. Недаром говорят, что «к хорошему привыкаешь». Зато вторая продолжает постоянно поставлять новые поводы для радости и огорчений.

По моим наблюдениям, чем больше значения люди придают динамическому компоненту при выборе работы, тем дольше они счастливы на этом месте. И наоборот. Чем больше они стремятся к тому, чтобы «быть кем-то», тем скорее это надоедает, и начинаются жалобы на скуку корпоративной жизни, мечты о дауншифтинге и оплакивание лучших лет жизни. А в это время те, кто делает то, что им интересно — разрабатывает новые продукты, перестраивает команды, разбирается в выходе на IPO или изменениях бизнес-

модели, — продолжают с энтузиазмом рассказывать о своей работе, отвечая на вопрос «как дела?».

Далеко не всегда мы имеем возможность выбирать то, что вдохновляет. Мне тоже доводилось менять работу на ту, что в первую очередь позволяла решить определенные карьерные, а то и жизненные проблемы, например спонсорство грин-карты. Мне даже, как правило, удавалось добиваться поставленных целей, получать желаемое и успешно двигаться дальше. Хотя, конечно, заставлять себя делать это в отсутствие естественной мотивации гораздо тяжелее. Случается, что проскочить определенную ступеньку профессионального роста или получить необходимый для продвижения опыт — то есть, по сути, «кем-то стать» — невозможно, не взявшись на пару лет за нечто, вызывающее более чем сдержаный энтузиазм. Это сродни обязательной программе в институте: не все предметы обязательно интересны, но необходимо сдать экзамены даже по самым ненавистным из них, чтобы получить диплом.

Однако именно работа, которая вдохновляет прежде всего тем, чтобы «попытаться сделать нечто», создает куда меньше проблем с долгосрочной самомотивацией.

Люди жалуются на тоску и бесперспективность своего занятия независимо от уровня, профессии, страны и размера компенсации. Один из вопросов, который всегда возникает в таких случаях, — почему же ты не поменяешь работу? Случается, что причиной тому элементарная лень или стечение обстоятельств. Но нередко ответ свидетельствует о вполне продуманной стратегии: например, необходим трехлетний опыт работы под руководством сертифицированного специалиста, чтобы получить собственную лицензию. Главное вовремя задать себе еще один вопрос: а что ты хочешь делать на следующей стадии, когда удастся расправить крылья? А на следующей? А там, куда ты в конце концов хочешь прийти? Привлекают ли тебя ежедневные занятия именно этим делом

или больше манят статус, компенсация и гордость за проделанный путь?

Если в конце концов окажется, что речь идет только о том, чтобы «быть кем-то», то радости от такого подъема будет немного. Вместо нее возникнут ощущение проходящей мимо жизни и попытки заменить радость действий радостями потребления, разочарование, когда надоест очередная игрушка, и затяжной кризис среднего возраста. Или, как альтернатива, дауншифтинг с целью залечить раны.

Вам нравится конечная цель или путешествие?

Еще один немаловажный нюанс: даже если вам нравится жизнь тех, кто добился позиции вашей мечты, стоит примерить на себя и ту, что придется вести на пути к ней. До Стокгольма и собственной кафедры будущие нобелевские лауреаты проводят немало лет, получая низкие зарплаты, проводя эксперименты под чужим руководством, скитаясь по университетам и сражаясь за гранты. Генералы и полковники начинают на том же плацу, что и их коллеги, не дошедшие до высокого ранга, отжимаясь под палящим солнцем и проливным дождем. Известный адвокат, выигрывающий многомиллионные дела, начинает с работы клерком у городского судьи.

Вот совет, который дает своим читателям известный американский автор, пишущий о карьере и предпринимательстве, Пенелопе Транк*:

«Посмотрите на людей вокруг и спросите себя, чьей жизнью вы хотели бы жить. Просто, не правда ли? Но теперь загляните глубже. Вы не можете сразу получить жизнь, которую они ведут сегодня. Вам придется вести жизнь, которую они вели, чтобы добраться туда, где они в результате оказались».

* <http://blog.penelopetrunk.com/2012/10/01/how-to-pick-a-career-youll-like/> Здесь и далее примечания, кроме оговоренных особо, даны автором.

Чем-то эта цитата напоминает хрестоматийное замечание героини известного советского фильма: генеральшами становятся те, кто поездил по дальним гарнизонам с лейтенантом. Фильм, конечно же, был снят в той стране, где вершиной женской военной карьеры была «генеральша», а не «генерал». И в те времена, когда привычка время от времени производить замену жены на новую модель или хотя бы, не скрываясь от сослуживцев, заводить дополнительные связи, еще не стала приемлемой в российском обществе. Так что Пенелопе предлагает куда более practicalный и современный подход к планированию вашего путешествия по жизни.

Как ни логичен такой подход, многие забывают его применять. Прекрасной иллюстрацией тому служит разочарование, которое нередко настигает выпускников бизнес-школ в первые годы работы. Они прошли серьезный отбор и уже в первый день в аудитории ощущали себя победителями. Потом начался процесс обучения, во многом моделирующий работу старшего руководящего состава: решения, которые приходится принимать ежедневно на основании бизнес-кейсов, интенсивный поток информации, общение с CEO и членами советов директоров, выступающими на мероприятиях или просто посещающими университет. Два года жизни практически в роли «будущего CEO» приучают и к определенной скорости жизни, и к высоким ожиданиям, и к интересным проектам.

А потом вдруг кто-то подводит черту — и вот уже обычный выпускник оказывается если не в самом низу иерархической лестницы, то во всяком случае на одном из ее нижних пролетов.

Выпускники бизнес-школ, особенно престижных, — ценный материал. Многие компании старательно прорабатывают программу их первого года-двух, чтобы максимально быстро научить их всему необходимому, ввести в курс дела, подобрать наилучшее место и провести через необходимый этап получения рабочего опыта. Но это именно материал, люди

с хорошим потенциалом — и только. Им предстоит сформироваться и не раз показать свои качества в деле, прежде чем они станут руководителями.

Наступает день, когда бывший «CEO в обучении» оказывается вне зоны повышенного внимания и перестает вращаться в кругах руководства, до которых ему еще предстоит расти десяток лет. Вместо бизнес-кейсов или судьбоносных планов стратегического развития на столе перед ним оказывается простая раскладка небольшой маркетинговой кампании на квартал. Или расчета стоимости покупки малого бизнеса. Или сравнения нескольких планов компенсации сотрудников. Мир теряет краски.

К сожалению, чтобы из «CEO в обучении» стать настоящим CEO, человеку приходится пройти через немало должностей, проектов, удач и ошибок — начиная с малых, прагматичных и реальных, но куда менее интересных, чем эпохальные бизнес-решения, описанные в брошюрах МВА. И вокруг не выпускники престижной программы с высоким IQ, а обычные коллеги, часто весьма посредственные и неамбициозные, не сумевшие подняться выше рядовых должностей или просто не стремящиеся к этому в силу иных приоритетов в жизни. Мало кто, оказавшись в такой ситуации, не приходит в какой-то момент в уныние и не спрашивает себя: и этого я добивался?

Мне не раз приходилось встречаться с теми, кто не смог выдержать «негламурность» первого этапа. В результате одни разочаровываются в выбранном месте, еще вчера казавшемся идеальным стартом, а другие — в самой идее корпоративной карьеры. Последние часто объясняют перемену устремлений сменой жизненной философии или бессмыслицностью потогонно-бюрократической машины крупного бизнеса. Постоянная неудовлетворенность повседневностью заставляет задуматься о переоценке ценностей, а усталость, накопившаяся за годы учебы и первой работы, в сочетании с неоправдавшимися ожиданиями меняет ориентиры.

В результате таких метаний многие меняют компании и после пары перемен понимают, что легкого пути наверх все равно нет — кто-то умеряет в процессе высокие амбиции, а кто-то в конце концов со вздохом принимается за дело. Другие вступают в брак, заводят детей или новые хобби и в итоге несколько остывают к карьерной гонке. Третьи, решив, что лучший путь к вершине — строить пирамиду под собой, а не ползти вверх, открывают собственное дело.

Мне также встречались люди, решившие, что надо вернуться к тому этапу, когда все вокруг нравилось, — к учебе. Такие отправляются получать еще одну специальность. Например, несколько моих одноклассников переквалифицировались в юристов — провели еще несколько лет за партой, а потом отправились все по тому же пути. Оказалось, что жизнь молодого адвоката разворачивается вовсе не так стремительно и захватывающе, как в детективах и сериалах.

Но, разумеется, в конце концов многие проходят этот тяжелый этап. Они остаются в гонке, начинают понимать, как использовать изначальный потенциал, чтобы получать более высокие результаты и стать заметнее. Со временем к ним придут более интересные проекты и карьерный рост.

Тем, кто хочет «сделать что-то» — создать новую технологию или инвестиционный фонд, построить компанию нового типа или улучшить условия труда работающих в индустрии, — приходится легче, чем устремившимся к социальному статусу или доходу. Им несколько реже приходится спрашивать себя, стоит ли гонка пота и риска. Они взвешивают сложности относительно целей, в которые верят, а не просто материального благополучия в виде более дорогой машины или дома в более престижном районе. Их скорее увлекает сам процесс, а не только компенсационный пакет, который они получат в итоге.

В конце концов, на то она и пирамида, чтобы на каждом уровне происходил некоторый отбор и оставалось меньше людей, чем на предыдущем.