

Глава 8

Возможность оставить свой след, посмотреть мир, вести интересную жизнь

Хорошой памяти мало для коллекции
хороших воспоминаний*.
Записка в китайском печене

Есть люди, которые умеют и любят выращивать цветы или овощи. Они с удовольствием копаются в земле, удобряют почву, проводят безумное количество времени с грязными руками в неудобных позах, а потом искренне гордятся огромной розой или особо сладкими помидорами. Те из нас, кто патологически обделен страстью к земледелию, вежливо удивляются, намекают на возможность купить помидоры в магазине и ни за что на свете не выберутся на грядки в холод.

Есть люди, которые любят выращивать собак определенной породы. Есть учителя, которые не просто любят детей, но страстно озабочены новыми программами образования, продолжают преподавать в свободное время и развесывают в кабинете портреты добившихся успехов учеников. Страсть создавать то, что по-английски называется value и звучит куда менее бюрократично, чем «добавочный продукт», строить

* It takes more than good memory to have good memories.

организации, разворачивать компании от падения к росту, помогать профессиональному развитию других и перекраивать бизнес-процессы, имеет очень похожую природу. Это радость от возможности оставить после себя нечто лучшее, чем было до нас, и удовольствие наблюдать, как твои усилия дают результаты, а не просто наслаждаться потреблением благ. Большинство знакомых мне лично людей, прошедших нелегкий карьерный путь до старших руководителей, обладают именно этой чертой характера.

Как и садовники и учителя, руководители могут быть более или менее талантливыми, более или менее успешными в том, что они делают. Как в любую область, сюда тоже попадают случайные люди. Особенно много их оказывается там, где отсутствует конкуренция, заставляющая компанию следить за объективными индикаторами производительности, и, как следствие, не развилась меритократия. В таких местах люди довольно долго могут получать повышения, не имея реальных достижений, превалирует иной процесс отбора и воспитывается другой тип руководителя. Правда, с приходом более этичного руководства подобные «специалисты» очень быстро улетучиваются из компании. Их заменяют те, кто действительно умеет оставлять после себя хорошо отлаженный механизм работы и нормальный климат. И конечно, не любя процесс построения и развития компаний, заниматься им ради денег и славы можно столь же успешно, как и быть хорошим учителем, не любя детей: мучительно и до первого нервного срыва.

Интересную работу, как любое удовольствие, трудно бросить. Даже если она надоедает, то, отказавшись от нее, начинаешь ощущать пустоту. Неслучайно мне известны многочисленные примеры старших руководителей, вышедших на пенсию по три-четыре раза. Все они могли себе позволить не работать и жить весьма состоятельно, но скучали по постоянному делу, занятому расписанию

и привычному ритму. Наверняка то же самое чувствуют врачи «от бога», хорошие учителя или профессиональные спортсмены. А особенно трудно бывает расстаться с работой, ставшей образом жизни.

Есть много причин строить карьеру, связанную с руководством и профессиональным ростом, но я повторю сказанное ранее: если вам не нравится то, чем вы занимаетесь — или хотя бы большая его часть, — то никакие деньги и статус не скомпенсируют постоянного отвращения к своей работе. А потому, если вы вынуждены заниматься корпоративной работой, но не нашли ту область деятельности, которая вас увлекает — будь то разработки, продажи, операции, производство, финансы или маркетинг, — лучше заменить чтение последующих глав составлением резюме, портфолио или бизнес-плана в надежде изменить свою жизнь к лучшему. Те, кто будет убеждать вас в привлекательности управленческой карьеры, лишь сослужат вам дурную службу.

Далеко не все нашедшие свою профессиональную область хотят совершенствоваться в ней, а тем более — двигаться по карьерной лестнице, рискуя выйти из области комфорта и сменить занятие. А так как я посвятила немало времени рассказу о тяготах этого пути, было бы несправедливо не сказать еще немного о его радостях.

Мы уже затронули удовольствие созидания — в данном случае value — и воспитания талантливой смены. Вот еще десять дополнительных и не всегда очень серьезных причин получать удовольствие от построения карьеры в крупной организации.

1. Вы сможете оставить след в обществе. У вас есть хороший шанс оставить после себя другую организационную структуру или продукты, в совершенство которых вы верите. Более того, в ряде случаев вы можете изменить ход истории всей вашей отрасли. Для последнего вовсе не обязательно быть Стивом Джобсом. Очень часто будущие стандарты

технологии или появление новых лекарств определяются тем, которая из двух корпораций купит перспективный стартап или лидера в определенном сегменте. Занимая высокую позицию в крупной компании, вы реально принимаете решения, после которых жизнь в индустрии — не говоря уже о потребителях — никогда не будет прежней. И хотя немало новых разработок могут претендовать на ту же славу, именно крупные компании принимают подобные решения регулярно, каждый год, а не раз за всю историю бизнеса. Достаточно задуматься о том, как бы выглядела ИТ-индустрия, если бы IBM не поддержала в 1998 году Linux, а Sun не был бы куплен компанией Oracle в 2009-м.

2. Вы сможете оставить след в жизни отдельных людей.

Я поддерживаю отношения со многими из своих прежних начальников, одни с тех пор стали друзьями, другие — менторами. И я очень благодарна всем, у кого я чему-то научилась, кто рискнул поставить на меня, когда мне недоставало опыта, и помог мне его обрести. Со временем я узнала, что не меньшую радость испытывает и наставник — когда кто-то из mentee добивается новых профессиональных успехов или бывшие подчиненные разыскивают его в социальных сетях, чтобы сказать «спасибо».

Недавно у меня выдался очень тяжелый день на работе — заседание совета директоров, связанное с принятием серьезных и неоднозначных решений, встреча с заказчиком, на которой мне пришлось объявить, что мы просим пересмотреть уже подписанный контракт, снижение прогноза продаж на квартал одним из регионов... Вечером я ехала в гостиницу и думала, как может быть, чтобы после такого дня у меня было хорошее настроение? А потом поняла, что обязана им всего одной встрече за день. Ко мне пришла женщина, чьим ментором я согласилась быть относительно недавно, и рассказала, как наша первая беседа помогла ей решиться выбрать новую работу. Она пришла с планами на будущее, вопросами и ин-

тересными идеями. Честно признаюсь, ее успех оказался той эмоциональной подпиткой, которая помогла мне закончить трудный день на прекрасной ноте.

3. Вы легко сможете сказать «у меня была интересная жизнь». И даже не потребуется говорить это в прошедшем времени: у вас всегда будет что написать на страничке фейсбука в настоящем. Правда, чем дальше, тем больше возникнет интереснейших событий, которыми нельзя поделиться.

Год назад мне очень хотелось разместить в блоге фотографии, сделанные в личной резиденции президента одной из стран. Но сам факт существования таких фотографий мог бы дать знать конкурентам о том, с кем и на каком уровне мы работаем, а значит, даже эта мелочь являлась конфиденциальной. Полгода спустя IBM подписала контракт, и информация стала общественно доступной. Но хотя я уже работала в другой компании, мне по-прежнему было неудобно размещать в публичном пространстве фотографии, связанные с периодом переговоров: существовал риск нарушить неприкосновенность частной жизни — *privacy* — представителей заказчика. Так что эти снимки, как и многие другие, ждут лучших времен и пенсионных мемуаров.

4. Вам будет чем похвастаться на встрече выпускников — если, конечно, останется время и желание на нее явиться. Не относитесь к этому аргументу слишком серьезно — трудно представить себе разумного человека, принимающего решения о собственной жизни по столь тщеславным ориентирам. Он добавлен в список исключительно в качестве пародии на списки подобных аргументов в популярных блогах.

5. Вы будете встречаться с интересными людьми — причем нередко возможности, которые открываются перед вами как старшим руководителем крупной компании, несравнимо больше, чем те, что имеются у частного лица. В моей жизни было немало интересных встреч, за которые я очень благодарна судьбе, — от Джеймса Уотсона, нобелевского лауреата

и первооткрывателя ДНК, до глав государств, от специалистов по компьютерной защите до CEO публичных компаний. Но не менее интересно бывает просто общаться со своими коллегами — большинство из них нетривиальные люди, со страстью к бизнесу и множеством историй, которыми они готовы поделиться за кружкой пива.

6. У вас будут прекрасные учителя. Крупные компании привлекают талантливых руководителей и просто профессионалов высокого уровня в самых разных областях. Более того, они чаще, чем мелкий бизнес, обращают внимание на программы развития кадров и нанимают людей для карьеры, а не единственной работы. Это, в частности, означает, что они предоставляют возможность выходить из зоны комфорта и осваивать новое, что, в свою очередь, подталкивает профессиональный рост.

7. Вы посмотрите мир. И если в вас горит огонь путешественника, то лучше по возможности удовлетворить жажду странствий на более ранних фазах карьеры. Чем выше вы продвигаетесь вверх в глобальной корпорации, тем чаще перемещаетесь по миру, но и тем меньше времени у вас остается на осмотр достопримечательностей. В один прекрасный день окажется, что каждая минута вашего дня посвящена заказчикам, инвесторам и сотрудникам компании — но также верно и то, что вы уже в который раз приезжаете в этот город и успели хотя бы частично удовлетворить свою страсть к «пылинкам дальних стран» в первые поездки.

8. Вы обретете практический опыт работы с представителями разных культур, что само по себе является интересной формой познания мира, в котором мы живем.

Во время очередной поездки в Амстердам я подружилась с X., голландским специалистом в особенностях культур разных народов. Он много лет проработал с высшим руководящим составом глобальных компаний из списка Fortune 100 и крупными политиками, помогая им разобраться

в непонятных культурологических нюансах международных команд и присутствия в незнакомых странах. Мы обсуждали стили работы в разных культурах, и примеры, им приведенные, оказались необыкновенно точны и совпали с моими личными наблюдениями. Речь, конечно, идет именно об общих тенденциях, совершенно не обязательно свойственных отдельным людям, скорее, о том, «как принято» в наиболее традиционных компаниях.

- В ряде культур, особенно немецкой, но во многом и американской, английской, голландской, принято, что если цели и вехи проекта утверждены, исполняющая сторона берет на себя полную ответственность за их реализацию, связываясь с заказчиком только в случаях вынужденного отклонения от расписания или возникновения проблем. Как говорится, «лучшая новость — это отсутствие новостей». В ряде других стран, в частности в Индии, исполняющая сторона может согласиться с целями, но внимание к качеству и срокам зависит от частоты проверки заказчиком как индикатора важности. Отсюда и ряд проблем с аутсорсингом. Подписавшие контракт заказчики радуются отсутствию новостей — а потом удивляются, что качество или время исполнения не соответствуют договору. Исполняющая же сторона удивляется гневу заказчиков, не проверявших исполнение регулярно и недовольных отсутствием результата. Собственно, мой собеседник сформулировал это после очередного проекта со штаб-квартирой крупной ИТ-компании, нанявшей его разобраться, почему так удачно начинавшийся аутсорсинг так плохо закончился.
- В голландской культуре консенсус, согласие команды с общими правилами, традиционно имеет большее значение, чем в других европейских культурах.

Возможно, это следствие давней практики финансировать всей деревней корабль для перевозки грузов из колонии, а значит, и привычки жить в мире и согласии с соседями, завися от общей цели. А может, просто следствие высокой плотности населения — сродни японскому феномену. Важной чертой консенсуса является то, что с изменяющейся ситуацией он может нарушаться, а значит, периодически его нужно снова устанавливать, уже в других условиях. Так что лучшая тактика работы с голландскими командами — дать им возможность периодически пересматривать цели и план действий: давайте договоримся, что будем делать это так в течение квартала, а потом соберемся и, если надо, пересмотрим.

- Хотя стиль руководства всегда индивидуален и у опытного начальника сильно зависит от команды и обстоятельств, есть некоторые особенности восприятия руководства в разных культурах. Так, в России от «хорошего» начальника ожидается, что он позаботится о подчиненных не только в смысле премий, но и вообще в тяжелую минуту, будь то лишний отгул или помочь найти машину тещу в больницу отвезти. В Англии и Штатах начальник и подчиненный играют по правилам: первый ставит ряд условий и индивидуальных целей, второй их выполняет, в зависимости от качества выполнения происходит «раздача слонов». Личная забота не ожидается и особой роли не играет. В Голландии, где люди на всех уровнях сознания полагают остальных равными, босс имеет скорее совещательный голос. Он воспринимается как коллега, вносящий предложение, которое можно обдумать, модифицировать, согласовать с остальными и лишь потом ратифицировать, а вовсе не принимать пожелания начальника за установку к действию.

После перехода в новую компанию у меня только в непосредственном, прямом подчинении оказались люди из пяти разных стран, а если посчитать и следующий уровень подчинения — в три раза больше. Так что такого рода советы, примененные осмысленно, а не буквально, в ряде случаев помогли установить более продуктивные отношения. Например, в работе с голландцами замена формулировок и предложений на более совещательные вкупе с предложением пересмотреть план через пару месяцев позволили ускорить начавший было притормаживать проект.

9. Вы удовлетворите тягу к предпринимательству. Сравнивая карьеру частного предпринимателя с предпринимательством внутри компании — началом новых проектов, привлечением ресурсов, созданием команды, выводом новых продуктов на рынок, — можно найти у них много общих преимуществ. Тут и азарт, и возможность претворить свои идеи в жизнь, и созидание, и инновации, и сочетание высокого риска с потенциально высокой наградой. Но у них есть немало и общих моментов разочарования, например трудности с поиском финансирования. Существует миф, что в первом случае вы будете обладать большей независимостью, а во втором вам придется больше координировать свои действия (на языке скептиков «прогибаться») с вышестоящими людьми и коллегами. Но в действительности, если вы хотите оставить заметный след в отрасли индустрии, то со временем вам придется вырастить под собой крупную компанию или продать свой стартап солидной корпорации. Мегапродукты нуждаются в больших мощностях, когда дело доходит до сбыта и продвижения на рынок. А это, в свою очередь, потребует немалых усилий (в том числе психологических) по работе с инвесторами, поиску и удержанию сотрудников, гибкости в работе с неприятными клиентами или партнерами... то есть все тех же человеческих отношений, без которых внутри экосистемы современного бизнеса не существует ни большая,

ни малая организация. Плюс работы в компании заключается в том, что успешное предпринимательство внутри крупной структуры дает возможность сразу привлечь большие инвестиции, более высокопрофессиональные ресурсы в целом ряде областей — от разработчиков до юристов — и быстрее оказаться на слуху у заказчиков. Минусы заключаются в необходимости правильно выбрать структуру для такого роста и найти свое место в ней. Если технологические или биотехнические компании положительно относятся к внутренним инициативам, то существует немало консервативных организаций, не приветствующих идеи новых разработок и проектов «снизу». И, разумеется, на бытовом уровне начинающий мелкий бизнес пользуется большей свободой в выборе поставщиков, собственного расписания и стандартов ведения дел, чем это происходит в рамках уже существующей структуры. Однако, если стартап нацелен на увеличение продаж или, гораздо реже, на выход на IPO, эти рамки тоже становятся все более жесткими.

10. Вы будете зарабатывать больше, несмотря на прогрессивную шкалу налогов во многих странах и долетающие до вас брызги классовой ненависти. Продвижение вверх — это больший риск и большая награда. Не случайно в крупных компаниях старшие руководители не просто получают пакет компенсации, привязанный к успехам и основным индикаторам бизнеса, но и обязаны инвестировать в компанию и владеть пакетом ее акций, сопоставимым с годовым заработком. Для одних это означает лучший дом, для других — пожертвования на благотворительность, а для третьих — свободу в любой момент выйти на пенсию, но рост доходов все равно остается одним из мотивирующих факторов.