

Алексей  
Слободянюк

# КНЯЗЬЯИ КАПУСТА

ЭФФЕКТИВНЫЕ  
БИЗНЕС-  
СТРАТЕГИИ  
ДЛЯ  
МЕНЕДЖЕРОВ  
СРЕДНЕГО  
ЗВЕНА



Бизнес. Как это работает в России

Алексей Слободянюк

**Князя и капуста. Эффективные  
бизнес-стратегии для  
менеджеров среднего звена**

«ЭКСМО»

2021

УДК 005  
ББК 65.290-2

**Слободянюк А. В.**

Князя и капуста. Эффективные бизнес-стратегии для менеджеров среднего звена / А. В. Слободянюк — «Эксмо», 2021 — (Бизнес. Как это работает в России)

ISBN 978-5-04-111596-8

Тяжелее всего в компании приходится руководителю среднего звена. Сверху прессуют топы, снизу — подчиненные. Постоянно растущие цели, ненормированный график, переговоры в отпуске, выходные на работе — все как в деловой игре «Князя и капуста», по мотивам которой написана эта книга. Алексей Слободянюк ведет игру с 2012 года. За это время больше 20 тысяч человек освоили эффективные стратегии взаимодействия с подчиненными, руководителями, коллегами и контрагентами. Они раз и навсегда расстались с состоянием «загнанной лошади» и смогли вздохнуть свободно, зная, что отлаженный бизнес-механизм не даст сбой. Прочитав эту книгу, вы узнаете, как: — добиваться понимания от коллег и контрагентов; — разрешать конфликтные ситуации на разных уровнях; — получать поддержку и ресурсы сверху и результаты снизу; — расти по карьерной лестнице с пользой для компании и увеличить свой доход. В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

УДК 005  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-111596-8

© Слободянюк А. В., 2021

© Эксмо, 2021

## Содержание

От автора	7
Введение. Карьерный рост: условия, направления, стратегии, знания, деньги	10
Деньги – следствие карьерного развития	10
Главные условия для карьерного роста	15
Конец ознакомительного фрагмента.	18

# **Алексей Викторович Слободянюк**

## **Князья и капуста. Эффективные бизнес-стратегии для менеджеров среднего звена**

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

**БОМБОРА™**

Москва 2021

В начале XX века в США появилась целая плеяда молодых и успешных ребят, которых окрестили Selfmademan – люди, сделавшие себя сами. У нас таких называют «из грязи в князи». Это те, кто добился успеха не родительскими деньгами и их связями, титулами, именами, а своими собственными усилиями и талантами. По сути, то же произошло со странами бывшего СССР спустя почти сто лет – там выросло поколение предпринимателей и менеджеров, которые добиваются успеха в надежде только на себя. И тут мало талантов и усилий. В высококонкурентном мире нужны еще и знания-умения-навыки. И даже самое лучшее образование не закроет этой брешы. Ее нужно заделывать постоянно, чтобы оставаться на плаву. Поэтому так востребованы сегодня коучинг и тренинги.

С автором этой книги, одним из самых успешных бизнес-тренеров, Алексеем Слободянюком я знаком очень давно. И познакомила нас его удивительная игра «Князья и капуста». Опытные менеджеры и основатели компаний три часа проводили в виртуальном царстве, обучаясь управлению, экономическим механизмам и коммуникации. И вот появилась книга, в которой воплощены идеи этой игры. Читать эту книгу легко. Все точно в цель и по существу. Поэтому в деловом мире она быстро найдет своего читателя, который ценит максимально полезное содержание в увлекательной форме.

*Радислав Гандапас, Президент Ассоциации спикеров СНГ, член  
Экспертного совета Агентства стратегических инициатив № 11 в списке  
TOP-30 Global Gurus*

## От автора



В 2013-м я вывел на рынок деловую игру «Князья и капуста». За это время более 15 000 руководителей в России и странах СНГ смогли отработать деловые практики и приобрести новые управленческие навыки, участвуя в ней.

Каждый игрок примеряет на себя одну из ролей: Царя, Боярина, Князя, Крестьянина и Купца. Цель – взаимодействуя между собой, заработать как можно больше игровых денег. Подданные кладут их себе в карман, а Царь трудится, наполняя казну. За 3 часа игры в царстве проходит 5–7 лет. Крестьяне сажают и собирают урожай, Князь следит за полями, Бояре собирают налоги и помогают Царю, который заботится о выживании государства, а Купцы стремятся заработать.

Все участники получают эмоциональный заряд, проживают и уносят с собой определенный опыт:

- им становится понятно, как устроен реальный бизнес, как работают бизнес-системы, насколько их элементы взаимосвязаны друг от друга;
- они узнают, почему иерархия полезна, а субординация – не помеха, а помощник;
- вживаясь в свои роли, участники убеждаются в важности кооперации и пагубности конкуренции внутри коллектива;
- они видят, что партнерство с внешним рынком удобнее и выгоднее вражды;
- они понимают, зачем нужна проактивность, умение вести переговоры и использовать навыки продаж.

Эти уроки получают все игроки. Но одна роль заслуживает особого внимания. Самой «нагруженной» фигурой оказывается Князь. Его работа – неблагодарна и не приносит дохода. Ему нужно контролировать получение урожая, привлекать к сотрудничеству крестьян, договариваться с ними о посадке яблонь, зерна и капусты. Отчитываться боярам о доходе, платить налоги, покупать новые площади, торговаться с купцами, следить за сохранностью урожая. Он несет высокую и практически единоличную ответственность, а на него давят со всех сторон. Купцы добиваются снижения цен, крестьяне требуют внимания и денег, «вышестоящие» бояре

штрафуют за плохую работу, отбирают поля и даже могут казнить. Князь платит налоги, инвестирует собственные средства в посевные площади, пытается выгодно продать купцам урожай, стремится развить дело, а зарабатывает меньше крестьянина. В общем, все это очень напоминает жизнь менеджера среднего звена.

Такой мидл-менеджер и стал главным героем моей книги. Я написал ее для людей, которые не хотят быть предпринимателями и открывать бизнес. Они хотят делать карьеру и расти, зарабатывать. Но не знают как. И научиться им негде.

Когда дело касается обучения топ-менеджмента, компании не жалеют денег на дорогие курсы МВА для них. Скажем, в Великобритании стоимость курса может достигать до 200 000 фунтов стерлингов в год за одного человека. А представьте, что нужно обучить 5 человек! То есть компания может заплатить миллион фунтов стерлингов за обучение 5 топ-менеджеров.

При этом на обучение начинающих руководителей, которые только вступили в должность, чаще всего денег жалеют. Либо на это закладываются небольшие бюджеты, либо с этими сотрудниками работает внутренний тренер. Хорошо если он есть! Но, как правило, они брошены на произвол судьбы. Выплывет, научится сам – замечательно, не выплывет – значит, не судьба.

Конечно, естественный отбор – дело неплохое. Но среди тех, кто сломался и не справился с ситуацией, есть люди с большим управленческим потенциалом. Их понижают в должности или вынуждают уволиться из компании. Для них это потеря репутации, собственного лица, уверенности в себе, а часто – и крест на дальнейшей карьере.

Руководители среднего уровня, супервайзеры, менеджеры младшего или среднего звена подвергаются прессингу сверху и давлению снизу. Капризы, сопротивление, отговорки подчиненных и жесткие KPI, высокие требования от топов – все, как в игре «Князь и капуста». У них трудная жизнь. Обычно они много работают, приезжают раньше всех, уходят домой поздно, проводят в офисе выходные, не отдыхают в отпуске, решая проблемы по телефону. К ним предъявляются высокие требования, а зарплата не сильно отличается от зарплаты других сотрудников. Надо ли было соглашаться на повышение, если выгоды весьма условны?

Сильный топ-менеджмент, безусловно, развивает бизнес. При этом существует важное НО: реализация стратегий руководства лежит на плечах того самого младшего управленческого состава. Кстати, они даже в силах заблокировать реализацию супергениальных инициатив, если «нижние» и «верхние этажи» власти враждуют.

Почему же тогда у руководителей среднего звена такая напряженная жизнь?

Во-первых: вчерашний линейный сотрудник, а ныне руководитель не владеет в полной мере информацией о том, как устроен реальный бизнес.

Во-вторых: он плохо понимает, как управлять процессами и людьми, добиваться от них результата. Особенно от коллег-друзей. Еще вчера он был с ними на одном уровне, а сегодня они вынуждены исполнять его приказы.

В-третьих: руководителю не хватает знаний о самом себе, своих возможностях и ограничениях как управленца. Он не понимает, зачем нужна Миссия, Видение, Ценности, как управлять изменениями, как отдавать распоряжения, решать конфликты, получать поддержку и ресурсы от сопредельных департаментов, как правильно отчитываться перед руководством о результатах. И так далее, и так далее. Получается, требования высокие, спрос велик, а знаний и умений еще нет. Он предоставлен самому себе. Выживет – хорошо! Не выживет – следующий!

Он пробует, ошибается, набивает шишки и теряет время. Но, если возможности обучения ограничены, может, нужные знания поискать в книгах? Однажды я провел 4 часа в Московском доме книги у полки с изданиями по менеджменту. Их оказалось 220. Я сфотографировал оглавление каждого и внимательно изучил. Выяснилось, что большая часть из них не подходит для самообразования. В книгах много информации о предпринимательстве и собственном бизнесе, но нет ничего про то, как управлять людьми, строить карьеру и зарабатывать



деньги в найме. Есть теоретические, учебные книги и истории чужого опыта. Но того издания, в котором можно было найти обобщенную систему знаний и навыков, необходимых руководителю, я не нашел.

Я собираюсь предоставить такое системное видение. Моя книга будет полезна руководителям, которые недавно заняли свое место, тем, кто хочет разобраться, как устроен управленческий процесс и специалистам, которые вот-вот станут начальниками. Их еще называют «золотой кадровый резерв».

С 2006 года я обучаю руководителей. Знаю, как построить карьеру и за счет чего управленцы могут хорошо зарабатывать в найме. Все это я изложил в своей книге.

Я адресую ее молодым специалистам, которые уже «подросли» и приобрели небольшой опыт работы в бизнесе. Тем, кто все еще ощущает, что в его знаниях есть проблемы. Тем, кто никогда не управлял людьми. Тем, кто, может быть, не разбирается в людях. Такие специалисты делают те же ошибки, какие делал я, когда сам был молодым руководителем – например, увольняют сотрудников вместо того, чтобы позаниматься с ними и подумать, как найти к ним подход, чересчур увлекаются контролем, «передвигают ноги» за кого-то, пытаются одновременно быть самым лучшим руководителем и самым лучшим продавцом. Этих ошибок не миновать, пока человек не набрался знаний и опыта.

В книге мы постараемся найти ответы на два вопроса: как действовать руководителю, чтобы обеспечить собственный карьерный рост, который сопровождается увеличением дохода, и как сделать так, чтобы это было полезно для компании? Немаловажно то, что знания управленческих практик «заходят» тяжело до тех пор, пока они не увязаны с личными мотивами.

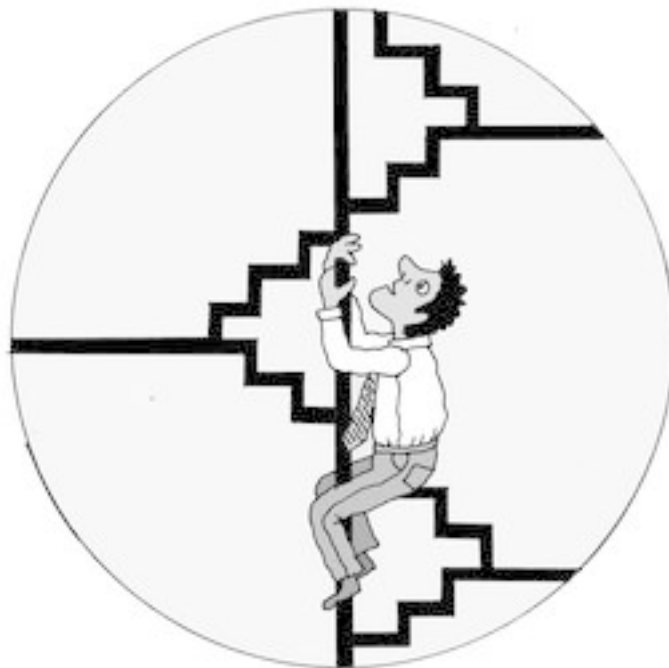
От вовлеченности, знаний и умений руководителя среднего звена напрямую зависит качество товаров и услуг, которые производит компания. Он отвечает за то, реализуется ли гениального замысла собственников. Именно Князья оказывают сильное влияние, недооцененное наверху. Я хочу помочь встать на ноги этим ребятам.

Я расскажу, как стать полезным бизнесу, построить карьеру в найме и повысить доход. Объясню, как инструменты управления связаны с потребностью заработать. Приведу в пример личные истории, понятные рисунки и схемы, дам простые рекомендации и техники. Объясню непонятные аббревиатуры, модели, принципы, которыми пользуется HR-менеджер.

Моя книга для тех, кто хочет раз и навсегда изменить себя. Стать руководителем, постоянные спутники которого – доход и карьерный рост и в команде которого хотят работать лучшие специалисты. Пусть этот текст станет тем самым «волшебным пинком», мессенджером, знаком судьбы для тех, кто внутренне созрел для рывка вперед.

Вы сможете узнать, как удовлетворить собственное «я», как повлиять на босса, коллег, партнеров и клиентов и как управлять сильной командой, активизируя в себе Вождя, Учителя или Папу.

## **Введение. Карьерный рост: условия, направления, стратегии, знания, деньги**



### **Деньги – следствие карьерного развития**

На втором курсе политеха я изучал теоретическую механику. Вел ее у нас доцент Олег Петрович Олейников, весьма оригинальный человек. Утверждал, что всю физику за два курса он выучил в очереди в столовую в МГУ. Такие тогда были очереди за обедами. Он любил шутить со студентами и наставлял на путь истинный с юмором. Из теоретической механики я уже все забыл, а вот большинство его шуток помню и сегодня. Потому что в них была жизнь, правда, которую мы тогда из-за молодости не понимали. Например, он говорил, что дети – побочный продукт любви. Мы, студенты, с ним не соглашались. Как-то дико в 19 лет связывать любовь и детей таким образом, более того, обзывать их «продуктом». Нам казалось, что в жизни всё будет по-другому. Когда у меня появились собственные дети, я понял, что Олейников был прав: чем сильнее любовь – тем лучше «продукт».

К чему я написал об этом? Я утверждаю (заметьте, по модели Олейникова!), что деньги являются побочным продуктом карьерного роста. То есть если карьера пойдет в гору, то и деньги она принесет, не сомневайтесь. Проверено на собственном опыте.

Гоняться за деньгами – это тупиковый путь. Представим, что вы – руководитель отдела продаж. Зарплата такого сотрудника обычно от 100 до 200 тысяч рублей, или около 3–4 тысяч долларов. И, конечно, можно попросить ее повышения. Возможно, ее проиндексируют и даже поднимут раза в полтора. Но в два раза – вряд ли. Нельзя бесконечно увеличивать оплату труда человека, который находится на одном и том же месте и делает изо дня в день одно и то же. Если же финансовые претензии такого сотрудника будут выше рыночных, то компания, скорее всего, задумается о его замене на менее дорогого и более проворного.

Опытные, взрослые руководители часто совершают одну и ту же детскую ошибку. Они думают, что набрались авторитета, наработали статус, обросли связями и стали незаменимыми. На этом основании просят за прежнюю работу в два раза больше денег. Я знаю случаи, когда

на рынок выходили... нет, выскакивали руководители, топ-менеджеры, специалисты, которые просто всплыли из-за того, что работодатели не согласились платить им больше. Эти люди с большими амбициями появлялись на свободном рынке – и свободный рынок быстро ставил их на место. Они ходили по собеседованиям и вдруг обнаруживали, что есть специалисты, которые способны достигать вдвое большего результата за меньшие деньги. Тем, кто считал, что без него не обойдутся, было очень тяжело снижать свои финансовые ожидания.

Как же тогда зарабатывать деньги? Как сделать так, чтобы росла зарплата? Очень просто! Для этого должна расти ваша ценность для компании. Если вы на своем месте берете на себя больше ответственности, выполняете больше обязанностей, пытаетесь искать новые пути достижения цели и добиваетесь лучшего результата, ваши усилия обязательно будут вознаграждены. В таком случае появляется повод говорить о карьерном движении и повышении оклада. В любой другой ситуации разговор с боссом зайдет в тупик. Пара вполне конкретных вопросов о ваших результатах – и вам станет понятно, что просить повышения оклада вы пришли зря.

Если специалист демонстрирует продвижение, рост, развитие, мы можем обсудить и финансовую составляющую. Помните, что делать это необходимо грамотно, четко и, это я бы подчеркнул, – корректно! О том, как именно, мы поговорим в отдельной главе.

Итак, деньги являются побочным эффектом карьерного продвижения. Деньги – это отражение вашей «стоимости». Поэтому стоит концентрироваться не на размере зарплаты, а на повышении внутренней значимости себя как руководителя, который умеет давать результат в определенных условиях, когда никто другой дать его не может. Эта ценность отразится в вашей собственной прибыли.

### **Пример из игры «Князья и капуста»**

Если Крестьяне усердно трудятся, то они прилично зарабатывают. Но можно заработать гораздо больше – стать Боярином. Там другой уровень дохода.

Однажды в игре в первый год Царь по незнанию назначил не вполне адекватные налоги. Фискальный пресс вызвал бунт Крестьян и Князей. Это случается довольно часто, потому что в первый год еще не очень понятны правила, бывают и перегибы, и перекосы. Но на второй год тот Царь не снизил налоги. Бунты усилились, и у народа даже появилось желание его свергнуть.

На самом деле Царь всегда действует в интересах своих подданных – то есть всех игроков, однако иногда это неочевидно. Он пытается угодить всем, даже если получается весьма плохо. В той игре среди Крестьян оказался один парень, назовем его Николай. По правилам, обращаться к Царю напрямую нельзя, можно только через Бояр. Николай подошел к ним и сказал, что у него есть хорошая идея – назначить налоги такого объема, чтобы не вызывать гнева у Князей и Крестьян, но при этом пополнять казну. Его не услышали, потому что у Бояр свои задачи, заботы, времени мало, поэтому они от него отмахнулись. Николай тем не менее не оставил свои попытки. Он настойчиво пытался прорваться к Царю, попросил у него личной аудиенции. Это было согласовано со мной как с ведущим. Его пустили к Царю, и он изложил идею реформы налоговой системы. Николай объяснил, какие налоги надо установить, и за 30 секунд математически доказал, почему цифры должны быть именно такие. Царь был в восторге от того, что у него наконец-то появилась реальная картина. Он понял, в чем были его ошибки, и исправил

их. Разумеется, тут же последовал указ о возведении этого Крестьянина в ранг Боярина. Ему поручили взаимодействовать с Купцами. Причем Царь сразу сказал, сколько денег для казны ему нужно, и разрешил Николаю оставить себе все, что он сможет заработать сверх этого. К концу игры этот Боярин стал самым богатым. При этом он работал честно, ничего не воровал. Он и государству помог, и свой капитал увеличил. Это яркий пример того, как компетенция и знания конвертировались сначала в повышение по должности, а затем в рост доходов.

### **Главные направления карьерного роста**

...Когда я работал коучем, мне встретился один парень, назовем его Иваном. Он работал руководителем отдела продаж, и у него были амбициозные ожидания. Иван хотел стать коммерческим директором. Но все не получалось и не получалось. Шел кризисный 2014 год, компания начала «резать косты», то есть сокращать издержки, как и многие компании в то время. Было очевидно, что все карьерные подвижки заморожены. Компания, где работал Иван, свернула свою деятельность по развитию. Все остановились на тех позициях, которые в тот момент занимали.

Иван обратился ко мне с запросом – уйти из компании наиболее экологичным образом и сформулировать новое требование к должности на новом месте.

В процессе коучинговой работы мы выяснили, что на самом деле он из компании уходить не хочет. Ответив на серию моих вопросов, Иван вдруг понял, что никакая новая позиция в другой компании не будет ему так же удобна и интересна, как нынешняя. Но в то же время останавливаться он тоже не хотел. Что же следовало делать?

Я спросил его, какую дополнительную ценность или пользу он может принести компании? Он задумался, а потом вспомнил о том, что есть целая группа клиентов, которых можно назвать «замороженными». С ними не велась никакая работа, но деньги у них могли быть. А значит, можно было попробовать продать им продукты компании.

Иван так и сделал: составил список клиентов, обозначил, чего от них хочет. Клиенты откликнулись, и прошел целый ряд сделок. В компании это заметили. Начальство оценило, что на почти мертвой «поляне» он сумел добиться продаж и результатов.

После этого ему не предложили должность коммерческого директора. Ему предоставили возможность открыть филиал в другом городе, недалеко от Москвы.

«Раз уж ты так хочешь карьерного продвижения и раз уж ты такой энергичный, то вот тебе новое поле деятельности, – сказали ему. – Нашей компании там нет. Мы в этом регионе не присутствуем, но считаем, что там есть потенциал. Поезжай и разведай!»

Он уехал на два года в тот город. Открыл филиал. Организовал продажи и сервис, обучил персонал. Иван стал настолько ценным человеком в своей компании, что сейчас ездит из города в город и выводит еле дышащие филиалы на новый уровень. Он научился хорошо готовить своих сотрудников и передавать операционные процессы в надежные руки.

Человек хотел чаще перемещаться и общаться с новыми людьми. Он получил ровно то, чего желал, благодаря тому, что изменил подход. Вместо того, чтобы требовать, он начал давать. Для этого не потребовалось никаких сверхновых, сверхкреативных навыков. Он делал то, что умел – просто немного больше. Компания это заметила, и сейчас Иван – ценнейший специалист. И если коммерческий директор вдруг соберется уходить, то у Ивана теперь больше шансов занять это место.

Эта история – иллюстрация того, что развитие и карьерный рост возможны в разных направлениях. Почему-то большинство людей, с которыми встречаюсь на коучинге, видят свое карьерное развитие в направлении строго вертикальном. На самом деле карьера может выстраиваться пятью разными способами.

1. **Вертикально наверх.**
2. **Горизонтально в другую плоскость.**
3. **Вниз по диагонали.**
4. **Вверх по диагонали.**
5. **Другая среда с тем же функционалом и с той же должностью.**

«**Вертикальный**» путь – это самый распространенный, линейный вектор карьерного продвижения. Та самая карьерная лестница, где движутся по ступенькам – от менеджера к старшему менеджеру, от начальника отдела к начальнику департамента, и так далее. Это самый известный и понятный путь, и мы не будем на нем останавливаться.

**Второй тип карьерного движения – это переход на позицию по горизонтали.** Вы меняете отдел или департамент, и даже если новая позиция похожа на прошлую, все равно у вас будет новый функционал. Мы еще называем это кадровым перемещением, но карьерный рост может быть и таким. Ваши компетенции развиваются, вы растете, повышаете свою капитализацию. Однажды ко мне на тренинг по продажам пришла девушка, которая работала в отделе маркетинга. На этот тренинг ее отправили случайно, потому что не смог пойти продавец. На занятиях она узнала, как совершаются продажи, познакомилась с инструментами, и ее это очень заинтересовало. Вернувшись на работу, она попросилась в продавцы. Даже понижение оклада ее не остановило, потому что значительная часть зарплаты – проценты от продаж. Она начала продавать, и сразу очень успешно. Поэтому стала хорошо зарабатывать, и в конце концов осталась в продажах на целых десять лет.

**Третий способ** – это парадоксальная ветка карьерного развития. Потому что это фактически **понижение по должности на один этаж вниз**. Вы можете быть руководителем одного департамента, а перейти в рядовые менеджеры в другой. Кто-то скажет, что это никакой не рост, а падение. А я скажу, что это именно карьерный рост. Вы меняете профессию. Начинаете изучать новую область с низов, с полей. Получаете самый ценный опыт, изнутри узнавая, как это работает. Так случилось у меня, когда из логистической компании я ушел в бизнес-тренеры. Я резко потерял в зарплате, ведь уходил с должности руководителя департамента продаж, а в тренинговой компании занял начальный уровень. Я забыл о своих прежних заслугах и достижениях и начал работать на «холодных звонках» за 20 тысяч рублей в месяц. Но спустя год я уже вышел на уровень дохода выше, чем получал на прежней работе. Двигаться вниз по диагонали – идти в обход.

**Четвертый тип – это передвижение вверх по диагонали.** Когда вы выходите на позицию выше, но в другой департамент. Это самый непростой и рискованный путь. Вероятны неудачи, потому что вы, во-первых, занимаете должность нового уровня и с другим объемом

ответственности, во-вторых, перемещаетесь в неизвестную зону. Уровень неопределенности выше, хаоса – больше. Вам понадобится много навыков, знаний и умений. На этом уровне у вас нет друзей и советчиков, либо их мало.

Я знаю человека, который занимал должность старшего менеджера производственного департамента, но знал, что вскоре будет руководить департаментом маркетинга. Он начал к этому готовиться заранее: ходил на курсы, изучал предмет, тренировался, занимался индивидуально и на удаленных семинарах. Он прошел серьезную школу, понял, как это работает, совещался с разными людьми. Через 1,5 года, когда вакансии освободилась, он смог ее занять, потому что доказал руководству компании, что достаточно подготовлен.

### **Пятый тип карьерного развития – делать то же самое, но на новой территории.**

Это – траектория карьеры Ивана, о котором мы рассказали в самом начале. Важно понимать, что при таком передвижении может не расти доход и, как может показаться, карьера тоже останавливается. Вы ездите с места на место, открываете филиал за филиалом, но делаете, по сути, одну и ту же работу.

Однако не стоит забывать, что если есть результат, то растет ваша личная капитализация. Повышение дохода отложено, это случится чуть позже, а сейчас идет отработка серьезного навыка и новых процессов. Это неизбежно увеличивает личную профессиональную значимость.

Возможны два варианта развития событий: или, когда освободится вакансия внутри компании, можно будет двинуться вертикально вверх, или, если такого признания не случится, другая компания с внешнего рынка предложит высокую должность. Потому что есть опыт, результаты, и они очевидны. Навыки, авторитет, профессиональные заслуги неизбежно конвертируются в деньги. Главное тут – терпение.

Все 5 векторов развития карьеры в разных обстоятельствах приведут к цели. Но прежде, чем выбирать направление движения, надо знать, куда вы идете. Для этого желательно посоветоваться с коучем. Иногда мы пребываем в уверенности, что нам нужно двигаться строго вверх, ступенька за ступенькой. Но, может, лучше посмотреть в сторону и поменять сферу деятельности? Или совершить прыжок вверх через ступеньку? Правда, к этому придется как следует готовиться.

О том, как узнавать себя и работать с коучем, мы поговорим в отдельной главе.

## **Пример из игры «Князь и капуста»**

Один из Бояр, очень толковый парень, в обычной жизни – руководитель, на втором году игры осознал, что не представляет, что происходит за границей у Купцов. Непонятно, как в этой «серой» зоне формируется стоимость товара, почему Купцы оказывают такое сильное давление на государство. Он отправился к Царю и сказал, что был бы не против поработать за границей как разведчик. Идея Царю очень понравилась. Была единственная проблема – чтобы купить загранпаспорт, необходимо было заплатить 15 рублей. Этих 15 рублей у самого Боярина не было, но Царь распорядился выдать их ему из казны. Боярин подошел к ведущему, т. е. ко мне, и попросил изменить роль. Конечно, я разрешил это сделать, тем более что правилами игры это не запрещается. Находкой стала идея, что Боярин может принести пользу в другом статусе, на другой «должности» и с другим функционалом.

## Главные условия для карьерного роста

Итак, направления карьерного развития могут быть самыми разными. Что же нужно сделать, чтобы карьерное движение по любой из этих траекторий состоялось? Что должно произойти, какие условия необходимы?

Ответ прост: чтобы расти, нужно превосходить ожидания.

В книге «Бизнес-модели»<sup>1</sup> Оливера Гассмана есть замечание о том, какие руководители особенно ценятся: *«Инновационная деятельность является первостепенной задачей любого менеджера. Осуществление банального контроля за повседневными операциями не оправдывает высоких зарплат, получаемых руководителями».*

Это значит, что для карьерного роста и повышения зарплаты мало просто следить за процессом. Не выходить за рамки функционала и оправдывать ожидания уже недостаточно. Вперед вырвутся те люди, которые умеют давать больше. Пускай не в четыре, не в пять раз, а хотя бы немного – на сколько способностей хватит.

Представим, вы – руководитель среднего звена, у вас в подчинении трое руководителей.

**Первый. Не достигает результата – не оправдывает ожидания.**

**Второй. Достигает результата – оправдывает ожидания.**

**Третий. Дает сверхрезультат – превосходит ожидания.**

К сожалению, часто бывает так, что человека взяли на позицию, он прошел собеседования, идеологические фильтры на соответствие корпоративной культуре, как-то проскочил испытательный срок. Ему простили плохую работу, списали на долгое вхождение в должность. Но результата нет и нет. Он превращается в «чемодан без ручки» – нести тяжело, бросить жалко. Кандидат на выход? Но для вас это головная боль – снова открывать вакансию, выделять бюджет на поиск нового, искать в своем расписании время на интервью с кандидатами.

Во втором случае человек исправно делает то, за что ему обещали платить. Он соответствует требованиям должности. Его навыки дают нужный на этой позиции эффект. Прекрасно! Таким исполнителем вы, как руководитель, довольны. Будет здорово, если такой результат сохранится в долгосрочной перспективе, но с самим этим человеком ничего не произойдет.

Карьерный рост возможен только в третьем случае, когда реальные заслуги, результат превосходит ожидания. А если превосходит значительно, то карьерное продвижение может стать стремительным взлетом.

Но как же этого добиться? Научиться давать сверхрезультат на самом деле не очень сложно. Просто необходимо понимать, какие знания, умения и навыки нужны, чтобы достичь большего, чем от вас ожидают, в зависимости от той траектории карьерного развития, которая у вас сложилась. Благо вся информация сейчас доступна. Не выходя из дома, можно окончить университет или получить любую специализацию.

Нет нужды надрываться, сидеть ночами на работе, истязать себя эмоционально и ментально. Как мне кажется, людям следует опираться на законы природы. Если вы поймаете волну, то сможете достичь отличных результатов, не прикладывая героических усилий каждый день. Если же все дается трудно, через силу и на каждом шагу приходится себя преодолевать, надолго вас не хватит. Это все равно что плыть против течения реки.

В свое время я вывел для себя две стратегии продвижения наверх. Неважно где – по карьерной лестнице или в бизнесе. Они называются «вертолет» и «воздушный шар».

---

<sup>1</sup> Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. – М.: «Альпина Паблишер», 2016.

У **«вертолета»** есть винт, он создает воздушную подушку и поднимает корпус над землей. Если винт перестал вращаться, вертолет падает. Люди пытаются заинтересовать нужных людей – в советские годы это называлось «нарабатывать связи», которые помогут им продвигаться вверх. Нужные люди – это тот самый «винт», ресурс. Но он затратный – нужно поддерживать отношения, посещать мероприятия, делать подарки.

А есть **стратегия «воздушного шара»**. Подниматься вверх, кардинально поменявшись и став другим. Газ – это внутренняя сущность, то дело, которым вы занимаетесь, в котором хорошо разбираетесь, которое выбрали по велению сердца. Если этот воздушный шар кто-то решит прижать к земле, то сможет, только если его сила больше. Но как только давление ослабнет, шар снова взлетит. Остановить вас будет невозможно – ведь это закон природы, газ внутри шара легче воздуха.

Чтобы шар всегда был наполнен горячим воздухом, надо все время работать над собой. Работа над собой – развитие трех элементов.

**ЧТО?** – то, что ты делаешь;

**КАК?** – то, как ты об этом говоришь и как доносишь до людей;

**КТО?** – кто ты как личность.

Читайте книги, общайтесь с умными людьми, учитесь делать выводы из опыта, разбираться в своей работе.

Принципы «вертолета» и «воздушного шара» я сформулировал давно и активно ими пользовался, но с недавних пор понял, что на этой картинке чего-то не хватает. Дело в том, что вертолету нужно иметь ресурс в виде топлива. А вдруг топливо закончится? Например, человек устанет. Тогда машина упадет вниз под влиянием силы тяготения, еще одного закона природы.

А что, если лопасти от вертолета приделать к воздушному шару? Добавить легкому газу силу вращения винта?

Наступило время, когда и компаниям, и специалистам необходимо уметь докладывать, рассказывать о результатах, достижениях, достоинствах. Именно речь является тем самым «винтом», который ускоряет подъем хорошо взлетающего воздушного шара. Надо не просто показывать результат, но и уметь доносить информацию о своих заслугах и уникальных навыках до всех остальных. Так, чтобы это выглядело не похвальбой, а умной презентацией внутренней экспертизы. То есть на вакантное место из пяти претендентов возьмут, скорее всего, того, кто не только хорош, судя по навыкам и достоинствам, но еще и может привлечь внимание, рассказать, убедить, вовлечь, повести за собой. Он вообще будет двигаться очень быстро, потому что такие люди ценны.

Важным условием для карьерного роста является также инициативность. После того, как вы изучили процесс, поняли, как что работает, предложите идею. Сделайте этот процесс экономичнее, короче, эффективнее. Именно это и есть инновации – то, что до вас никто не делал. Причем это не означает, что идея должна быть сверхоригинальной. Она должна основываться лишь на том, что раньше никто не догадался применить.

Наконец, для продвижения нужна смелость. Любое действие, нехарактерное для ситуации, в которой вы находитесь, создает сопротивление. Ни один человек не хочет просто так менять подходы, давать согласие на изменения. Наш мозг так устроен, что он не хочет перемен, наоборот, экономит усилия. Поэтому нужна энергия, чтобы продвигать свои идеи. Нужно быть готовым к тому, что вы наткнетесь на отказ, на возражение, на скепсис, на равнодушие. Это все необходимо преодолевать.



Вернемся к примеру из игры «Князья и капуста», когда участник из Крестьян настойчиво продвигался в Бояре. В нем мы как раз и видим ту самую смелость, способность преодолевать возражения, умение выйти с инициативой и продать свою идею.

Приведу в пример еще одну историю: однажды на коучинг ко мне пришел один из директоров крупного холдинга. Он был наемным работником, и продвижение наверх ему не светило, вакансий там не предполагалось. То есть вертикальный рост был невозможен. Поэтому он выбрал стратегию роста дохода. Он придумал прибыльный проект внутри компании, составил бизнес-план, продумал, как его презентовать, подать акционерам, собственникам. Он неоднократно выходил со своим предложением, но ему все время отказывали. В конце концов его настойчивость и уверенность в том, что проект взлетит, победили. Хотя акционеры поставили жесткие условия по его персональной ответственности в случае, если он потратит бюджетные деньги, но не принесет дохода – вплоть до увольнения. Но парень был настолько уверен и воодушевлен, так хотел заработать дополнительные деньги внутри компании, что реализовал этот проект. Он просил 5 миллионов инвестиций на год, а вернул 10 миллионов за три месяца. Акционеры получили хорошие дивиденды, а он, как руководитель, куратор этого проекта, также был вознагражден.

## **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.