

Глава 2

Неожиданное изменение содержания работы по мере роста

Человек, несущий кошку за хвост, постигает то, что невозможно постичь 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 бежит 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, жаловавшимися, 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,

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.