

Глава 2

Неожиданное изменение содержания работы по мере роста

Человек, несущий кошку за хвост, постигает то,
что невозможно постигнуть никаким иным путем^{*}.

Марк Твен

Другая западня карьерного роста кроется в разнице между повседневными занятиями на разных уровнях одной и той же профессиональной вертикали. Даже если вам нравится то, чем вы занимаетесь на нынешнем этапе, это еще не гарантия того, что при переходе в старшие слои управления даже внутри своей функции вы будете получать удовольствие от работы. Иногда при росте внутри одной и той же дисциплины род занятий меняется кардинально, переставая радовать, а то и просто приходя в явное противоречие с вашими пристрастиями, навыками и опытом.

Так сильный программист, оказавшийся во главе отдела разработок, пасует перед необходимостью заниматься политическими дискуссиями с отделами продаж и финансов, выбивать бюджет и объяснять гораздо менее компетентным в обсуждаемом вопросе людям преимущества определенных технологий. Он ненавидит это занятие всей душой, с точки

* A man who carries a cat by the tail learns something he can learn in no other way.

зрения начальства плохо справляется с работой, но продолжает мучиться ради материального и карьерного роста.

Проиллюстрируем эту разницу подробнее на примере работы в продажах. Большая часть людей в этой функции отвечает за прямую работу с заказчиками в странах и регионах на определенной территории — географической области или отрасли в регионе. Они регулярно контактируют непосредственно с клиентами, разбираются в стратегии их бизнеса и в том, какие продукты им могут пригодиться, обсуждают технические детали и спецификации, составляют предложения, подписывают контракты и вступают в переговоры в случае неполучения оплаты. У каждого отдела продаж в стране есть свой начальник, определяющий правила игры и расставляющий игроков по местам. В крупном бизнесе иерархия может идти вверх еще на несколько уровней, скажем, от города к области, от областей — к стране. На каждом следующем уровне руководитель принимает на себя все больше обязанностей тренера, то есть передает навыки, помогает вовремя заменить игроков, лучше их расставить, мотивировать и т. п. Эта ветвь организации продолжает быть «передним фронтом» — начальники более высокого уровня могут лично вести самых крупных клиентов или постоянно общаться с ними, регулярно участвовать в переговорах и процессе продаж. Большинство карьер в региональных, в частности российских, представительствах иностранных компаний идут именно по этой ветке — это традиционное начало пути для всех, кто работает в области сбыта.

При следующем повышении руководитель покидает малый географический регион и начинает отвечать за весь бизнес в крупном регионе (например, в Европе) или в мире. Его работа становится почти полностью «тренерской». Это своего рода качественный скачок: он уже физически не в состоянии поддерживать контакт со всеми своими заказчиками и часто не может даже знать поименно всех членов своей команды.

В бейсболе есть игроки, от которых требуется ряд физических умений, например быстро бегать и хорошо кидать мяч. Есть тренер, чья обязанность — привести имеющихся игроков в лучшую форму и выбрать правильную стратегию игры. И есть управляющий командой, чья роль охватывает деловые элементы процесса: выбор тренера и игроков, организацию тренировок и соревнований вплоть до наличия газировки в раздевалке.

Нередко бывает так, что сам игрок бегает быстро, но других учит плохо. Другими словами, прекрасно умеющий устанавливать отношения, слушать и понимать заказчика специалист не умеет руководить другими специалистами. Региональный руководитель полностью переходит в разряд играющего тренера, а порой и управляющего. Ему надо не только добиваться результатов через игроков в команде, но и создавать условия для их работы — определять систему комиссионных или договариваться о количестве ставок. На одном личном умении продавать далеко не уедешь, гораздо больше зависит от того, как ты подбираешь, учишь, мотивируешь и расставляешь по различным участкам работы сотрудников, как работаешь с другими функциями в штаб-квартире и разбираешься в стратегии бизнеса в целом.

Очень часто этот уровень оказывается для человека последним из-за недопонимания разницы в требованиях к работам разного уровня в пределах одной функции. Я не раз сталкивалась с такими руководителями, жаловавшими, что им скучно в штаб-квартире и хочется на передовую, не понимающими, почему начальник-идиот ждет от них каких-то таблиц, и хватающимися за любую возможность заменить своих подчиненных непосредственно на переговорах. Иногда дело заканчивается разочарованием и поиском нового места, иногда — возвращением в свою страну.

Это лишь один конкретный пример, аналогичные можно найти во всех функциях компании. Далеко не все понимают,

40 Часть I. Вы уверены, что хотите расти дальше?

чем отличается работа на разных уровнях хорошо знакомой вертикали, а поняв, получают удовольствие от нового вида деятельности. И это еще один повод задуматься, всякий ли путь наверх принесет вам радость.