

Глава 6

Полет по пачке «Беломора»: о выборе следующей работы

- А карта с собой есть?
- Опять забыл.
- Эх, снова по пачке «Беломора» полетим...

Русский анекдот

Одна из моих бывших подчиненных уговорила мою секретаршу найти для нее пятнадцать минут в моем расписании в понедельник — лучше утром и срочно. Я ее официальный ментор, друг и советчик, а пятнадцать минут — это то «окошко», которое почти наверняка удастся высвободить для неотложной помощи.

— Инна, — говорит она, едва мы обменялись вопросами о выходных, — я получила два предложения о новой работе и не знаю, какое лучше выбрать.

Это один из самых частых вопросов, которые мне задают, спрашивая совета о карьере, он прагматичен и бинарен: «есть вакансия А и вакансия Б, на которую соглашаться?». Однако мой ответ, как правило, неоднозначен и зависит не только от А и Б, но и от мечты и целей спрашивающего. Правильность выбора во многом определяется общей карьерной ориентацией в каждом индивидуальном случае.

Обычно я использую следующую модель, чтобы структурировать беседу. Это не тест на психотип, не рассказ о том,

как заработать много денег, и не попытка классификации «всей фауны и флоры». В частности, я не включаю в нее путь частного предпринимательства: перед открывающим свой бизнес стоят десятки вопросов, но не вопрос выбора работы по найму. Более того, как всякая модель, моя, во-первых, ограничена, а во-вторых, является своего рода обобщением, так что всегда найдутся случаи, для которых она малоприменима (ведь, как известно, «всесильно, потому что верно» у нас было только учение Маркса да мировые религии).

Для начала выделим три типа карьерного пути.

Административная карьера

Определим эту дорогу как «марафон» на 15–20 лет с целью получения высокой должности в крупной организации — будь то СЕО компании, генерал армии, Папа Римский или директор госпиталя. Общим для них всех является руководство большим количеством людей, а также необходимость в течение определенного периода времени — длинного, но тем не менее ограниченного — пройти определенное количество ступенек в административной иерархии. Эти ступени могут знаменовать переход с должности на должность в рамках одной организации или совмещаться с переходом из одной компании или организации в другую. На каждой из них нужно наработать определенный опыт, научиться ряду специальных навыков, обрести связями и продемонстрировать другим свое умение добиваться результатов.

В эту категорию не входят главы успешных стартапов, растущих вместе со своей компанией и наращивающих организационную структуру под своим руководством — прежде всего потому, что они не задаются вопросом, куда им перейти на следующую работу. С другой стороны, руководство стартапом и руководство крупной организацией требует разных навыков. Немногие из тех, кто вырастил «разработки

в гараже» до размера гиганта торговых операций, остаются потом «у руля». Очень часто на определенной стадии своего развития успешный стартап превосходит управленческие возможности и опыт создателя, и нередко его основатель отходит от руководства деловыми операциями, ограничив свою роль продуктовой или технической стратегией. В другом случае, продав компанию или пройдя через IPO, основатель со временем покидает сцену, а руководство переходит к профессионалу, имеющему опыт управления более развитым бизнесом. Для такого специалиста, кстати, руководство небольшой молодой компанией вполне может стать одной из ступенек на дороге к позиции CEO крупной организации. Так что размер компании как таковой не всегда показатель карьерного пути ее руководителя, необходимо смотреть на его личную историю и персональные цели.

Несмотря на то что многие говорят о желании сделать административную карьеру, реально по пути, описанному выше, идет относительно небольшое количество людей. Конечно, среди выпускников престижной бизнес-школы процент их будет больше, но в среднем доля «сознательных карьеристов» из числа ваших знакомых, скорее всего, ограничена и, по всей видимости, уменьшается с годами. Причина этого состоит в разнице между спринтом и марафоном. Забег на длинную дистанцию требует дисциплины и концентрации усилий. Карьера также подразумевает упор на долгосрочные цели, часто в ущерб целям краткосрочным, например свободе выбирать исключительно интересную и творческую работу. Она подразумевает жизнь по принципу, сформулированному Зигмундом Фрейдом в применении к другим областям человеческого бытия: взросление есть умение отложить вознаграждение (*maturity is an ability to delay gratification*).

Человеку, делающему карьеру в управлении, приходится быстро продвигаться со ступеньки на ступеньку, чтобы

успеть пройти немало уровней до определенного возраста — как в компьютерной игре. К сожалению, у большинства компаний и организаций есть гласные и негласные ограничения по возрасту. Иногда это задокументированное правило: например, «СЕО уходит на пенсию в 60 лет» или просто традиция давать преимущество при повышении кандидатам, достигшим определенного ранга за первые 10–15 лет работы.

Однако пройти много уровней быстро — это не значит бежать вприпрыжку. Каждая ступенька выполняет свое предназначение: прибавить навыки, сложить экосистему контактов и альянсов, создать репутацию. Иначе кандидату нечего будет показать в резюме и занести в графу достижений, он не успеет совершить ряд ошибок, научиться новому и приобрести определенные связи.

Итак, почему же необходимо откладывать вознаграждение? Дело в том, что далеко не всегда переход на новую ступеньку сопровождается увеличением вознаграждения, а в редких случаях даже ведет к его временной потере. Например, вывести падающий бизнес в рост — важное умение для руководителя, но доказывать его приходится переходом в организацию, где дела идут хуже, утешаясь тем, что нет большего подарка для руководителя, ибо отсюда путь лежит только вверх. Однако в такой организации руководителю могут платить меньше, и более вероятно, что рост компенсации будет привязан к росту прибыли. Отсюда и отложенное вознаграждение. Наверное, у священников, отправляемых в миссии к людоедам, тоже есть свои утешения и цели, но факт остается фактом: в ряде ситуаций вознаграждение за проделанную работу может оказаться отложенным на несколько лет.

Другой фактор, который надо иметь в виду, — это необходимость рисковать и покидать привычную стезю, так называемую зону комфорта. Как правило, карьера представляет

собой движение в сторону расширения области влияния и экспертизы. Например, от обслуживания финансов одного отдела к CFO компании или от должности торгового представителя к CEO, то есть к руководству большим количеством функций, территорий или торговых операций. Чтобы их узнать, приходится расширять собственную область экспертизы, переходя туда, где далеко не все знаешь и умеешь. А значит, такие перемены сулят дискомфорт, затраты времени и усилий на освоение нового, часто в сочетании с незнакомым окружением и новым руководством. Даже если такой переход компенсируется материально, не все решаются на него без сильного внешнего толчка из-за стресса и высокой степени риска. То есть результат изменений в данном случае в определенной степени тоже будет представлять собой отложенное вознаграждение. «Марафонцам», решившим сделать административную карьеру, приходится помнить, ради чего оно отложено, и регулярно решать, стоит ли продолжать марафон или настала пора «обналичить» достижения.

Теперь вернемся к ситуации выбора следующей работы, сделав предположение, что речь идет именно об административной карьере. В этом случае имеет смысл добавить один важный критерий выбора: возможность перейти с новой позиции на следующую ступеньку. Есть много должностей и проектов, которые сами по себе звучат привлекательно, но в контексте конкретной административной карьеры являются тупиком. С них труднее пойти на повышение, придется довольствоваться только похожими работами. Например, проведя слишком долгое время в одной функции или на одном рынке, специалист рискует остаться там до конца карьеры. Чем экзотичнее этот рынок, тем сильнее вероятность, что окружающие привыкнут считать вас узким специалистом. Уйти с него в более широкую область окажется неожиданно трудно.

Другой пример — выбор работы, не прибавляющей важных навыков в вашем резюме, а лишь незначительно расширяющей диапазон. Например, если вы настроились на путь к высшим должностям в маркетинге в крупной компании, то последовательный выбор работ в разных маркетинговых дисциплинах — исследования рынка, продуктовый маркетинг, проведение кампаний — расширит и укрепит ваш опыт. Но если вашей целью является позиция главы бизнеса (СЕО, руководителя дивизиона и т. п.), то куда важнее приобрести опыт в разных дисциплинах — продажах, разработках продуктов, стратегии, а не дополнительные годы углубленного изучения одной из них.

«Карьерист» вряд ли озаботится выбором позиции исходя из близости места работы к дому или нюансов оплаты. Основной акцент он сделает на том, какая из позиций быстрее приближает его к основной — и долгосрочной — цели.

Теперь рассмотрим другой путь.

Эксперт

Избравшие это направление работают не ради продвижения по ступеням административной иерархии, а ради совершенствования в мастерстве, получения удовлетворения от процесса творчества, осознания своего растущего авторитета в профессиональной области. Разделение «управленцев» и «экспертов» на разные категории не означает, что при карьерном росте отсутствует рост профессиональный или что путь эксперта исключает внешние «должностные атрибуты», такие как рост компенсации или градация квалификации. Более того, большинство из нас начинает именно с выбора области экспертизы, и на ранних этапах, до управления людьми, отбор идет по чисто профессиональным критериям. По-настоящему выбор пути совершается, как правило, не раньше чем через несколько лет после

начала трудовой биографии. Основным отличием является то, что в случае административной карьеры внешние критерии продвижения связаны с иерархией структуры, в то время как «эксперт» скорее ориентируется на профессиональную сертификацию или другую «цеховую» символику, например докторские степени или победы в конкурсах. Порой это просто признание его уровня коллегами или клиентами, не отраженное во внешней атрибутике, но влияющее на размер гонорара или частоту цитируемости. Примеры целей, которые ставят перед собой эксперты, — это стать «продвинутым разработчиком», «лучшим хирургом госпиталя» или «победителем конкурса Чайковского», в то время как «карьеристы» из тех же индустрий нацелятся скорее на «главу разработок», «начальника реанимационного отделения» или «председателя художественного совета».

При выборе очередной работы критерии «эксперта» будут совсем другими, чем при административно-карьерном росте. На первый план выходит профессиональное совершенствование, а не возможности повышения по сетке должностей, то, что определяется в быту словами «интересный проект», «уникальная новая технология» или «сотрудничество с признанным талантом».

Как и в случае административной карьеры, экспертам часто приходится отвечать на вопрос, готовы ли они отложить вознаграждение и не настала ли пора обналить достижения. Примером может быть уход из академической науки в прикладные исследования в коммерческой компании, где работа менее интересна, но пакет компенсации значительно превосходит университетский. Или уход из артистов балета в балетмейстеры, из спортсменов в тренеры, из оперирующих хирургов — в административный штат больницы или страховой компании. Каждый сам определяет, когда наступает возрастная усталость, прекращается рост или меняются личные приоритеты.

«Работа ради жизни, а не жизнь ради работы»

Если вы опросите друзей, то, возможно, удивитесь тому, что далеко не все они ставят перед собой долгосрочные цели. Очень многие рассматривают работу просто как средство к существованию. Такой путь совсем не значит, что люди выбирают скучные занятия — многие из них работают на тех же должностях или в тех же областях, что и «эксперты» и «карьеристы». Разница заключается в постановке целей и основных критериях выбора. Такие люди в первую очередь ориентируются на максимизацию компенсации и удобств — заработок, близость к дому, гибкий график или размер отпуска. Они сменяют работу на менее перспективную или развивающую ради относительно небольшого увеличения пакета компенсации, потому что именно текущая оплата определяет для них смысл профессиональной деятельности. Они не колеблясь покинут лабораторию известного ученого, если в другой, менее престижной в профессиональном плане, платят больше.

Мне сложно дать совет тем, кто выбрал такой путь. Их приоритеты в определении работы часто колеблются между «выгодно» и «интересно», а потому очень индивидуальны и не всегда логичны. Помимо абсолютного большинства живущих таким образом с самого начала и нередко не понимающих, что движет карьеристами и художниками, на этот путь часто переходят люди из первых двух категорий. Такая смена приоритетов может быть связана с усталостью, или пониманием того, что в оставшееся для плодотворной карьеры время они не достигнут большего, или в силу множества других причин. Иногда такой переход может быть просто передышкой, рокировкой или периодом адаптации после переезда в другую страну, болезни или других серьезных событий в жизни. Очень часто, восстановившись, человек возвращается к прежним приоритетам. К сожалению,

перерыв, затянувшийся на годы, засасывает: упускаешь время, появляется риск не успеть пройти оставшиеся ступеньки карьерной лестницы или отстать от конкурентов в профессиональном плане.

Напомню, что любая модель есть, по сути, упрощение — не стоит буквально воспринимать каждый из описанных путей, достаточно определиться с основными критериями для себя лично. Например, почти всегда есть минимальные условия — уровень интереса, оплаты и комфорта, — за пределы которых человек не будет выходить при выборе следующего шага. Мало кто согласится работать за доллар в год, даже если это поможет карьере, а работающие преимущественно ради компенсации не пойдут на совсем скучную работу лишь потому, что она в пяти минутах от дома. Кроме того, эта модель совсем не затрагивает морально-этические аспекты работы, которые часто влияют на выбор. Противник абортов не станет руководить клиникой Planned Parenthood, а карьерные амбиции не заставят приличного человека пойти в компанию, наживающуюся на детском труде в развивающихся странах. То есть описанные выше критерии никогда не дают полной карты карьерного маршрута — они лишь задают некоторую структуру-ориентир, помогающую его составить.

Эти заметки предназначены в основном для тех, кто строит карьеру в управлении, и написаны они на основе моего личного опыта работы в крупной американской технологической компании. И хотя ряд моментов, которые обсуждаются в этой книге, могут пригодиться и тем, кто выбрал другой путь (о чем я неоднократно слышала от людей совсем далеких от бизнеса), следует помнить об определенных ограничениях, налагаемых культурой страны, особенностями индустрии или непосредственной организации. К тому же далеко не все выбирают направление карьеры или область работы раз и навсегда — многие на протяжении жизни неоднократно пересматривают это решение.

Под воздействием жизненных обстоятельств мои собственные приоритеты менялись несколько раз. Недаром говорят, что жизнь — это то, что происходит, пока мы строим планы. Мечтам об академической карьере — классический пример пути «эксперта», получающего удовлетворение от исследовательской работы и преподавания, — было не суждено сбыться. В начале перестройки, когда молодым ученым в России платили так мало, что содержание себя и ребенка требовало подработки, я вполне успешно переводила американские детективы для небольшого издательства и подрабатывала переводчиком на переговорах и конференциях. Но у меня не было желания делать это своей постоянной работой. Мне хотелось найти карьеру, а не заработок, хотя и я пыталась определить ее с точки зрения все тех же критериев эксперта: работать головой, а не «словарем», решать сложные задачи, учиться чему-то новому. Работа в IBM, куда я попала в Москве в 1993 году, как раз отвечала всем этим требованиям.

Тогда я не имела никаких представлений о том, что такое карьера в управлении. Наш офис был относительно невелик, ограничен продажами и сервисом на российском рынке. И даже первая руководящая позиция, полученная через два года, вряд ли воспринималась как ступенька на долгом карьерном пути. Мне хотелось посмотреть мир, нравились технические аспекты работы, доставляла немало проблем офисная политика, и хотя я очень любила то, чем занималась, вряд ли впереди у меня маячили большие перспективы роста.

Переезд в Америку, как у всех иммигрантов, начался с периода, когда важна не столько развивающаяся сторона работы, сколько ее наличие как таковое. Только прорвавшись через проблемы рабочих виз и постоянного резидентства с правом выбирать работу, через переход с временных контрактов в штат, я смогла оглядеться по сторонам и задуматься о том, что я хочу. Несколько лет я следовала либо за самим наличием свободной позиции, либо за начальником, с которым мне

нравилось работать. Лишь позже, поняв, как многообразна и сложна деятельность компании и насколько разные задачи приходится решать людям на разных ступенях управленческой иерархии, я стала осознавать, что мне интересно двигаться вверх по карьерной лестнице.

Переход в постоянный штат являлся классическим примером «курицы и яйца». Компания не могла взять меня на постоянную работу без грин-карты, но не могла и спонсировать постоянное резидентство, не предоставив мне постоянной работы. Большинство руководителей были мало знакомы с тонкостями противоречивого иммиграционного законодательства, так что искать постоянное место было непросто. Спасла меня К., решившая, что я лучший из кандидатов на работу в ее отделе. Она собрала вместе всех юристов и кадровиков, наперебой, но по-разному объяснявших, почему меня нельзя нанять, и практически заставила их совместно найти способ это сделать. Мой новый проект заключался в создании первой программы сертификации для независимых производителей программного обеспечения, которая была бы единой для всех аппаратных платформ IBM. Мы проверяли приложения на поведение в кластерной среде, когда в случае неполадок на одном сервере система автоматически переводит приложение на другой, не прерывая его работы. Сама идея ввести одни и те же условия для мейнфреймов, средних платформ и x86 (тогда эта линейка называлась Netfinity) была новой. Отчасти потому, что бизнес, построенный вокруг каждого из них, имел разную модель и культуру: люди, проработавшие много лет с одной из архитектур, не хотели обсуждать общие условия сертификации с другими группами. И вот тут талант К. последовательно собирать всех вместе и приходить в принимаемых решениях к общему знаменателю оказался незаменим, а мне повезло у нее этому поучиться.

Моя следующая работа образовалась сама собой: начальник К. перешел в другой дивизион, взяв с собой ее, а она — меня, и я была рада за ней последовать. Лишь отдышавшись, привыкнув к реалиям новой среды и комфорту постоянной работы, пройдя основные этапы на пути к постоянному резидентству, я стала оглядываться по сторонам. И думать уже о том, что я хочу делать, а не как выживать дальше. На работу в IBM Life Sciences я подала заявку, просто увидев объявление во внутренней сети. Она привлекла меня тем, что являлась руководящей позицией и обещала следующий «ранг» по внутренней иерархии. И еще я хорошо представляла себе первые шаги — к тому времени я уже накопила неплохой опыт в разворачивании новых маркетинговых программ, а значит, как мне казалось, мои шансы получить эту позицию были высоки.

Генеральный директор нового стартапа стала первым человеком, который спросил меня на интервью, а чем, собственно, я хочу заниматься через десять лет. И довольно неожиданно для себя я поняла, что мне интересно делать то, что на тот момент делала она. Иметь ресурсы

и свободу, чтобы начать новый, быстро растущий бизнес для крупной компании, создать свою команду, влиять на ход дел в корпорации и в целом в индустрии. О чем я ей честно и сказала, причем ровно в той форме, которую любой сознательный ментор или кадровик категорически отсоветует использовать на интервью:

— Я хочу занять вашу позицию.

К чести для нее, генеральный директор не испытывала комплексов неполноценности. К тому же она всегда поддерживала стремление женщин работать, развиваться и продвигаться по карьерной лестнице. Утвердив меня в должности, она предоставила возможность поучаствовать в создании и развитии IBM Life Sciences, одного из самых успешных новых бизнесов компании. И полученный там опыт во многом определил направление моей дальнейшей карьеры.

Я не ставлю перед собой цель как-либо повлиять на чужой выбор или предложить единый план, следуя которому всякий добьется результатов. Каждая ситуация индивидуальна и зависит от целого ряда факторов. То, что я описываю, — это лишь размышления, помогающие разобраться в реальностях корпоративной жизни, мотивах поведения (своего или тех, кому вам придется давать совет, а то и нанимать на работу), процессе принятия решений, в том числе о выборе очередной работы.