

# НЕСКОЛЬКО СЛОВ ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

О работе топ-менеджером в западной корпорации не то чтобы совсем не пишут, но в средствах массовой информации тема эта звучит нечасто. Есть много книг об «искусстве лидерства и управления», но практически все они основаны на западном опыте. Вместе с тем у нас в России уже давно сформировался целый класс наемных управленцев, менеджеров разного уровня, которые успешно работают в представительствах и филиалах крупных зарубежных фирм. Их менеджерский опыт, изложенный в виде четких практических рекомендаций, думаю, был бы чрезвычайно полезен специалистам, стремящимся сделать карьеру в престижной западной компании. Беда в том, что они редко делятся своим опытом на страницах деловых изданий, а до мемуаров дело пока не дошло... Я решил восполнить этот пробел.

Принципы функционирования корпораций можно и нужно подвергать критике, но прежде целесообразно проанализировать, как устроен крупный западный бизнес, насколько для вас лично приемлемы корпоративные кодексы, регламенты, правила. Тут возникает множество разнообразных тем, и не все они напрямую связаны с главным вопросом: «Ну и как же эту карьеру делать-то?!» Понятно, что хочется прочитать одну умную книжку, впитать в себя все советы и, следуя рекомендациям,

выйти на свою уникальную траекторию, чтобы в конце концов стать большим начальником. А там уже мерещатся все блага, мыслимые и немыслимые, о которых мы как раз читаем с вожделением. Однако так не выйдет: просто пробежавшись по оглавлению этой книги и пролистав ее, вы наверняка обнаружите неприятную вещь — не все пока в ваших силах, не все у вас получается, не ко всему лежит душа, а кое-что вы вообще терпеть не можете.

Факторов, от которых зависит карьерный успех в корпорации, такое множество, что всех не перечесть. Пока я набросал (именно набросал!) лишь некий остов рассматриваемой темы. Каждому читателю в зависимости от его опыта, характера, предпочтений, сильных и слабых сторон предстоит выстроить все главки, как на параде: сначала «суворовцы», потом «академики», «спецназ», тяжелая техника...

То, что восхождение по карьерной лестнице — это нелегкая работа, предполагающая отказ от стереотипов, привычных моделей поведения, частично от свободы, многие просто не понимают, а если и понимают, то просто гонят от себя эти неприятные мысли: дескать, ко мне-то все трудности не имеют никакого отношения, меня-то должны сразу заметить, я же исключительный... Конечно, могут и заметить, даже наверняка, если все правильно делать. Но никак не «должны». Это принципиальный момент. Я даже сформулировал эту мысль в виде строгой максимы: в карьере никто вам никогда ничего не должен. Сможете сами — честь вам и хвала, не сможете — пенять не на кого, значит, это не ваше. Так тоже бывает. И далеко не всему можно научиться, это факт.

Однако попробовать, наверное, стоит... Что ж, познакомьтесь с моими заметками и решите, насколько описанное соответствует вашим представлениям и потребностям. Повторю, что я расположил свои наблюдения и советы примерно в той последовательности, в какой они у меня сейчас в голове, и начал с главы «Вверх!». Но читать все это можно, ей-богу, в любом порядке.

Итак, к делу.

# ВВЕРХ!

*You're not gonna stop world hunger.*

Прежде всего сформулирую основной тезис: в основе карьеры лежит не только ваше желание ее сделать, но и желание других людей, так называемых стейкхолдеров, вам поспособствовать. Из этого вытекают два простых следствия: надо найти соответствующих людей и добиться, чтобы они очень захотели содействовать вашему карьерному росту. Но где же их взять и как заинтересовать? Ответ на первый вопрос краткий: везде. Они вас окружают повсеместно. Больше всего их, конечно, на вашей работе и в близких к ней профессиональных кругах, но не только. Просто расширяйте круг знакомых — и все получится. Следующий вопрос: как? Тут тоже нет большого секрета: надо научиться понимать принципы функционирования коллектива корпорации, правильно использовать доступные инструменты управления собой, подчиненными и своим начальником и ни в коем случае не поддаваться эмоциям. Перефразируя Андрея Макаревича, можно сказать: «Когда я был маленьким, все иностранцы казались мне умными». Это не так: среди них столько же умных и глупых, честных и не очень честных, работоспособных и лентяев, как в любом обществе, в любой стране. Они другие, они

не похожи на нас, так же как мы не похожи на них. То, что выводит нас из себя, для них может быть единственной возможной моделью поведения, и наоборот. Признать эту непохожесть «без гнева и пристрастия» — значит сделать первый шаг на карьерном пути. Было бы идеально, если бы вы и ваш иностранный начальник («стейкхолдер») имели бы одинаковое представление об обстановке, но в реальности это случается редко, и выходить из затруднительных ситуаций вам придется самостоятельно. Помните только: ваше представление первично!

Английскую фразу, вынесенную в эпиграф, как и все приводимые ниже известные выражения, я оставляю без перевода, потому что предполагается, что у вас широкий кругозор, что языком вы владеете сносно и в состоянии понять смысл употребляемых идиом и аббревиатур (в противном случае — в первый класс корпоративной школы). Кстати говоря, для меня большой вопрос, почему русские сотрудники, оказавшись в международных компаниях, не принимаются тут же усердно учить именно корпоративный английский, являющийся стандартом общения и по большому счету самым необходимым пропуском в мир открывающихся карьерных возможностей.

Но об этом позже, а первую главу я, пожалуй, посвящу именно ожиданиям и реалистичной оценке собственного положения, готовности к карьерному рывку. Смысл фразы-эпиграфа, по сути, в том, что не стоит пытаться решить глобальные вопросы, а к ним относится в первую очередь оптимизация деятельности всей корпоративной структуры. В любой корпорации нового человека невероятно раздражает множество вещей — хочется сразу переделать и тот процесс, и этот, ведь очевидно же, что их несовершенство просто мешает жить, достигать лучших результатов!

Помнится, на заре своей карьеры я настолько устал от немыслимого количества никчемных, на мой взгляд, презентаций, планов и тренингов, что собрался писать книгу с ленинским заглавием «Шаг вперед, два шага назад», стремясь подчеркнуть

этим названием, сколь неэффективна моя компания (тогда я работал в фирме, ныне, увы, сменившей гордое имя Hewlett-Packard на HP...). Наивные юношеские страдания, не более того. Победить мировой голод или справиться с глобальным потеплением ни вы, ни вышестоящие начальники, скорее всего, не сможете, какой бы эффективной с точки зрения управлеченческих уровней ни была ваша компания. Большая часть стратегических вопросов решается далеко от вас, и никакой возможности влиять на эти процессы вы не имеете, так что нечего попусту раздражаться и настраивать себя на негативный лад. Гораздо более продуктивно, осмотревшись, выработать собственный план-минимум и заниматься задачами локальными, региональными, которые находятся в вашей непосредственной компетенции. При этом, если вы сможете самостоятельно определять, к примеру, нужны ли регулярные совещания коллектива, все члены которого сидят с вами в одной комнате, считайте, что вам очень повезло. Чаще нужно доказывать целесообразность любого, даже элементарного решения, что требует терпения и особых умений, которыми надо овладевать, без стеснения заимствуя методы и у иностранных товарищей, и у более продвинутых российских коллег. Вот тут пригодится все, чему компания пыталась вас обучать: навыки составления презентаций, планов и т. п. Это тот понятийный язык, на котором только и разговаривает корпорация внутри себя. В общем, steal with pride, как говорится (конечно, в хорошем смысле).

Ничего нет зазорного, если вы научитесь пользоваться теми манипулятивными приемами, которые у вас самого, возможно, вызывают зевоту, отторжение, а иногда и просто ненависть... Не раздражайтесь, а помните, что люди, принадлежащие к разным культурам, неодинаково реагируют на одни и те же события, приемы, даже шутки. Об этом говорят в бизнес-школах на курсах кросс-культурного менеджмента, но почему-то я не встречал пока ни одного западного управленца, который бы это усвоил и не совершил стандартную ошибку «миссионерства» в общении

с российскими подчиненными. Не экономьте время и усилия для того, чтобы объяснить особо непонятливым, почему что-то не применимо в России, никак не адаптируется к нашей реальности, но делайте это без эмоций, используя понятные коллегам коммуникативные средства.

Про корпоративный язык я упоминал, не менее важно лично общаться с начальством, поддерживать телефонные контакты с людьми, принимающими решения по важным для вас вопросам, проводить телефонные конференции, писать красивые планы-презентации, придерживаясь принятых стандартов. Приведу несколько примеров.

Однажды консультант по персоналу спросил у меня, осталось ли что-то такое в корпоративной жизни, чему я, проработавший 15 лет на руководящих должностях в разных компаниях, по-прежнему удивляюсь. Я не думал ни секунды: по-прежнему удивляет, каким образом корпорациям удается оставаться эффективными, столь бездарно тратя огромное количество времени на бессмысленные и бесконечные совещания. Однако менять что-либо на глобальном уровне не в моих силах, и я езжу на все совещания, а вот на своем уровне стараюсь их минимизировать. Недавно мне удалось отстоять эту позицию перед своим руководителем, и я смог это сделать только благодаря личному общению. Почти час я объяснял ему, почему слово «собрание» вызывает у меня исключительно неприятные ассоциации. Я детально расписал, сколько партийных, комсомольских, профсоюзных собраний в течение жизни я провел, сколько решений и резолюций, планов мероприятий, контрольных проверок осуществил в приснопамятном советском прошлом, пока не понял, что главное — не в форме, а в содержании. Да и вся система партийно-советского управления, добавил я, развалилась во многом благодаря крайней неэффективности, неспособности людей заняться делом, а не идеологической болтовней. Мне кажется, руководитель понял, почему я отказываюсь от этой формы управления, но... поменять его точку зрения я и не рассчитывал, мне

было бы достаточно, чтобы впредь он не пенял мне периодически, убеждая, что conducting meetings disciplines people, helps focus, establishes cadence... В этом есть своя логика, не совпадающая, однако, с моей: я искренне убежден, что излишне формализованные совещания по широкому кругу вопросов нисколько не повышают эффективность труда, в то время как тематические, «точечные» совещания с минимальным количеством участников безусловно полезны, помогают делу.

Другой пример. Многие менеджеры очень не любят общаться с руководителями и коллегами по телефону, что чаще всего объясняется все той же причиной — плохим английским. Но помните: фраза «Я ему написал мейл, а он не ответил» выведет из себя любого менеджера, и лучше ее никогда не произносить. Мой опыт подсказывает, что, позвонив нужному человеку, можно добиться чуда. Мне, например, однажды чуть ли не на спор удалось ускорить почти на месяц отгрузку важного груза из США в Казахстан, несколько раз позвонив совершенно незнакомому управленцу. Эмоциональное вовлечение партнера в важное для вас дело возможно только при личном контакте. Это, конечно, своего рода манипуляция, потому что, когда общаешься лицом к лицу или по телефону, отказывать труднее. Но западная корпоративная культура предполагает такие инструменты давления, так зачем стесняться? Не решается вопрос выделения средств, не подписан контракт — смело назначайте видеоконференцию, приглашайте тех, от кого зависит решение, формируйте группу поддержки (желательно заранее), продумывайте аргументы, делайте презентацию и будьте готовы солировать. Безусловно, легче написать еще один мейл... Однако проверено: если вы все сделаете правильно (ну и, конечно, если это задача вашего уровня, см. эпиграф к главе), то положительное решение вам гарантировано почти на 100%.

Многие инструменты корпоративного управления и декларативны, и манипулятивны, но в них всегда есть рациональное зерно, смысл. Постарайтесь его понять, тогда вам будет

легче принять и форму — даже, на ваш взгляд, нерациональную или раздражающую. Если какие-либо предписанные действия не приводят к непоправимым репутационным рискам, если вы не чувствуете унижения (так тоже бывает, о чём поговорим позже) — смело ищите скрытый смысл, внутреннюю логику и адаптируйте ее к своему положению и ситуации. (Иногда, конечно, приходится жертвовать собственным мнением... Что ж, корпорация — это сотни тысяч людей, и мнение каждого не всегда совпадает с мнением руководства, но ведь, несмотря на это, компания работает!)

Менеджерам на любом уровне управления комфортнее, когда есть общий язык, общее понимание процессов и согласие членов управленческой команды относительно методов управления. Вы, занимая руководящий пост, встраиваетесь в управленческую иерархию, в систему, а революционеров система не терпит. Вы же хотите, чтобы вам было комфортно работать на своем месте, так зачем же отказывать в таком же желании своему прямому руководителю или более высокому начальству? Поэтому всегда актуальна, на мой взгляд, выведенная мной формула: *manage your manager by being CTPL (close, transparent, predictable, loyal)*. Будьте всегда на связи, в контакте, делайте, что обещали, не делайте того, чего от вас не ожидают, не демонстрируйте своего «диссидентства», особенно публично, — и все будет хорошо.

Важно создавать позитивный образ компании (или вашего подразделения, отдела и т. д.) в глазах руководства, не ожидая, пока оно заметит ваши грандиозные успехи и похвалит за них (этого может и не случиться). В соответствии с уже прозвучавшей выше максимой «карьериста», никто вам ничего не должен, хотите карьерного роста, берите в руки инструмент, засучивайте рукава — и вперед. Если вам нужно использовать манипулятивные методы — не ждите разрешения и применяйте их не стесняясь (конечно, в рамках ваших полномочий и соблюдая правила и приличия).

Вот еще пример из жизни. В начале 2000-х годов в европейской штаб-квартире компании сменилось руководство. Через два-три месяца новый руководитель запланировал посетить с ре-визией московское отделение. Надо сказать, что с переменами в верхах возникает необходимость повторной «продажи» своего подразделения, создания положительного имиджа, благоприятного для дальнейшей совместной работы. Возникают и есте-ственные в таком случае риски: а ну как не понравится вер-ховному ваша команда, а ну как сочтет он недостаточно кор-поративным ваш подход к менеджменту, да мало ли что еще... Серджо (назовем его так) до назначения на высокий пост воз-главлял консалтинговое направление, и было понятно, что эта тема ему ближе всего. Московское отделение похвастаться успе-хами в развитии консалтинга не могло. Что делать руководи-телю? Правильно, пригласить немедленно из штаб-квартиры в Европе профессионального тренера-консультанта, который к тому же является доверенным лицом Серджо, провести двух-дневный семинар с выездом куда-нибудь в Нахабино, поработать над составлением стратегии развития консалтингового направ-ления, включив в документ все атрибуты корпоративного под-хода (mission, vision, critical dependancies, SWOT analysis и т. п.). Именно так мы и сделали, и, поверьте, разговор с Серджо шел уже совершенно на другой ноте. Естественно, должно быть в по-рядке и все остальное: финансовые результаты, выполнение плана, соблюдение дисциплины отчетов, обучения, контроля, отсутствие конфликтов и пр. Так что манипуляции манипуля-циями, но только за счет создания образа выехать не удастся.

# ВЫБОР

## ПО ТЕЧЕНИЮ ИЛИ ПРОТИВ?

Какое-то время назад, в тучные 2000-е годы, я принципиально не рассматривал кандидатов из нескольких крупных компаний ИТ-сектора. Чтобы никого не расстраивать, перечислять компании, конечно, не буду... Почему не рассматривал? Из-за особой корпоративной культуры, в рамках которой можно, овладев нехитрыми навыками коммуникаций и весьма поверхностными знаниями, жить припеваючи с минимумом ответственности, максимумом личной свободы и всеми возможными благами, предусмотренными корпоративным пакетом, — по принципу «жизнь удалась». Я называю такое состояние «пластмассовой психикой»: все вроде бы верно, но глубины нет, человеческого взаимодействия нет, вовлеченности нет, «обязательную программу» сотрудник исполняет, и только. Можно сколь угодно долго работать в коллективе, допускающем эту модель поведения, периодически менять компании и должности, можно, вероятно, двигаться по карьерной лестнице...

Мне такая культура никогда не импонировала. Это сознательный выбор каждого, как и в какой среде строить профессиональную карьеру и строить ли ее вообще. Так было во все времена, поверьте. Карьера — это расчет, напряжение сил, дискомфорт, и такая жизнь, предполагающая максимальную отдачу,

длится до тех пор, пока не дорастешь до материального достатка и душевного комфорта. Никто вас не заставляет шагать вверх по лестнице успеха, никто и ничто, кроме ваших же амбиций, желания самореализоваться, расширить властные полномочия, но ведь без всего этого тоже можно жить, и миллионы людей так и живут. Я стараюсь не критиковать тех, кто сознательно решил плыть по течению или даже стать дауншифтером, для кого карьера вовсе не самоцель, но и не принимаю упреки в адрес настоящих «карьеристов»: дескать, на что люди жизнь свою тратят, как они в такой духоте и напряжении существуют, зачем все это... Я также понимаю, что есть в мире миллион других способов и самореализоваться, и получить удовольствие, есть совершенно замечательные истории успеха, не связанные с построением карьеры именно в крупной американской корпорации. Спорить тут не с чем, жизнь можно прожить и по-другому.

Однако вот ведь в чем штука: чаще всего карьерные устремления — это встроенная, генетическая функция человека, его естественная модель поведения; по-другому действовать, не сломав свой остов, не разрушив философские основы своей жизни, он просто не в состоянии. Научить лидерству и стремлению брать на себя ответственность, на мой взгляд, вряд ли возможно, хотя многие и пытаются это сделать на разных курсах повышения квалификации. Существует какой-то внутренний моторчик, который не дает тебе принимать все как должное и радоваться, что «жизнь удалась», требует движения навстречу тяготам, вверх, в горы, где гонка на выживание предписывает исполнять безумные ритуалы, какие-то танцы с бубном, просиживать годы на «партсобраниях», без остановки и без выходных летать по всему миру, брать на себя полную ответственность, периодически посещать налоговую инспекцию, отделы по борьбе с тем и с этим, принимать на работу и увольнять людей, завоевывать долю рынка, место под солнцем, славу и почет в глазах коллег,

падать и вставать — и так все время, без права на перекур и передышку. Непростая рисуется картинка, и понятно, что совсем не всем она нравится, а многие даже у виска покрутят и присвистнут, и, наверное, они будут по-своему правы. Вопрос «быть или не быть» каждый решает для себя сам. Для тех же, кто решит «быть», эти мои заметки, я надеюсь, могут оказаться полезными.

# ЖИЗНЬ (НЕМНОГО ФИЛОСОФИИ)

Критический возраст, когда переосмыливаются задачи и ценности, меняется курс, а порой происходит и серьезная ломка личности, наступает обычно лет в сорок (хотя, конечно, возможны варианты). Как назло, чаще всего он совпадает с самым продуктивным периодом карьеры. Тут легко сбиться с ритма и допустить своего рода «технический дефолт», отказавшись от ранее вполне для вас приемлемых жизненных установок. Отказ может быть вызван внезапным озарением, выразившимся в простой и понятной формуле «а гори оно все синим пламенем» или «а так ли я вообще живу?». Понятное дело, что не так и надо бы совсем по-другому, и вообще нет в жизни счастья. Если возвратить на это коротко, не вдаваясь в подробности, то стоит сказать, что карьера и счастье — это понятия из разных смысловых рядов; карьера — ваша производственная колея в жизни, вокруг нее много чего происходит, и нечего путать божий дар с яичницей.

Делая карьеру, вы можете получить толику счастья, например от достижения заветного уровня, от решения какой-нибудь замысловатой задачки, от взаимопонимания с руководством, от ощущения свободы действий, в конце концов от возрастающей материальной независимости. Но все это никогда не заменит другого счастья: жить полной жизнью, развиваться не только

профессионально, постигать новые науки и расширять горизонт своих знаний во всех сферах, путешествовать не только по корпоративным надобностям, радоваться семье, растить детей, заботиться о родителях, проводить время с друзьями и пр. То есть речь идет о пресловутом *work-life balance*, который часто упоминают в кодексах и установочных материалах кадровых служб, но о котором быстро забывают, как только наступает очередной аврал, приезжает высокое руководство или просто возникает напряженка с планом, а она возникает почти всегда. По понятным причинам дисгармония двух частей этого «разбалансированного баланса» особенно ощущается в тот момент в жизни, когда ветер юности начинает дуть в спину. Однако, если вы твердо верите, что ваш профессиональный и карьерный путь в многонациональной корпорации — это решение выстраданное, выверенное, что вы в состоянии достичь баланса жизни и работы, не поступившись своей условной свободой, то мой совет — держитесь прежнего курса и, немного порефлексировав, возвращайтесь в колею. Она поможет, выведет на следующий уровень самоудовлетворения и самореализации.

Опыт многих подсказывает, что правильный вектор карьеры и продуктивная занятость помогают избежать психологического срыва и негативных последствий критического возраста — увольнения, развода, побега в иллюзорный мир с помощью всяких негодных средств вроде алкоголя или чего похуже (см. книги С. Минаева на эту тему). Но одной карьеры мало, желательно, чтобы к 40 годам был выстроен многомерный фундамент жизни, включающий все радости, которые я перечислил выше. Яркая личность неизбежно выиграет в карьерном соревновании (при прочих равных), поэтому не экономьте на времени, отведенном на интеллектуальное развитие, не отказывайтесь в угоду богу карьеры от театра, книг, умных журналов. Как это ни парадоксально, в результате времени станет больше. Я со скепсисом воспринимаю причитания некоторых коллег: мол, не хватает времени на жизнь. В их высказываниях ощущается неприкрытая

поза («Жаль, в сутках только 24 часа!» или «В прошлом месяце я 28 дней провел в самолете»), а кроме того, все это просто не соответствует действительности. При желании можно не тратить время на пустопорожние «партсобрания», на ритуальные полеты туда-сюда, на разработку никчемных «прорывных стратегий», меняющихся к следующему сезону; много чего можно убрать и из вашей производственной жизни — если захочет этого и выстроить свой график с учетом жизненных приоритетов, а не только с оглядкой на регламенты компании и волю вышестоящего начальника. Никакого бунта, революции при этом не требуется. Просто надо задуматься, так ли необходимы те 152 ритуальных действия, которые устав вашей корпорации предписывает совершить в течение дня, недели, месяца, и учиться делать то, что действительно необходимо, быстрее и эффективнее, рационально используя уже упомянутые корпоративные инструменты, а очевидно ненужные вещи не делать. В жизни, конечно, сложнее — приходится часто тратить время на никчемную работу, но в конце концов каждый сам определяет тот неуловимый баланс между работой и жизнью, когда работа еще приносит удовлетворение, когда производственная деятельность наполнена смыслом, но при этом остается возможность жить и радоваться за пределами офиса. Это не утопия, поверьте.

# ПРАВДА

Жестокая правда состоит в том, что далеко не у каждого человека получается сделать карьеру, выстроив ее так, чтобы достичь максимума, которого он достоин в собственных глазах. Еще обиднее для многих, что далеко не каждый вообще способен управлять людьми (хотя, кажется, чего проще). Можно ли научить этому? Можно, но далеко не всех... Как нельзя, например, любого человека научить сочинять музыку или стихи талантливо. Технически вроде бы ничего сложного: соблюдай размер, находи рифмы, вложи какой-никакой смысл — и получится стихотворение. Но на деле, и в этом легко убедиться, прочитав чьи-нибудь «стихи» в Facebook, получается какой-то суповой набор, который вызывает изжогу и чувство неловкости, если, не дай бог, просят высказать свое мнение. Объяснить человеку, почему у него не стихи, а детский лепет, чаще не удается: «пишет каждый в 18 лет», но вот профессионализма достигают немногие. Это тяжелый и долгий труд, тонны исписанных листов, часы, дни, недели, потраченные на самообучение, шлифовку слова, поиск единственно верной интонации.

В менеджменте почти так же: оттачивание умений — это годы и годы, тысячи ситуаций, сотни провалов и всегда поиск оптимальных моделей управления. Это процесс длиной во всю жизнь, non-stop. Все ли способны на такую гонку вверх? Все ли в силах выстоять в изнуряющей атмосфере полуправды, а иногда

циничного лицемерия, мелочной опеки, интриг и прочих прелестей внутренней жизни почти любой компании? Путь на верх — совсем не дорожка, усыпанная розами. Все это надо осознать до того, как вы, наконец, поняли, что корпоративная жизнь в данной компании вам нравится и вообще вам хочется тут стать начальником. По статистике, заниматься предпринимательством может 3–4% трудоспособного населения. Я не знаком с точной статистикой по управленцам, но думаю, что людей, способных вырасти в настоящего менеджера, и того меньше.

Мы часто не осознаем реалий, в которых существуют те, кто занимает высокие посты. По жизни нас ведет жажда нового, стремление к развитию, карьерному росту и... ничем не подкрепленные иллюзии. В молодости я страстно хотел стать министром. Сегодня, с высоты своего понимания жизни, я бы лишь улыбнулся в ответ на предложение этой должности и судьбы. Я слишком хорошо представляю и ощущаю почти физически, что значит этот адский труд над собой, отрешенность от семьи, частной жизни, эта необходимость вертеться как белка в колесе, это одиночество, — слишком хорошо представляю все это, чтобы желать себе такой доли. Может быть, для кого-то министерская должность — счастье, мне же больно даже смотреть на картинку в телевизоре, когда показывают заседания правительства. Себя сидящим за этим столом я вообразить не в состоянии, хотя, наверное, мог бы вывернуть в свое время на подобную карьерную кривую. Но вовремя остановился. В далеком уже 1991 году, сразу после августовского путча, оставив после развала КПСС свой маленький кабинет на Старой площади, я проходил собеседование на должность помощника ministra moskovskogo правительства по внешнеэкономическим вопросам. И в какой-то момент понял, что топтать эти красные дорожки и открывать тяжелые дубовые двери с латунными ручками мне уже не хочется. Мой небольшой аппаратный опыт в управлении делами ЦК КПСС поставил точку в карьерных исследованиях в этой области. Дальше почти случайно, как это обычно и бывает, я оказался в крупной

американской компании, и вот уже более 20 лет моя управленческая карьера связана с компьютерным рынком. Впрочем, объективно говоря, тогда, в 1991–1992 годах, никакого рынка еще не существовало, был вязкий послесоветский хаос, царство неопределенности, рисков и случайностей. Министрами оказывались вчерашние заведующие лабораториями, редакторы газет, ученые. Тем не менее после нескольких визитов на Тверскую, 13, я почему-то навсегда рас прощался с детской мечтой. И кстати, совсем об этом не жалею.

На каждой карьерной ступеньке возникают перспективы, о которых соискатель может и не задумываться. Типовой набор желаний среднего «карьериста» ограничивается вожделенной высокой зарплатой и свободой действий (во многом мнимой), а сопутствующие нагрузки, стрессы, разного рода условности, равно как и открывающиеся карьерные возможности, порой просто не осознаются и потому не принимаются в расчет. Однако адекватное представление о следующей должности является столь же необходимым условием успеха, как и вообще адекватное понимание собственных ресурсов, компетенции, способностей. За пять–шесть месяцев работы в компании неглупый человек должен осознать, насколько он здесь нужен, что движет карьерой его коллег, какие качества ему следует развивать, а от каких избавляться и т. д. Если за полгода такого понимания не сложилось, то, скорее всего, о карьере в этой компании можно забыть, потому что любому начальнику прежде всего требуются люди адекватные, а потом уж исполнительные, инициативные и пр. На вопрос сотрудника «Какие у меня перспективы роста?» я неизменно отвечаю жесткой правдой: «Скорее всего, уже никаких...» Для взрослого, умного, адекватного человека такой вопрос неуместен: перспективы вы вполне в состоянии определить для себя сами, а дальше надо следовать по пути покорения карьерных вершин, используя принятые в данной корпоративной среде инструменты. А вот этому как раз можно научиться — конечно, если захотеть. К сожалению для многих, результативность

обучения зависит не от количества часов и дней, проведенных в корпоративной среде, а от вашей способности впитывать, запоминать, усилием воли заставлять себя тренироваться, напрягать мозг и душу, не отмалчиваться на совещаниях, не откладывать обучение, не пропускать любую возможность набраться знаний и опыта... Я мог бы перечислять и дальше, но, думаю, вектор мысли понятен. Помню, как в длительных заграничных командировках в арабские страны со мной по три-четыре года жили и работали люди, которые, находясь в стране и ежедневно имея возможность общаться на местном языке, не могли связать и двух фраз по-арабски, кроме дежурных «Сколько стоит» и «Как дела? Хорошо». Никто ничему вас научить не сможет, если у вас самих нет желания и готовности тратить время и усилия.

# ВПЕЧАТЛЕНИЕ

Когда в конце позапрошлого века в живописи возникло необычное направление, совсем не реалистическое, мазки какие-то, да и только, его стали называть словом, которое происходит от названия одной из картин — «Впечатление». По-французски — impression, отсюда и русское слово «импрессионизм». Пользуясь специфическими художественными приемами, художники заставляли зрителя почувствовать картину, домыслить детали, если они прописаны нечетко, намеком, мазком. В результате действительно создается впечатление, рождается эмоция, зритель погружается в картину, а уж нравится ему или нет, это дело вкуса.

Интервью, или собеседование, кандидата на должность в компании сродни такому художественному опыту: у вас есть краски (CV, язык, примеры успеха и пр.), вам дают холст (потраченное на вас время), а ваша задача — создать у работодателя (зрителя) впечатление, которое бы заставило его купить картину. Не секрет, что практически невозможно за полчаса или даже час собеседования со стопроцентной уверенностью определить пригодность кандидата. Весь набор критериев может не сработать, если потом выяснится, что человек слишком упрям или, наоборот, чересчур мягок, зависим от чужого мнения; еще хуже, если он на руку нечист. Не предавайтесь иллюзиям насчет четко структурированных интервью: при желании можно все

эти заковыристые «what are your three major weaknesses», «what made you feel proud in your previous job» или «what does success mean to you» выучить заранее и оттарабанить на пятерку. Это понимают (по крайней мере должны понимать!) и сами кандидаты, и те, кому они сдают свой первый экзамен. Для меня очевидно, что намного важнее самого резюме и выученных ответов (это базис, это не обсуждается) то самое впечатление, которое вы оставите в памяти интервьюера. Для достижения положительного результата тут придется постараться, использовать аналитические способности, стать психологом, но даже если следовать простой человеческой логике, можно как минимум избежать распространенных ошибок и картину свою продать.

Мы склонны преувеличивать свою значимость, особенно те из нас, кто по-хорошему амбициозен, нацелен на успех в карьере. Это естественно. Но не стоит забывать, что оценивают нас люди, которые совершенно не обязаны знать, насколько мы круты, успешны, неотразимы. Максимум, на что мы можем рассчитывать, — это предварительный анализ резюме и, не исключено, первичный просмотр информации в Интернете, социальных или профессиональных сетях (поиск связанного с нами материала, публикаций, оценок, рейтингов). Все остальное — это субъективное впечатление от очень недолгой беседы. Наша сверхзадача — постараться это удовольствие от общения продлить, получив приглашение на следующий сеанс, на встречу с представителем следующего уровня менеджмента, и так все ближе и ближе к уровню принятия решений.

Естественное поведение, адекватность, уместные реакции помогают добиться результата. Относится это к одежде, манере сидеть, жестам, речи — здесь, пожалуй, нет мелочей, любая может привести в непоправимым последствиям, ведь впечатление абсолютно субъективно! И не важно, что вам нравятся белые спортивные носки, — если они неадекватны в офисной обстановке, вы проиграли эту кориду со здравым смыслом уже на входе. Любите ли вы сидеть нога на ногу или откинувшись

в кресле — следите за глазами и реакцией принимающей стороны, и, возможно, еще в ваших силах будет исправить ситуацию. Молчите ли вы многозначительно после каждого вопроса или спешите с ответом — все это будет субъективно оценено, учтено, записано, и не факт, что пойдет вам в плюс. Я не впервые, давая рекомендации относительно поведения на собеседовании, обращаю внимание читателей на все эти детали, и много раз сталкивался с реакцией: дескать, нечего тут высокомерничать, ничего страшного в белых носках или красных мокасинах мы не видим. Все правильно, это ваше мнение, и вы можете им гордиться, однако надо иметь в виду, что в формализованном корпоративном мире свои законы и они определяют в том числе дресс-код при прохождении собеседования, особенно первого, входного. Скорее всего, первое впечатление будет и последним.

Доказывать свой профессиональный уровень приходится всегда, на любом этапе, на любом уровне карьеры. Надо быть готовым и к формальным тестам, и к кажущимся очевидными вопросам, и к естественному недоверию. Я, например, когда устраивался на работу в Hewlett-Packard, проходил теперь уже широко известный примитивный тест «продай ручку». Мой будущий начальник, конечно, читал мое резюме, где черным по белому было написано, что я «советник УД ЦК КПСС», до этого «начальник коммерческого отдела торгпредства СССР в Ираке», что у меня более чем 10-летний стаж во внешней торговле и т. д. То ли его не впечатлил мой служебной список, то ли он попросту не знал, что такое УД и торгпредство, но ручку я ему продавал минут двадцать, испытывая унижение от несправедливости. Мы из разных миров, реалии у нас были и есть совершенно разные, и чаще работодатель считает себя совсем не обязанным знать нашу действительность, ему важнее оценить реакцию на привычные тесты, задания, формальные вопросы. Мне эта позиция кажется ущербной и крайне неэффективной: ошибки в подборе кадров начинаются с незнания культурной среды, культурного кода страны. Потом, кстати, ошибки множатся и приводят

к неоправданным расходам, к метанию с рыночной моделью (по-нашему — с GTM), к ухудшению отношений с партнерами и многое к чему еще... Но факт остается фактом, стандартные тесты используются в большинстве корпораций и почти на всех рынках. Пожалуй, единственное исключение — Китай. Непохожесть китайцев, их многовековая философская традиция, колоссальное население, доля в мировом ВВП — видимо, эти факторы вкупе не дают даже американским стратегам сбиться на стандартный миссионерский путь в подборе кадров.

Даст бог, потом вы проникновенно объясните своему начальнику или начальнице, насколько оскорблены были дурацкими школьарскими вопросами, а сейчас полезно умерить негодование по этому поводу и сконцентрироваться на главном — создании впечатления. Самое сложное — это уловить вектор мысли принимающего решение, понять, что же из всего вороха предоставленной вами информации существенно важно, что может явиться зацепкой, крючком для продолжения общения. Уловить этот пресловутый сигнал, так называемый *buying signal*, можно и нужно. Иногда подсказка всплывает сама собой во время беседы, иногда нужно внимательно следить за реакцией, включать экстрасенсорные способности, чтобы почувствовать ход мысли интервьюера. Но уж если вы уловили то самое главное, что в вас, в вашем резюме, предыдущем опыте на рынке или в вашем поведении, в акцентах явно нравится, — это уже половина успеха.

Увы, если людей, принимающих решение, несколько, можно столкнуться с разделением задачки на несколько частей, и тогда зацепку придется искать заново с каждым из руководителей. Признаюсь, сделать это не очень просто. На одну из своих руководящих должностей я проходил 12 интервью (со мной последовательно беседовали сотрудники компании начиная с менеджера по подбору кадров из Лондона и кончая одним из первых лиц) и не могу сказать, что я пользовался одним и тем же набором для создания неизгладимого впечатления.

Многое зависит еще от места встречи, формата, который вам предлагается (телефон, видео, лицом к лицу, в Москве, Лондоне или где-нибудь в Будапеште). Атмосфера влияет на психику, правильную тональность найти трудно. Приведу пример из своей жизни. Я провалил один раз телефонное интервью из-за примитивной, по сути, причины — плохой линии: было скверно слышно интервьюера, а постоянно переспрашивать я считал неудобным; из-за этого, по-видимому, не смог уловить нюансы вопросов и отвечал на то, что понял (а понял не все). Как результат, не соответствовал ожиданиям: «Didn't fit into the company culture», как я узнал потом... Больше такой ошибки, естественно, я не допускал — лучше перезвонить по другому номеру, использовать Skype, но добиться четкой слышимости!

К сожалению, не мы устанавливаем время интервью, а ведь это тоже фактор дополнительного стресса: кто-то в лучшей форме утром, а кто-то набирает обороты только к вечеру. Вот тут, увы, ничего не поделаешь, стоит сразу настроиться на все-погодный и всевременной лад. Скидок на физическую и психологическую форму кандидата никто не сделает. А если вы сочтете уместным еще и жаловаться на какое-то событие, выбившее вас именно сегодня или вчера из колеи, то пиши пропало. На соревнование по созданию впечатлений ни лузеры, ни нытики не допускаются. Лучше в таком случае перенести собеседование, если это возможно.

# ПРАВИЛА

Мы с вами живем в мире, регулируемом разнообразными правилами и приравниваемыми к ним условностями. Правила общества предполагают примерно одинаковое понимание всеми членами общества, что можно делать, а чего делать нельзя. Например, нельзя громко смеяться в помещениях, плевать в метро, вычурно одеваться, отправляясь на прием к английской королеве... Считают почему-то, что этикет — это понятие историческое, а сейчас он соблюдается только в высших сферах или в среде дипломатов. На самом деле правила этикета действуют в самой обычной жизни, и их значение для любого человека, а для корпоративного «карьера» в особенности, нельзя преуменьшать.

Следование гласным (регламенты, инструкции) и негласным (принятые нормы общественно значимого поведения) правилам этикета в крупной компании — необходимое условие работы в корпоративной системе координат, оно упрощает решение задач и открывает многие двери. Увы, по моим многолетним наблюдениям, российские менеджеры весьма наплевательски относятся к регламентам и нормам, чем усложняют себе жизнь, зачастую просто ставя точку в карьерном росте. Яркий пример — это общение людей между собой, с коллегами и начальством во время публичных мероприятий, например на групповых ужинах по сплочению команды (неуклюзий перевод

словосочетания team group dinner). На них принято активно общаться с коллегами из других стран, в том числе с руководителями, брать на себя инициативу в разговоре (особенно если вы принимаете гостей из-за рубежа) и совсем не принято беседовать только со знакомыми из своего офиса, да еще на русском, отсекая зарубежных визитеров от обсуждаемых тем. Нередко мне приходилось силой рассаживать своих менеджеров на подобных встречах, заставлять их общаться с иностранцами, что, на мой взгляд, абсурдно: ребята, это же ваши судьба и карьера, используйте ситуацию, берите быка за рога!.. Подобная неумная модель поведения перечеркивает реальные производственные достижения людей, создает негативный фон — и для них самих, и для меня как начальника. Это двойной удар по репутации бизнес-единицы.

Способность к активной, иногда даже нарочито активной коммуникации (естественно, на английском языке) во время массовых мероприятий за рубежом подчеркивает умение играть по правилам, знание коммуникативного этикета. Отсидеться и отмолчаться на семинаре, симпозиуме или выездном ужине с начальством вряд ли удастся. А если вы все же проявите упрямство и не станете включаться в беседы на светские или производственные темы — что ж, пеняйте на себя... Когда появится какая-нибудь вакантная должность, ваша кандидатура, скорее всего, будет исключена из списка претендентов по формальным критериям («некоммуникабелен»). Мой совет «карьеристам»: при любой возможности используйте групповые мероприятия за границей или в России — участвуйте в обсуждениях, беседах, спорах по любым вопросам. Так принято, это часть этикета, а также способ показать свою активность и, если удастся, интеллект.

Особенно важно не молчать, когда сопровождаешь высшее руководство. В худшем случае вас по итогам визита могут просто попросить на выход — такое случалось с несколькими моими знакомыми топ-менеджерами. Во время поездок к партнерам

или клиентам положено активно демонстрировать свою «спортивную форму» и инициировать разговоры, если они затухают. Этикет требует именно вашей инициативы в разговоре: ваш европейский или американский начальник не обязан придумывать, как заполнить неловкие паузы, если они возникают. Это ваша обязанность, и, выполняя ее, вы формируете свою репутацию активного, энергичного «местного парня». Понятно, что в таких поездах один на один с высшим руководством исключено обсуждение любых неадекватных тем вроде вопросов религии или проблемы повышения вашей зарплаты.

Корректность и адекватность поведения в любых условиях вообще необходимое условие карьерных успехов, обсуждать тут нечего. Надо учиться правилам этикета, причем можно и нужно это делать не только на курсах, по учебникам или бизнес-кейсам. Повседневная деятельность в корпорации, если вы достаточно наблюдательны, тоже дает богатый материал. Обращайте внимание на то, как ведут себя в разных обстоятельствах коллеги из-за рубежа. Не стесняйтесь заимствовать их приемы, если вы чувствуете в себе тягу к карьерному росту именно в этой среде, в компании вашей мечты. Изобретать велосипед не стоит. Что надеть и как себя вести, уже давно определено сводом негласных правил любой корпорации, и ваша задача — просто перенять этот культурный код, желательно без ущерба для своей самобытности и собственного достоинства (но это другая тема). Если же вы интроверт и в число сильных сторон вашего характера умение общаться не входит, придется переступить через себя. Увы, мне не знакомы примеры карьерного взлета нелюдимых молчунов.

# ОШИБКА

В российской культуре сложилось отрицательное отношение к ошибке, а ведь известно, что «не ошибается тот, кто ничего не делает», что *errare humanum est*. Тем не менее ошибки у нас не любят, за них наказывают, и в некоторые периоды развития страны их ценой оказывалась свобода и сама жизнь. Немудрено, что в российском человеке заложен генетический страх ошибиться, результат чего — невысокий уровень инициативы, неспособность принять на себя ответственность, пойти на риск.

Иностранных менеджеров такое положение дел удивляет и даже раздражает. Вряд ли их отношение продуктивно, лучше бы они вникли в проблему и тактично способствовали воспитанию российских управленцев. В западных корпорациях все намного проще: нет оснований бояться совершить ошибку. Понятно, что, если менеджер спотыкается на том же месте вновь и вновь, это станет поводом к серьезному разговору об адекватности, возможно, и к расставанию, но ошибиться, делая что-либо в первый раз, — ваше святое право, учитесь на здоровье. Оговорюсь: речь не идет об ошибках этического характера и о любых нарушениях норм антикоррупционных регламентов. С этим строго, можно получить черную метку сразу. Но если вы что-то сделаете не так в обычных производственных обстоятельствах — неверно заполните заказ, не до конца проверите данные в письме, не согласуете какое-то свое действие,

как того требует регламент, — все это останется только на вашей совести, и бояться не стоит.

Если вы серьезно намерены строить карьеру, то вам придется сразу же демонстрировать способность брать на себя ответственность. Не бойтесь публичности, смелее вступайте в альянсы, привлекайте сторонников, совершайте ошибки, исправляйте их, учитесь, реализуя проекты, выполняя задания и планы. В первый же год работы в компании Hewlett-Packard я имел неосторожность дать по телефону интервью газете *Moscow Times*. Компания IBM, конкурент Hewlett-Packard, вела переговоры с московским правительством о строительстве завода по сборке компьютеров. Мне это казалось проще, затея представлялась несвоевременной и рискованной, о чем я прямо и сказал корреспонденту: дескать, ни одна серьезная компания этим сейчас заниматься не должна и не будет. На следующее утро генеральный директор подробно проинструктировал меня на тему, как общаться с прессой, что стоит, а чего не стоит говорить. Никаких санкций, никакого раздражения, только корректный разбор полета. Ошибка? Конечно. Ну что ж, на ошибках учатся... А ту статью я сохранил на память.

В российском бизнесе все иначе, действует давно сложившаяся модель, по которой сотрудник, скорее всего, заплатит за ошибку должностю, «штрафом» либо выволочкой в кабинете начальства с применением ненормативной лексики. В итоге безынициативность, нежелание выкладываться, делать встречный шаг, проходить extra mile в работе входят в привычку. И в дальнейшем главным оказывается уже не риск ошибиться, а банальная лень, стремление переложить работу на того, кто меньше сопротивляется. Отвратительная черта, заметной она становится мгновенно, а последствия однозначны и непоправимы: ни на какую карьеру в западной корпорации можно не надеяться. Еще хуже, если перекладывание ответственности сопровождается публичным выяснением отношений или невинной, казалось бы, пересылкой начальству переписки с коллегами,

которые не разделяют вашу точку зрения. Склонность и раздражительность, отсутствие коммуникативных навыков, нежелание уступать и идти на компромиссы — все это для менеджера недопустимо. Если такие ошибки без конца повторяются, рано или поздно на карьерном пути включится красный свет. Не все это понимают. Многим кажется, что активное отстаивание своей позиции, демонстрация силы, крутости лишь подчеркивают масштаб личности. Все наоборот: масштаб личности в корпоративной среде меряется способностью создать вокруг себя позитивную среду, стимулировать сотрудников к эффективной работе не только за материальное вознаграждение, быть лидером, а не боссом, брать на себя всегда чуть-чуть больше, чем ожидает руководство. И учиться на ошибках, учиться не делать ошибки.