

Уникальный опыт успешной карьеры за рубежом

ИННА КУЗНЕЦОВА

МЕСЯЦ В НЕБЕ

ПРАКТИЧЕСКИЕ
ЗАМЕТКИ
О ПУТЯХ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО

РОСТА

От вице-
президента
международной
корпорации



Инна Кузнецова

Месяц в небе

«Издательство АСТ»

2013

УДК 658
ББК 65.291

Кузнецова И. А.

Месяц в небе / И. А. Кузнецова — «Издательство АСТ», 2013

ISBN 978-5-17-118706-4

Стремясь к высоким должностям, нужно понимать, что путь не будет легким. И еще – что помимо интересной, насыщенной жизни там вас ждет огромная ответственность: фактически благополучие компании будет зависеть от вас. Хотите примерить на себя жизнь топ-менеджера глобальной корпорации, чтобы разобраться, нужно ли вам это и что требуется для достижения подобного поста? Прочтите книгу Инны Кузнецовой, которая поднялась по всем ступенькам карьерной лестницы в компании IBM до поста вице-президента по маркетингу, а затем перешла в другую компанию на еще более высокую должность, став там к тому же членом совета директоров. Книга принесет наибольшую пользу тем, кто стремится к планомерному карьерному росту, особенно в глобальной корпорации.

УДК 658
ББК 65.291

ISBN 978-5-17-118706-4

© Кузнецова И. А., 2013
© Издательство АСТ, 2013

Содержание

О чем эта книга	6
Вместо предисловия Ожидание взлета	9
Часть I	15
Глава 1	15
Вы хотите стать кем-то или сделать что-то?	16
Глава 2	19
Глава 3	21
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Инна Анатольевна Кузнецова
Месяц в небе. Практические заметки
о путях профессионального роста

© Кузнецова И. А., 2013

© Издательство АСТ, 2019

О чем эта книга

*Секрет успешно пройденного пути в том, чтобы его начать¹.
Записка в китайском печеньке*

Не ждите особой помощи от записок внутри китайского печенья, но иногда и они могут навести на хорошую мысль. Когда я пытаюсь осознать и проработать сложную тему, то стараюсь записывать свои мысли в виде заметок.

Последние полтора года у меня не было недостатка в вопросах, требующих осмысления: впервые возглавив вертикаль в крупной компании, я пыталась не только преобразовать свою организацию, но и перейти очередной рубеж в собственном профессиональном росте. Это только кажется, что скачок, переход в другую лигу случается мгновенно. На самом деле он зреет годами, происходит постепенно и, уже произойдя по факту, требует внутреннего осознания и перестройки.

Моя первая книга «Вверх! Практический подход к карьерному росту»² появилась как результат размышлений над предыдущим участком моего пути. Начав работу в российском представительстве IBM в 1993 году, я перешла в штаб-квартиру компании в Америке в начале 1997 года. В последующие двенадцать лет мне пришлось решать все те задачи, с которыми сталкиваются профессионалы в современных глобальных корпорациях: выбирать следующую должность и проходить интервью, работать с трудными коллегами и непростыми начальниками, искать менторов и улучшать навыки руководства, планировать растущую нагрузку и получать MBA. В моем случае к ним прибавилась еще и необходимость выработать правильное отношение к таким факторам, как пол и иностранное происхождение, избавиться от собственного страха перед выступлениями и пресс-конференциями из-за акцента и не сбрасывать скорость перед несуществующим препятствием.

Двенадцать лет спустя, после десятка должностей, связанных как с горизонтальными шагами – расширением области компетенции, – так и с повышениями, в 2009 году я стала первым вице-президентом русского происхождения в штаб-квартире IBM. Посыпались просьбы стать ментором, приглашения на выступления и круглые столы не только по профессионально-техническим, но и по карьерным темам. Это, в свою очередь, заставило меня не только точнее сформулировать ответы на наиболее частые вопросы профессионального роста, но и начать делиться своими мыслями и наблюдениями. Мои заметки, сделанные в попытках разобраться в стоящих передо мной трудностях, неожиданно оказались актуальными для многих. Так появилась моя первая книга «Вверх! Практический подход к карьерному росту», ставшая бестселлером на рынке бизнес-литературы в России. Получая письма от незнакомых людей с рассказами о том, как книга помогла им определиться с планированием карьеры и решением сложных вопросов – от выбора должности или программы MBA до работы с трудными коллегами, – я радуюсь, что мои размышления на эти темы принесли кому-то пользу.

В то же время моя собственная карьера совершила необычный поворот. В начале 2012 года я ушла из IBM в CEVA Logistics, одну из крупнейших глобальных компаний в логистике, чтобы возглавить там всю вертикаль сбыта. Это было своего рода перемещение в другую лигу – по уровню принимаемых решений, влиянию на бизнес компании и объему ответственности. Переход в другую индустрию, да еще и в корпорацию со штаб-квартирой в Амстердаме – я продолжаю жить в Америке и провожу немалую часть времени в поездках, – был сам по себе нелегок. Но оказалось, что сам статус члена совета директоров предполагает немало нового

¹ The secret of getting ahead is getting started.

² Впервые вышла в издательстве «Манн, Иванов и Фербер» в 2012 году. Прим. ред.

независимо от отрасли, дисциплины и географии. К чему-то я была готова, что-то оказалось неожиданностью, и все вместе потребовало определенного осмысления. Им я и хочу поделиться в новой книге, посвященной переходу в высшее руководство компании.

Так же как и «Вверх!», она написана в первую очередь для тех, кто задумывается о построении карьеры в глобальной корпорации. В современном мире бизнеса существуют различные лестницы роста. Карьеры бывают вертикальные, связанные с руководством людьми, и горизонтально-экспертные, построенные на углублении знаний и способностей в определенной области, а не на увеличении количества подчиненных или масштаба ответственности за прибыли и убытки. И в том и в другом случае продвижение требует ряда навыков помимо непосредственного знания своей дисциплины и получения хороших результатов.

Далеко не все идущие по обоим путям сознательно ставят цели, намечают вехи и планируют следующие шаги. Есть люди, вообще не заинтересованные в профессиональном росте как самовыражении. Они ориентируются на оптимизацию заработка и временных затрат. Есть и те, кто любит свою работу, но по ряду причин не ищет большой ответственности и не желает выходить из собственной зоны комфорта. Это не значит, что книга покажется им неинтересной, – напротив, они могут найти в ней подтверждение собственных мотивов, равно как и увлечься ее мемуарной составляющей. Однако наибольшую ценность она будет представлять для тех, кто периодически задумывается о карьере, о продвижении и месте в иерархии глобальной компании. Книга рассказывает, что требуется для этого помимо выдающихся результатов непосредственно в профессиональной дисциплине, о чем важно поразмыслить человеку, переходящему на старший уровень руководства.

Я не выделяю вопросы женской карьеры в отдельную главу, потому что, с моей точки зрения, большинство встающих при переходе в высшее руководство проблем и необходимых навыков находятся вне гендерных различий. Тем не менее в ряде ситуаций есть нюансы, на которых мне хотелось бы остановиться особо, – от целеполагания и мифа о том, что работа на высшем уровне карьерной иерархии исключает наличие семьи, до стиля руководства и некоторых сложностей, с которыми женщины сталкиваются чаще, чем мужчины, – в силу традиций воспитания.

Возможно, переход в логику, где женщин в руководстве оказалось гораздо меньше, чем в IT, и беседы с новыми коллегами, нередко ищущими во мне ментора и ролевую модель, оказали определенное влияние на мое понимание этого вопроса. Наш мир неоднороден. Положение женщин в бизнесе сильно варьируется по отраслям и странам. То, что кажется пройденным этапом (подобно праву голосовать, отвоеванному движением суфражисток) в одном месте, по-прежнему актуально в другом. В моей первой книге, в главе про лимитирующий фактор, который мы сами себе создаем или раздуваем, я призывала различать личную ситуацию и статистическую. Объективные или субъективные сложности, ставшие препятствием для многих, не останавливают отдельных конкретных людей в достижении намеченных целей. При всем том полезно понимать, на каких моментах и как именно стоит заранее заострить внимание при переходе в высшее руководство.

Большинство из нас меняет за свою жизнь с десяток должностей и работ и хотя бы однажды задается вопросом: хочу ли я подняться на самый верх? И если да, то что для этого требуется? Кого повышают в начальники первого-второго уровня и кто из них позже дорастает до совета директоров? Действительно ли все определяется связями и как они строятся? А если не все, что конкретно важно для того, чтобы со временем перейти в высшее руководство глобальной компании?

Профессиональный путь – результат череды решений: наших собственных и тех лиц, что влияют на нашу карьеру. Чем они определяются?

В первой части этой книги мы поговорим о вопросе, который стоит периодически задавать себе по мере продвижения: хотите ли вы идти дальше? Жизнь «на верхнем этаже» окру-

жена множеством мифов. Их исследование, анализ реального положения дел – на примерах моей работы и опыта коллег – может помочь вам в выборе.

Вторая часть книги посвящена тому, что нужно для перехода на более высокий уровень. Ряд качеств и навыков, о которых пойдет речь, понадобятся куда раньше. Их развитие может ускорить ваше повышение и на более ранних стадиях карьеры, а отсутствие – вывести ее на длительное плато. Они могут стать критериями отбора среди все более конкурентной группы кандидатов на следующую позицию, демонстрирующих успешные результаты в своей области, так же как и вы, и обладающих столь же высокой работоспособностью и амбициями.

В третьей части мне хотелось бы поделиться рядом советов, которые могут пригодиться в первый год тем, кто уже вошел в совет директоров, независимо от того, какой функцией, продуктовой областью или регионом они руководят.

Эта книга – не пошаговое описание действий, ведущих к гарантированным результатам. Она также не является сборником воспоминаний или изложением жизненной философии. Однако я обращаюсь к собственному опыту как к иллюстрации ряда примеров из жизни и надеюсь, что он поможет идущим следом. Это заметки о том, что я осознала для себя в процессе перехода и хотела бы рассказать друзьям и ученикам, идущим по пути построения карьеры в глобальной корпорации, в надежде помочь им если не обойти, то хотя бы сгладить острые углы.

Автор

Вместо предисловия Ожидание взлета

Месяц в небе.

Июнь.

Пчела.

Запах жасмина.

На ладони.

Стихотворение на свитке в чайной комнате в Токио

Первый раз нас потрянуло за два дня до цунами. Ощущения от землетрясения на пятнадцатом этаже токийского небоскреба воскресили давно забытое воспоминание о покраске фасада дома в стройотряде, когда бригада, готовившая место для маляров, прибила леса к деревьям. Тогда во время ветра нас качало из стороны в сторону вместе с дощатым полом и банками краски. Вот и толчки в три с небольшим балла, докатившиеся до Токио от эпицентра, находящегося в трехстах километрах, вызывали легкую морскую болезнь.

Хозяева встречи и сопровождающие меня японские коллеги прореагировали на них мимоходом, как отмечают у нас в Нью-Йорке неожиданный июньский ливень:

– А, – сказали они. – А это землетрясение!

– Сильнее, чем обычно. И долго как!

Вздохнули, вежливо поинтересовались, приходилось ли мне раньше испытывать подземные толчки, и как ни в чем не бывало вернулись к вопросу виртуализации хранения данных. Комната походила из стороны в сторону еще пару минут и успокоилась. Никто не хватал с полки каски и фонари, непременно имеющиеся в наличии в любом японском офисе или гостиничном номере, не устремлялся в организованном порядке вниз по лестнице и даже не пытался залезть под массивный деревянный стол конференц-зала. Я тоже перестала беспокоиться: судя по всему, новые здания в Токио были рассчитаны на куда более сильные подземные толчки.

Уже к вечеру землетрясение лишь изредка всплывало в разговорах, да и то скорее как забавный казус и приятная нейтральная тема.

– Надо же, больше четырех минут длилось!

– А обычно?

– Не больше двух-трех, у нас такое каждый месяц.

Впрочем, даже во время ужина землетрясение не так сильно занимало умы – куда больше нас интересовали темы культурных различий. Например, моя японская коллега, ранее не бывавшая в Европе, как раз приехала из своей первой поездки в Милан, где больше всего ее поразили две вещи. Во-первых, то, что там сохранен старый центр – в азиатских городах новая застройка ведется свободно, без заботы о сохранении исторического облика. А во-вторых, величина собора: в Европе храм выше государственных зданий. В Японии роль правительства и императора всегда была гораздо значимей, чем роль религии, и это отражено в относительных размерах построек.

В Токио я в первый раз подписала русскоязычным читателям экземпляры вышедшей три месяца назад книги «Вверх!». А они поделились со мной рассказами об особенностях японской офисной жизни. Так я узнала, что общение с клиентами или штаб-квартирой в Японии крайне регламентировано и часто требует нескольких уровней утверждения. Мне это очень помогло понять ряд проблем, с которыми мы столкнулись у себя в компании при организации технической поддержки. Например, почему в Японии ждут очередного моего визита, чтобы с задержкой на пару месяцев сообщить о проблемах, а не просто отправляют электронное письмо разработчикам. А японская команда действовала обычным для нее образом, в соответствии с

существовавшим годами процессом и этикетом, заведенным во времена продажи стабильных аппаратных средств, а не системного программного обеспечения, не рассчитанного на полное тестирование в лабораторных условиях. Книга не только помогла мне найти сотни друзей по всему миру – сам мир становился шире.

Я постепенно поверила, что землетрясение – это действительно просто погодные условия. И когда в шесть утра у меня над головой залязгали трубы и я в конце концов сообразила спросонок, что это вовсе не починка водопровода и что лампа над столом раскачивается неспроста, то почти не испугалась. Я подошла к окну: машины шли потоком, эстакады стояли на месте. Когда лязг не прекратился на шестой минуте, позвонила мужу в Америку, чтобы услышать его голос и убедиться, что мне не страшно. И отправилась на встречу с заказчиком, одну из самых тяжелых встреч в Японии, – извиняться за качество продукта.

За два года работы с ПО, имеющим серьезные проблемы, я научилась делать три вещи: благодарить за терпение, рассказывать, что мы предпринимаем для улучшения продукта, и отправлять специалистов исправлять проблемы. Есть продукты, которые учат отвечающих за их продажи смирению, дипломатии, быстрой реакции и почти дзенскому спокойствию в эпицентре. Наверное, на пути каждого руководителя должен хотя бы раз в жизни встать такой монстр, чтобы одарить бесценным опытом. Правда, его продажа на японском рынке представляет следующий уровень испытаний: умение ритуально признавать свою вину, в течение часа, склонив голову, благодарить за терпение и ждать момента, когда, наконец, можно будет обсудить конструктивный выход из ситуации.

Наконец все закончилось. Мне не терпелось вернуться домой и перевести дух. Самолет вылетал из Нарита в 3 часа дня, посадка началась в 2:15. Землетрясение ударило в 2:45.

Нас поболтало вверх-вниз – очень похоже на то, как это бывает в воздухе, но только быстрее и ритмичнее. Стюардесса закричала, чтобы все сели кто где стоит – действительно, удержаться на ногах было сложно. Так как мы уже готовились взлететь и практически все пассажиры находились на борту, дверь закрыли. Мы еще не знали, что просидим в самолете на земле до полуночи.

Телефоны не работали, у меня не было никакой связи с внешним миром, за исключением объявлений летчика. Он выдавал нам информацию по капле: произошло сильное землетрясение в паре сотен миль от Токио. Через час – что прошло десятиметровое цунами. Еще через час – что нас решили оставить на борту. В аэропорту всех перемещали на первый, самый безопасный этаж, боясь новых толчков.

Соседи проявляли самурайское спокойствие: изредка проверяли молчавшие телефоны и смотрели очередную серию «Гарри Поттера». Часов через шесть нам принесли холодную еду и воду. Сообщили, что рейс отменен и, по всей видимости, нас скоро высадят, но есть надежда, что мы улетим в ближайшие дни. Уверенности в голосе пилота не было. В самолете стоял жуткий холод – то ли берегли топливо, то ли боялись включать лишние приборы.

Уже прилетев домой, я узнала, что в Токио не работали телефонные линии и были сбои в подаче электричества. Моя секретарша, муж, разные службы IBM, пытавшиеся меня разыскать, не могли связаться ни с авиалиниями, ни с местным офисом.

А потом пилот вдруг взбодрился: взлетная полоса оказалась неповрежденной, нашему рейсу присвоили новый номер и загрузили дополнительную еду. Прождав обычный по нынешним временам час в очереди на взлетную полосу, мы поднялись в воздух. Полет в Нью-Йорк занимает около 13 часов.

Включенный после таможни телефон разрывался от сообщений. Муж почти с порога отправил меня успокаивать друзей. Я исчезла с радаров, оставив в блоге веселый пост о первом землетрясении, и, как оказалось, за меня переживали тысячи людей – для этого тоже стоило написать книгу.

Следующие полгода были настолько будничными, насколько они могли быть при моем образе жизни, связанном с постоянными командировками. Я съездила в Москву и Петербург, где впервые увидела «Вверх!» на полке магазинов, лично познакомилась наконец со своим редактором и издателями, провела несколько выступлений и подписала десятки книг.

Некогда родной, но теперь незнакомый город встретил меня новым терминалом в «Шереметьево» и цитатой из Хичкока в рекламе: «Кино – это экран и пустые кресла, которые надо заполнить». Я и смотрела на Москву как зритель – глазами иностранца, понимающего язык, но не испытывающего сентиментальных чувств. Радовало, что мою детскую районную библиотеку не выжили с Комсомольского проспекта, где баснословно подорожала недвижимость; что на арке около школы по-прежнему висит маленькая вывеска «Металлоремонт», а старушки у метро продают вербу.

Моя книга и история вызвали интерес у журналистов. Русские Forbes, «Ведомости», Glamour, CEO и другие издания напечатали интервью и отзывы, пусть скорее к радости мамы и пресс-службы издательства, чем к повышению продаж. «Вверх!» успешно пару дней лидировала на «Озоне», провисела полгода в первой двадцатке деловой литературы на сайте «Москвы», вышла в электронном виде, была растиражирована пиратами, а потом, как водится, уступила место новым книгам.

Создание и успех «Вверх!» оставили ощущение бури в стакане воды. Усилия на написание, редактирование и продвижение книги одинаковы на любом рынке. Но объемы продаж русскоязычной деловой литературы в десятки раз ниже англоязычной. И не из-за пиратства, а из-за того, что книги о бизнесе не так популярны. Удовлетворив детскую мечту стать писателем, я стала сравнивать свои достижения с достижениями зарубежных авторов и задумываться, достаточно ли высоки мои цели.

От этой мысли нетрудно было перейти и к оценке рабочих достижений в целом. Бизнес, который нам удалось развить за два года, преодолевал главные трудности не на рынке, а внутри компании. Он задумывался как катализатор изменения модели продаж всего дивизиона аппаратных средств, его построение было задачей амбициозной и интересной для профессионального развития. Но со временем я поняла, что трачу большую часть времени и сил на переговоры внутри компании, на войны с матричной структурой и борьбу за ресурсы, далеко не всегда распределяемые в соответствии с намеченной стратегией. Если человеку со стороны или даже руководителю в той же компании трудно объяснить, чем так сложна твоя работа, то в конечном счете страдают и оценка достижений, и карьерные перспективы. Нарастало ощущение тесноты. Эти два года были прекрасной школой, но внутри зрело желание закончить ее, получить диплом и попробовать сделать нечто большее.

Жизнь никак нельзя было назвать ни спокойной, ни пустой, но впереди замаячило подсознательное ожидание нового большого проекта, хотя я не могла определиться, каким он должен быть. По существующим традициям IBM мне нужно было выбрать горизонтальный переход, возможно, на более трудную или престижную, но равную по уровню позицию. Для скачка вверх требовалось как минимум две работы на одной и той же должностной отметке. Но после огромных сложностей построения нового бизнеса ни одна из похожих позиций внутри компании не вызывала у меня энтузиазма.

Мироздание имеет странное свойство предлагать неожиданные решения в самый нужный момент. Недаром говорят, что стоит закрыть одну дверь, как открывается другая.

Теплым июльским утром, во время очередной командировки в Бостон, я получила письмо от рекрутерского бутика в Лондоне, занимавшегося подбором руководителей высшего звена. Описание вакансии выглядело необыкновенно заманчиво. Читая его, я как будто смотрелась в волшебное зеркало или разглядывала отретушированные для глянцевого журнала портреты: это была я, только выше и лучше. Они искали главу коммерческого отдела, подчиняющегося непосредственно CEO, руководящего более чем тысячной организацией, имеющего

опыт в областях высокого роста продаж, решений и работы с крупными компаниями. Меня заверили, что это не конкуренты IBM, обещая подробности при встрече.

Рекрутер сказал, что меня порекомендовал один из моих заказчиков, и это все, что мне известно, – профессиональная этика до сих пор не позволяет ему раскрыть имя. Из трехсот с лишним человек, с которыми, как оказалось, рекрутеры успели побеседовать, были отобраны восемнадцать, и старший партнер летал по миру, встречаясь с нами лично.

Но когда после первого часа беседы хедхантер произнес название компании – оно мне ничего не сказало. Равно как и отрасль: 3pl. Third party logistics providers. Логистика.

Мое представление об управлении распределительными центрами, транспортировке и таможенном брокераже было весьма поверхностным. Предыдущие девятнадцать лет моей работы, можно сказать, сводились к подписанию контракта о продаже, а уж сервер сам материализовывался в нужном вычислительном центре.

Однако мой собеседник был абсолютно готов к такой реакции. Идея привлекать руководителей из других отраслей практиковалась в CEVA и до меня, причем очень успешно.

Логистика долго оставалась областью простых транзакций и малой прибыльности, не избалованной продвинутыми методами управления ресурсами, профессионального развития персонала или организации продаж. Именно такие методы и приносили с собой «транспланты» из других областей бизнеса, обогащая компанию и делая ее более успешной.

Правда, они, как правило, либо специализировались в более универсальных дисциплинах, таких как руководство кадрами или финансами, либо все-таки в той или иной степени в прошлой жизни занимались системой поставок, операциями или производством. Идея привести на должность руководителя продаж человека, совсем незнакомого с логистикой, была устрашающе амбициозна. А уж если прибавить к этому переход в другую компанию, работу в штаб-квартире в Амстердаме в семи часах лета от дома, скачок на более высокую по всем параметрам позицию, к тому же в отрасли, где женщин в руководстве еще меньше, чем в IT, – то получается, что «миссия невыполнима», как выразился по этому поводу один из будущих коллег.

В доме шел ремонт. В гостиной стелили полы, в прихожей пахло краской, а на улице уже которую неделю лил теплый летний дождь. Мы с мужем уходили подальше от шума, в гараж, открывали дверь на улицу, чтобы подышать свежим воздухом, и, морщась от стука молотков наверху, обсуждали детали.

Было очень трудно решить, чего именно я хочу. С одной стороны, у меня появилась возможность возглавить функцию продаж глобальной компании, лидера в своей отрасли, и перестроить ее под свои идеи и принципы. С другой стороны, я рисковала успешной быстро развивающейся карьерой в IBM и самоидентификацией, уходя в незнакомую и менее престижную отрасль с сомнительными шансами вернуться в случае неудачи. Я продолжала процесс интервью, чтобы не жалеть в будущем об упущенном шансе, но меня качало из стороны в сторону, как ту лампу над столом весенним токийским утром.

А через два дня в мою судьбу второй раз за этот год вмешались силы природы. Ураган «Ирэн» обрушился на нас прямо перед моим отлетом в Китай на паназиатскую конференцию IT-аналитиков. Рейсы отменяли один за другим. Я чудом оказалась на одном из последних самолетов, выпущенных из JFK в Токио. На пересадке, в ожидании рейса в Пекин, достав оставшиеся с марта иены, я отправилась бродить по магазинчикам аэропорта Нарита и неожиданно для себя купила даруму.

Эти яркие округлые куклы-неваляшки из папье-маше используются в Японии в ритуале загадывания желаний и символизируют Бодхидхарму, основателя буддийской школы дзен. По преданию, он девять лет медитировал, созерцая стену, отрезал себе веки, чтобы не отвлекаться на сон, и потерял атрофировавшиеся конечности. Поэтому у куклы нет рук и ног. Дарума всегда продается с пустыми белесыми глазами. Загадав желание, ее владелец рисует зрачок на

одном глазу и после этого ставит неваляшку дома на видном месте. Если к следующему Новому году желание сбывается, даруме дорисовывают второй глаз. А если нет, то сжигают в храме и приобретают новую куклу, чтобы божество поняло: загадавший желание не отказался от своей цели, просто ищет другие пути.

Я купила даруму, думая о муже, который остался дома переживать ураган, – но к счастью, еще до посадки узнала, что «Ирэн» нас не затронула. Командировка выдалась напряженной, я не успела придумать другое желание. И вот уже дома мы с дарумой, выуженным со дна дорожной сумки, сидели и смотрели друг на друга.

Я успела узнать довольно много о компании, прочесть множество статей о логистике и заинтересоваться новой областью. Из шести выбранных рекрутерами кандидатов четверо уже были отсеяны. Мне нравился предложенный компенсационный пакет. Но я все еще колебалась. Одна из крупнейших компаний в своей индустрии, CEVA была в десять раз меньше организации, где я провела девятнадцать лет, ее имя было малоизвестно вне логистики, тогда как за много лет работы я привыкла гордо произносить имя IBM без дальнейших пояснений.

Но главное, меня мучили сомнения, смогу ли я справиться с отсутствием налаженных процессов, ввести те методы работы и установить привычный для меня профессиональный уровень в новой организации продаж, даже находясь во главе функции. Не вытолкнет ли меня сопротивлением среды? Хватит ли у меня опыта, чтобы вести за собой такой большой отдел, не полагаясь на советы старшего руководства? Когда подчиняешься напрямую CEO компании, то все верные и неверные решения внутри твоей функции на твоей совести.

Тем временем в IBM начали набирать скорость несколько ранее запущенных проектов, жизнь явно предлагала мне новые возможности: предпочесть ли стабильность или пойти на риск? В конце концов я нарисовала даруме правый глаз и решила:

– Хочу работу, которую буду любить сильнее, чем предыдущую.

Когда не осталось сил взвешивать страхи и риски, я просто представила себе ощущение дела, ради которого хочется просыпаться утром. Под рукой оказался синий фломастер, так что у моего дарумы непривычно голубые глаза. Странно ждать помощи в столь серьезном решении от кусочка папье-маше – он лишь помог мне сфокусироваться и разобраться в себе. Но именно размышления о том, какое одно-единственное желание загадать, привели меня к конечному выбору.

Почему это было мне интересно (помимо собственного скачка «в другую лигу» – перехода в совет директоров и расширения области ответственности)?

Дело в том, что в последнее десятилетие системы обеспечения и поставок большинства глобальных компаний необыкновенно усложнились из-за глобализации, сокращения циклов разработок и финансового давления рецессии. Если раньше к ним подходили как к исключительно затратному центру, то сегодня все больше компаний обращается к их оптимизации как способу повышения гибкости и дифференциала на рынке. Анализ и улучшение сети перевозок, управления инвентарными запасами и движения товаров внутри складов и центров распределения помогают значительно повысить рентабельность. Обработка информации становится не менее важной, чем перемещение грузов.

Такой подход требует не только более тщательного анализа всей системы обеспечения, но и партнеров-логистов, отличающихся от традиционных компаний. CEVA была создана пять лет назад путем слияния двух крупных компаний именно в прицеле на эту эволюцию, обладала значительными инженерными ресурсами и оригинальными ноу-хау, вела бизнес с огромным числом глобальных компаний в пяти крупнейших отраслях промышленности. Мне предоставлялась уникальная возможность не только стать частью значительных изменений в индустрии, но и изучить систему обеспечения и поставок, так сказать, из первого ряда, работая с лидерами инновации в этой области среди наших инженеров и заказчиков. Более того, мой опыт в IT

позволял обогатить этот процесс рядом идей и практик, принятых в иной индустрии, равно как и по-другому взглянуть на процесс информационного обеспечения.

Именно перед этой возможностью мне не удалось устоять.

Из окон моего углового кабинета в Амстердаме видно стоянку синих лайнеров KLM, на подоконнике стоит макет грузовика с треугольным лого CEVA на боку. Я провожу там около недели в месяц, хотя и продолжаю жить в Америке. Большую часть времени я езжу по различным странам, встречаясь с заказчиками и работая с нашими сотрудниками на местах, так что могу отправляться в путь и из нью-йоркского аэропорта.

Мой первый день был заранее спланирован с восьми утра до одиннадцати вечера, и следующий тоже, и третий, уже в Милане... К концу недели я обнаружила, что если и засыпаю над таблицами данных, то просыпаюсь с мыслью о том, что из рабочих событий успело произойти в Америке, пока я видела сны в Амстердаме, – и открываю почту, не успев сделать кофе. Работы по изучению нового бизнеса и одновременно внедрению всех изменений, которые я хотела провести, оказалось столько, что времени рефлексировать над собственными чувствами не было.

Потом пришли первые удачи: мы внедрили новую систему прогнозирования продаж, запустили первое дистанционное обучение, я осуществила первые серьезные кадровые изменения. С удачами появилась уверенность. Конечно, далеко не все получалось – не все идеи выдерживали проверку пилотными проектами, не все перемены удавалось провести с намеченной скоростью, – но это уже была моя реальность и моя жизнь. Если неизвестность вызывает страх, то неудачи лишь заставляют выучить урок, продумать следующие шаги и идти дальше.

Я долго не решалась признать свое желание сбывшимся, суеверно боясь, что эйфория новизны сменится разочарованием или что изменения окажутся успешными только в первые полгода. Но однажды, когда август приближался к концу, я достала синий фломастер и нарисовала даруме второй глаз.

А 2012 год стал рекордным в истории компании по объему продаж.

Часть I

Вы уверены, что хотите расти дальше?

Глава 1

Чем именно вас привлекает переход в высшее руководство?

*У вас еще хватит времени выбрать другой путь³.
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 иначе связанной с преодолением трудностей, я бы это делала. Именно это сказал мне как-то человек с отморозенными 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?».

³ There is yet time enough for you to take a different path.

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 CEO 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 изменении 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 сдержанный 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 Транк⁴:

«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».

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 практичный 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 постигает 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 СЕО и членами советов директоров, выступающими на мероприятиях или просто посещающими университет. Два года жизни практически в роли «будущего СЕО» 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.

⁴ <http://blog.penelopetrunk.com/2012/10/01/how-to-pick-a-career-youll-like/> Здесь и далее примечания, кроме оговоренных особо, даны автором.

Наступает день, когда бывший «СЕО в обучении» оказывается вне зоны повышенного внимания и перестает вращаться в кругах руководства, до которых ему еще предстоит расти десятком 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 «СЕО в обучении» стать настоящим СЕО, 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 бессмысленностью 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 получают в итоге.

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

Глава 2

Неожиданное изменение содержания работы по мере роста

Человек, несущий кошку за хвост, постигает то, что невозможно постичь никаким иным путем⁵.

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 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.

⁵ A man who carries a cat by the tail learns something he can learn in no other way.

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 вверх принесет вам радость.

Глава 3

Стресс от большого количества решений

Психоаналитик пациенту: – На что жалуетесь? – Постоянный стресс на работе, не выдерживаю. Каждую секунду приходится принимать важные решения в ситуации постоянной неопределенности и тут же воплощать их. – А кем вы работаете? – Сортировщиком апельсинов: маленькие к маленьким, большие к большим...

Анекдот

Очень давно более опытный коллега, когда мы поздно вечером усталые брели из офиса на парковку, в шутку сказал мне:

– Когда я буду вести переговоры по следующему контракту, то буду обсуждать не зарплату в долларах, а количество имейлов, на которые могу отреагировать в течение дня.

У всех бывает период в карьере, когда объем электронной почты становится одним из огромных раздражающих факторов. Потом приходит понимание, что далеко не все письма требуют прочтения, еще меньше – ответа, и еще меньше – реальной реакции. И что кликать на них надо один раз – а потом либо правильно перенаправлять, либо действовать и убирать в соответствующий файл, либо удалять. Я очень гордилась своим полупустым почтовым ящиком – разве что после отпуска или непрерывной командировки пара страниц набегает, да и то до первого ожидания рейса – пока не увидела практически пустой ящик своего начальника. Мне до такой эффективности было далеко. При этом он ни разу не пропустил ничего важного. Когда мне в пятницу вечером потребовалась помощь, чтобы разрешить проблему заказчика к понедельнику, то в субботу утром она уже была получена, хвала пятичасовой разнице во времени.

Научиться эффективности и минимизировать стресс от обилия электронной почты несложно. Гораздо более трудная фаза наступает позже, когда хочется ограничить число принимаемых за день решений. Именно количество решений в самых разных областях и необходимость перескакивать с одной темы на другую по многу раз за день – первое, что возрастает с каждым качественным скачком в карьере.

На новой работе я пригласила одну из своих менее опытных подчиненных побыть моей тенью – посмотреть вблизи на мою работу, присутствуя на встречах и слушая. Исключив строго конфиденциальные беседы и кадровые вопросы, мы насобирали около десятка телеконференций и встреч на два дня. На большинстве из них она бы никогда не оказалась, например на комиссии по распределению капитальных вложений. Хотя это и был первый опыт «тени» в компании, все вокруг отреагировало необычайно положительно – от СЕО до глав функций, заходивших обсудить организационные вопросы. Все радостно кивали и просто забывали о ее присутствии.

Естественно, в конце второго дня мы устроили небольшой разбор полетов – что было полезно, что удивило или натолкнуло на мысль изменить что-либо в своей работе. Так вот, главной неожиданностью для «тени» оказалось количество и разброс вопросов, которые мне приходится обсуждать в течение дня. И особенной сложностью моей работы стало то, что я постоянно переключалась и каждые полчаса фокусировалась на новой теме – от разработки инженерного решения для доставки покупок через интернет до капитальных затрат, от кадровых вопросов до анализа данных по продажам. При этом мне тот день совсем не показался напряженным. Привычка переключаться и быстро принимать решения растет вместе с опытом.

Если одни люди просто устают от необходимости быстро переходить от вопроса к вопросу, то у других она может вызвать стресс, вплоть до нервного срыва. К сожалению, я знаю

прекрасных специалистов, уходивших из-за этого в отпуск по состоянию здоровья через полгода после повышения. Наша пропускная способность индивидуальна – если одни способны жонглировать десятком направлений, то другие ощущают себя комфортно, работая лишь с двумя-тремя проектами.

К сожалению, на верхних этажах пирамиды, где сходятся ветви координирования и управления, количество решений, которые необходимо принимать в день, резко возрастает. Если у вас есть сомнения, хотите ли вы это делать, попробуйте попросить у кого-либо из старших руководителей разрешения провести день в качестве его тени. Возможно, это поможет вам представить реалии его работы и мысленно примерить их к себе.

Есть еще один немаловажный момент, который стоит иметь в виду. Вопросы, решаемые разными уровнями руководства, могут отличаться качественно. То, что человеку приходится выбирать на уровне руководителя отдела, например построение статистического опроса или алгоритм программного продукта, часто не имеет ничего общего с тем, что встанет перед ним, когда он дорастет до уровня старшего руководства, – там придется иметь дело с капиталовложениями, перефинансированием долга, забастовкой, повышением цен поставщиков, расторжением неприбыльного контракта, передачей дела неплательщика в арбитраж, открытием филиала или совместного предприятия. Редко человек одинаково хорошо разбирается во всех этих вопросах изначально или имеет достаточно времени их исследовать, а значит, приходится искать способы получить всю необходимую информацию очень быстро – задавать правильные вопросы, полагаться на экспертов и оценивать риски. Самое страшное заключается в том, что начиная с некоторого уровня возрастает и бремя ответственности – вы не просто рекомендуете решение «тем, кто наверху», но полностью отвечаете за последствия для компании, ее инвесторов и всех, кто в ней работает. И к этому тоже нужно быть готовым.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.