

# Содержание

Предисловие Нины Зверевой .....	5
Вступление.....	9
Глава 1. Выбор работы.....	15
Глава 2. Подчиненные .....	57
Глава 3. Начальники.....	99
Глава 4. Коллеги .....	159
Глава 5. Ты сам .....	187
Заключение.....	231
Собрание счастливых историй .....	235
Екатерина Петелина, краткая биография .....	241



# Предисловие

Какой бы тренинг или мастер-класс я ни вела, всегда найдется человек, который подойдет ко мне и поблагодарит за дочь Катю.

Уже более семи лет она работает в США, но благодарности от тех, кто работал с ней здесь, в России, звучат так, что понятно: Катя им запомнилась навсегда. Будет много других руководителей, коллег, подчиненных — и будет память о том, как просто и замечательно решались сложнейшие профессиональные задачи с Катей.

Я всегда спрашиваю у этих людей: где они пересекались с моей дочерью? чем она запомнилась? почему именно ее всегда выделяют из числа других?

Мне отвечают: «У Екатерины удивительное сочетание ума, человеческого обаяния, интереса к людям и невероятной работоспособности». Да, Катя может быть жесткой — и к себе, и к другим, — при этом она никогда не теряет готовности поддерживать и помогать.

Я всегда восхищалась своей дочерью (впрочем, как и другими своими детьми). Поражалась ее умению идти к цели вопреки всему — порой даже вопреки отсутствию собственных физических сил, — но при этом никогда не терять своих идеалов и ценностей.

Это то, что в корпоративном мире называют «безупречная репутация».

То, что мало кому удается сберечь.

Я долго мечтала, чтобы Катя написала книгу. Как продюсер и автор десятков книг я порой приходила в отчаяние: человек так ярко выступает, так восхитительно умеет мотивировать сотрудников, так профессионально строит команды — но при этом не сохраняет свой опыт в книжном переплете.

Книга всегда несет двойную выгоду. Для читателя это возможность своими глазами увидеть, как работают лучшие топ-менеджеры корпоративного мира. Но для автора книга — это возможность осмыслить собственный опыт, проанализировать его и, как зачастую случается, подняться еще на ступень вверх.

Но я не могла настаивать. Во-первых, не считаю возможным вмешиваться в жизнь взрослых детей. А во-вторых, у Кати объективно не было времени.

И я точно знала: если ей требуются дополнительные ресурсы, она их находит внутри себя. Потребуется ли они ей, чтобы написать книгу? Безусловно. Будет ли меня, как маму, тревожить то, что моя дочь опять работает за гранью возможного? Конечно.

Но случилось чудо: в прошлом году у нее появился целый месяц относительной свободы — и за это время она написала свою книгу.

Она вышла ровно такой, о какой мечталось: простая, легкая и притом глубокая. Она не только о том, как менеджеру расти и развивать команду. Она дает психологические ориентиры: как не потеряться в офисном мире и не потерять себя. Как добиваться цели и не задеть, не обидеть никого.

Несколько фраз из этой книги я выписала себе.

Например: «В любой ситуации важно дать человеку возможность сохранить лицо». Да, вы можете разглагольствовать об эмпатии, а можете действовать так, что человек, даже проштрафившись, не почувствует себя публично униженным.

Или: «Начальники не любят сюрпризов — ни плохих, ни хороших». Интересная мысль, согласитесь? Она настраивает на то, что до руководителей нужно доносить не только провалы вашего подразделения, но и успехи, и текучку. Причем Катя в книге объясняет, как это делать — даже в тех случаях, если голова босса занята чем-то другим.

Или одно из любимых Катиных высказываний: «Я много хочу и много могу». И еще одно, не менее любимое: «У жизни много счастливых дорожек».

Мне нравится, что в книге есть глава об отношениях с самим собой. Удивительно: мы не можем изменить другого человека. Но мы можем изменить себя и свое отношение — и под воздействием наших внутренних изменений человек может поменяться сам.

Я давно советуюсь с детьми по сложным вопросам. Иногда мы обсуждаем с ними такие проблемы, как жизнестойкость, доверие, личные границы. Думаю, это самый радостный для меня итог родительской миссии — то, что мы со взрослыми детьми продолжаем тепло и близко общаться. Мне немного неловко, но я чувствую радость и гордость оттого, что именно меня Катя называет своей ролевой моделью.

В чем-то это правда — как минимум в том, что она, как и я, одинаково высоко ценит и свою семью, и свою работу и не готова жертвовать ни тем, ни другим. Но в том, как она работает... Катя сильнее и талантливее меня. Она больше знает и больше может.

Я рада, что у нее теперь есть книга, — причем за дочь рада не меньше, чем за ее читателей. Уверена: когда-нибудь Катя будет преподавать. И теперь у нее точно есть основа для авторского курса «Как жить среди людей, добиваться успеха и не потерять себя».

Приятного чтения!

Нина Зверева

# Вступление

Ура! Вы открыли эту книгу, а значит, у нас с вами есть как минимум один общий интерес: карьера.

Для меня карьера — важный элемент счастья. Не единственный, но без работы я не чувствовала бы себя реализованной. А счастье сложно ощутить, когда нет самореализации.

Я не говорю, что карьера — обязательный элемент счастья. Для многих она не важна вовсе, их счастье складывается из других составляющих.

Но эта книга — для тех, кто любит, умеет и хочет работать.

Сразу оговорюсь: в ней не будет лайфхаков, как «срезать путь» или «поработать поменьше, получить побольше». Я постараюсь дать полезные советы, которые позволят сделать работу эффективнее, приятнее, интереснее — но не как ее избежать.

Мое глубокое убеждение: возможно, в краткосрочной перспективе такие методы и сработают, но в долгосрочной — единственное, что приводит к успеху, — это ваши результаты.

Задумывая эту книгу, я дала ей название «Счастливый понедельник». Очень надеюсь, что она поможет вам полюбить работу как процесс. Счастье — это не только достижение результатов. Как правило, люди, которые нацелены лишь на результат, испытывают короткое мгновение счастья, но добираются до него спустя недели, месяцы, годы изнуряющего труда.

Люди, умеющие получать удовольствие от процесса, счастливы каждый день. И я постараюсь показать, как это: получать удовольствие от работы. Оглядываясь на свою жизнь, могу сказать: у меня получилось сделать карьеру и добиться успеха как с точки зрения должности, так и с точки зрения доходов. Причем карьеру я построила в двух очень разных странах. В нескольких очень разных корпоративных культурах. Но самое главное — не в том, что моя карьера оказалась успешной, а в том, что она стала счастливой. Да, мне действительно повезло испытывать чувство счастья от работы — причем и в государственных компаниях, и в частных, и в российских, и в глобальных.

И поскольку оказалось, что этого ощущения счастья от работы можно достичь в разных ситуациях, с разными людьми в окружении и с различными задачами, которые приходилось решать, — значит, существует формула, как этого добиться. Разумеется, есть и удача. Но все-таки, если вы достигаете устойчивого повторяемого результата в разных ситуациях, значит, вы что-то знаете о том, как прийти к успеху. Если получилось только один раз — не факт. Возможно, тут большую роль сыграл элемент удачи.

Когда меня спрашивают, почему я решила написать эту книгу, называю три причины.

Первая — на этом настояла моя мама. Наверное, нужно объяснить, кто она. Ее зовут Нина Зверева, у нее более 25 книг-бестселлеров. Она известный тренер по публичным выступлениям. Мама — тот человек, который работал с 8 лет (сейчас, когда я пишу эту книгу, ей 73 года — и она до сих пор работает) и ни дня не делал это без удовольствия.

Вторая причина — за последние пять лет у меня вышло несколько больших интервью. Каждое длилось около двух часов, и в каждом меня спрашивали, как строить карьеру. И оказалось, что все эти интервью за короткое время посмотрели больше 600 тысяч человек, причем в каждом соотношении позитивных и негативных комментариев было неожиданно непропорциональным: позитивных намного больше. Благодарности писали люди, находящиеся на разных этапах карьеры — от студентов до топ-менеджеров. Кто-то стоял на перепутье и не знал, уходить с работы или оставаться. Кто-то оканчивал вуз и не понимал, куда дальше двигаться. Кто-то устал от корпоративных войн с коллегами, но слишком сильно любил саму работу, чтобы ее бросить.

600 тысяч — это сравнимо с населением крупного города: Сан-Франциско, Ярославля, Владивостока...

Если так много людей заинтересовала эта тема, значит, я могу ее раскрыть в книге.

Третья причина — на определенном этапе жизни становится важным не только получать опыт, знания, навыки, но и делиться ими. То, что на английском называется «give back». То есть возвращать пользу, которую тебе принесло общество.

Словом, у меня есть потребность поделиться знаниями — так, чтобы читатели могли строить свою карьеру по успешной счастливой траектории.

Книга состоит из нескольких частей.

Первая глава посвящена собеседованиям и выбору работы. Чтобы любить работу, ее нужно правильно выбрать. Хотя я отношусь к тем людям, которые могут увлечься более-менее чем угодно — стоит только поглубже погрузиться

в тему, но все же у каждого из нас есть определенные склонности. Что-то, что мы делать умеем и любим, и что-то, что вызывает скуку, не получается, напрягает. Кто-то обожает работать с людьми и ими руководить, кого-то вдохновляют сложные задачки, которые удобнее всего решать в тишине за рабочим — ну или кухонным — столом. Кто-то хочет непременно и сразу видеть результат, кого-то увлекают забеги «вдолгую». И вот в чем история: работа, которая кажется вам ужасно скучной, легко может оказаться работой мечты для кого-то другого. И у другого гораздо больше шансов в ней преуспеть — прочитать что-то дополнительное, посидеть лишние час-два вечером или в выходные, съездить на конференцию, пусть даже за свои кровные, пройти дополнительный онлайн-курс, поговорить с экспертами. Есть даже такое выражение: «занимайтесь любимым делом, и вам не придется работать ни дня». Те же, кто своим делом не вдохновлен, как будто отбывают повинность, считают часы до выходных, в какой-то момент не выдержат этой гонки с теми, кто даже особо ее не замечает, а бежит себе в свое удовольствие. Так что первый шаг к работе по любви — это выбор по любви.

Выбрав, где вы хотите трудиться, необходимо пройти собеседование и заявить о себе так, чтобы вас захотели взять.

За свою 30-летнюю карьеру я проинтервьюировала огромное количество людей. И видела, как чудесные специалисты могут буквально «закопать» себя на интервью, если неправильно к нему подготовятся.

Вторая, третья, четвертая и пятая главы — самое важное, что есть в книге. Это четыре основные группы людей, с которыми вы строите отношения на работе: ваши руководители, ваши коллеги, ваши подчиненные и вы сами.

«У тебя есть это особенное качество: тебя почему-то любят все — и начальники, и коллеги, и подчиненные, — этими словами мама уговаривала меня написать книгу. — Поделись, как тебе это удается. Не держи информацию при себе!»

Действительно, для меня удовольствие от работы сильно зависит от того, какое отношение я ощущаю к себе и как сама отношусь к людям. Мне важна взаимная любовь. Приглажаю ли я усилия для того, чтобы она зародилась и развивалась? Безусловно! И я поделюсь с вами своими приемами — в надежде, что и вам они пригодятся.

Последняя глава — о том, как самому для себя стать поддержкой и опорой во время карьерного шторма (а такие штормы случаются даже на самой любимой работе).

Важный момент: я привожу в книге много примеров из корпоративной жизни и России, и США. Оговорюсь сразу: ни один из этих примеров не выдуман. Каждый взят из реальной жизни и происходил на моих глазах (а в большинстве историй я была непосредственным участником). Но я поменяла имена и второстепенные детали.

Что ж, приступаем!



**ГЛАВА 1**

# Выбор работы



## У жизни много счастливых дорожек

Часто я сталкиваюсь с таким мнением: истинный профессионал с детства знает, кем он будет, когда вырастет. Если же человек в 15, 20 или даже 25 лет не может точно сказать, к чему у него лежит душа, значит, о карьерных высотах можно забыть.

Действительно, есть люди, которые с детства мечтают стать врачами — и становятся ими.

Есть те, кто с детства мечтают стать артистами — и у них это получается.

Моя сестра почти с первого класса знала, что она будет ученым-математиком — и стала профессором математики.

После окончания вуза, и даже после окончания МВА, я не знала, чего хочу. Точнее, я хотела слишком многого. Мне была интересна и стратегия, и маркетинг, и финансы. И металлургия, и телекоммуникации, и банковское дело. Но ни про что я не могла сказать: «Вот именно в этом мое призвание, больше мне ничего не надо». Мне все было интересно!

Вспоминаю себя двадцатилетнюю. Я студентка, учусь на филфаке Нижегородского госуниверситета. Если бы мне

тогда сказали, что я буду входить в команду генеральных директоров одной из десяти крупнейших компаний мира по капитализации, я бы громко рассмеялась.

А если бы добавили, что эта компания занимается платежами, я не поверила бы вдвойне: в 90-е годы не было и намека на те платежные системы и комплексную сложную структуру платежей, которая существует сейчас. Не было ни карточек, ни банкоматов, ни уж тем более оплаты мобильным телефоном, кошельков, криптовалюты, переводов по номеру телефона, QR-кодов. Ну вы поняли.

У жизни много счастливых дорожек: я уверена, редко кто (а существуют ли такие люди?) может работать «артистом и больше никем», «врачом и больше никем», «космонавтом и больше никем». Подавляющее большинство может за одну человеческую жизнь прожить две, три, четыре карьерные «жизни».

Все знают историю Арнольда Шварценеггера: сначала он был успешным бодибилдером, потом стал еще более успешным актером, а после — не менее успешным политиком (и губернатором Калифорнии).

Но знаете ли вы, что Шарль Перро первый свой сборник сказок опубликовал, когда ему было 69 лет? До этого он был клерком, адвокатом, секретарем Академии надписей и изящной словесности... Он не то что не писал сказки с рождения, он взялся за них лишь в очень почтенном возрасте. А сейчас мы знаем его именно как сказочника, автора «Золушки», «Мальчика-с-Пальчик», «Кота в сапогах» и т. д. Кто знает, в каком возрасте мы найдем свое призвание и сколько их будет — этих призваний? Дай Бог, что несколько.

Моя мама начинала как журналист, потом она основала школу тележурналистики, а сейчас учит публичным

выступлениям — по большому счету, обучает людей общаться друг с другом.

Выбирая работу, мы имеем право ошибиться.

И исправить эту ошибку в любой момент тоже имеем право.

Много лет я говорила: «Никакая возможность не бывает последней. Она почти никогда не бывает и уникальной». Я опиралась на собственный опыт — мне постоянно предлагали новую, интересную работу (хотелось схватиться почти за каждую!). Но когда оглянулась вокруг, поняла: есть люди, к которым эти возможности притягивает словно магнитом. Счастливым случаем, умение оказаться в правильное время в правильном месте, везение прямо сыплется на этих людей, как из рога изобилия. И есть те, кто на самом деле подолгу не могут найти работу или никак не могут сделать того большого прорыва, о котором мечтают.

Римскому философу-стоику Сенеке приписывают высказывание: «Удача — это когда подготовка встречает возможность». В этой фразе много мудрости. Когда думаешь: «Надо же, какой удачливый человек», стоит посмотреть, из чего состоит его удача, попробовать вывести ее формулу.

Скорее всего, за внешней удачей стоят часы, дни и годы упорного труда. Много мелких шагов, которые человек сделал, чтобы «возможность» оказалась возможностью именно для него или для нее и чтобы удача его заметила. Скорее всего, этот человек делал не только «от и до» что от него требуется, а еще и что-то сверху, по своей собственной инициативе. Скорее всего, он из тех, кто прошел какую-то дополнительную учебу, интересовался тем, что делают его коллеги из смежных подразделений, был в курсе новых трендов. Наверное, приходил на работу не последним и вряд ли первым уходил.

У него уже имелась квалификация и полезные знакомства, он был на виду у тех, кто принимает решения, и зарекомендовал себя как тот, кому можно доверять... Кстати, понятие «знакомства» важно не путать с понятием «блат». Это совсем разные вещи. Знакомства — это люди, чьи телефоны есть в вашей записной книжке. Те, кто знает вас, кого знаете вы и с кем вам не нужно будет долго налаживать контакт: он уже налажен. Это подготовка.

Теперь о возможности — ее тоже важно вовремя разглядеть. Она вряд ли — ну или крайне редко — сваливается на тебя в уже готовом виде: вот я, возможность, бери и радуйся, кого тут назначить на роль главного счастливица? Как правило, показывается только краешек возможности или первая ступень, которая к ней ведет. Это может быть конкурс кейсов для студентов — такие проводят, например, консалтинговые компании; отбор молодых специалистов для учебы или стажировки; переход на работу в новый стартап, у которого только классная идея, но продукт еще не готов; или сложный проект, который надо сделать в короткие сроки, и по его итогам либо медаль на грудь, либо голова с плеч... Вы уже видите по этим примерам, что возможность требует инвестиций с негарантированным результатом. Вопрос — кто поднимет руку и скажет: «Давайте я! Я готов!» Такая подготовка сделает этот голос заметным, а успех — более вероятным.

Когда меня брали на работу в российский филиал Visa, моим преимуществом перед иностранными соискателями было то, что я россиянка и что 20 лет работала в российской банковской отрасли: знала основных игроков, конкурентную среду, культурные особенности. Имена людей, которые принимают решения в этой индустрии, есть в моем мобильном телефоне — мы с ними давно знакомы.

Конечно, фактор везения существует. Случился IT-бум — и «везение» свалилось на людей, владеющих навыками программирования. Когда в 2000-е годы я вернулась в Россию после двух лет учебы на МВА в Америке, здесь был бум бизнеса, буквально все отрасли росли двузначными темпами — и при этом катастрофически не хватало управленцев с квалификацией. То есть меня были готовы взять буквально всюду.

С одной стороны, как так получилось, что я смогла два года учиться в Америке на МВА? Я параллельно работе и двум маленьким детям выиграла конкурс на учебу. Мы с мужем продали нашу единственную квартиру в Нижнем Новгороде, и все вчетвером улетели в США. То есть за мою учебу — за самую возможность получения бизнес-образования — мы с мужем заплатили нашим единственным жильем, и кстати — моей текущей работой и работой мужа.

С другой стороны, везение тоже имеет значение. Не всем выпадали такие шансы, иногда в последний момент дело решает случай, лотерея. Но все же даже эта лотерея работает только для тех, кто «купил счастливый билет» — готовился и поднял руку, вызвался, когда увидел этот краешек возможности.

Подготовка встречает возможность — очень хорошее определение удачи, на мой взгляд.

Но вернемся к выбору работы. Жизнь длинная, решение — не раз и навсегда, скорее всего, в вашей профессиональной карьере будет несколько этапов.

Так что, если вы до сих пор не знаете, кем станете, когда вырастаете, — это окей. Но если вы просто плывете по течению жизни — это не окей. Под лежащий камень вода не течет. Течение порой выносит не туда. И уж точно не принесет вас

к вашей цели быстрее, чем ее достигнут те люди, которые сами активно гребут.

Как же быть?

Строить для себя долгосрочный план на 30 лет? Бесмысленно. Вы просто не знаете, какие профессии появятся через 30 лет. Возможно, сейчас их еще не существует.

А вот иметь план на 3–5 лет вперед — это важно. Еще важнее при каждом новом шаге делать осознанный выбор, иметь понимание, для чего вы этот шаг делаете и куда он вас приведет. Как этот тезис стыкуется с тем, что работу я советую выбирать по любви?

Любовь — часть осознанного выбора, очень-очень важная, ключевая его часть.

Когда приходит пора менять работу (оставаясь в той же самой компании или уходя в другую), я задаю себе три вопроса: «Что ты делаешь?», «На кого ты работаешь?» и «С кем ты работаешь?».

## **«Что ты делаешь?»**

Также можно спросить себя немного по-другому: «Что ты хочешь делать?» и «Что ты любишь делать?». Вообще, и для моих родителей, и для бабушки с дедушкой было принципиально испытывать положительные эмоции от того, чем ты занимаешься. У моей мамы есть фраза: «“Хочется” — это уже очень важно!»

Поэтому на первом этапе полезно понять: где мое «хочется»? В какой оно сфере?

Например, для себя я осознала: интереснее всего мне решать сложные интеллектуальные задачи. Но людям интересно разное! Знаю людей, у которых загораются глаза

от масштабных денежных проектов: таким людям важно ощущать, что они принесли компании много денег, реальный измеримый результат. Есть люди, которых вдохновляет узнавать и пробовать что-то новое, исследовать, изучать. Есть те, кого радует стабильность и предсказуемость — им в такой работе спокойно и уютно. Есть и те, кто обожает сложные модели и кайфует от правильно построенных таблиц в Excel (ну или от нейросетей)!

Но — вернемся к началу — бывает, что человек сам не понимает, что ему интересно. Или же ему интересно сразу все. Как быть? Со мной случилось именно это, когда я получила степень MBA. Мне хотелось работать везде, меня много где готовы были принять. Но если я выбирала какую-то одну сферу, то автоматически отказывалась от всех остальных — по крайней мере на то время, пока работала в выбранной. А мне так этого не хотелось!

И поэтому я... отказалась выбирать.

Я ушла в консалтинг, приняв предложение от консалтинговой компании McKinsey. Там как консультант я могла вести разные проекты и где-то отвечать за разработку стратегии, где-то — за сокращение расходов, где-то — за разработку организационной структуры и системы мотивации, где-то — за анализ рисков. Начала с металлургии, потом довольно быстро перешла в финансы и банковское дело. Это было как продолжение бизнес-школы, только уже на практике. И, кстати, там, в McKinsey, поработав во всех бизнес-направлениях, я уже поняла: мой выбор — это разработка стратегии. Именно от этого сильнее всего загораются глаза.

Поэтому, когда меня позвали в ВТБ, я ушла из McKinsey. Ушла со слезами, с болью — можно сказать, насильно отрывала себя от компании, где мне все очень нравилось. Но в ВТБ

было очень заманчивое предложение: корпоративный банк становился универсальным, и нужно было создать и внедрить новую стратегию его развития. Я очень счастлива, когда решаю сложные интеллектуальные задачи — так я устроена. Но становлюсь еще счастливее, если удастся поучаствовать в их реализации, перейти на пару ступенек ближе от презентации к реальному результату, который можно увидеть и пощупать руками.

В ВТБ я написала две очень разные стратегии: обе они сработали, только каждая — на своем этапе развития банка. А я до сих пор с ностальгией вспоминаю годы работы в McKinsey и понимаю: да, правильно сделала, что пришла в консалтинг, и не менее правильно, что ушла из него. Работа — это не «один раз и на всю жизнь», и на разном этапе могут быть разные правильные решения. И даже, скорее всего, нет единственно правильного, любая работа как открывает нам двери, так и закрывает.

Важный момент: «двери возможностей» закрываются и открываются, даже когда мы выбираем не выбирать новую работу. Представьте: человек 10 лет работает на одном и том же месте. Казалось бы, он набирается опыта, становится все более и более крутым специалистом... Но его «двери возможностей» закрываются. Потому что он зарабатывает свой опыт только в той сфере, в какой работает. А все остальные за эти 10 лет развиваются, уходят вперед — еще 5 лет назад он мог бы их догнать, сейчас — вряд ли.

Кроме того, 10 лет в одной компании и на одном месте означает, что человек настолько глубоко пророс в корпоративную культуру своей компании и своего подразделения, что ему будет трудно перестраиваться на новую систему отношений. Не «невозможно», но — трудно.

Полезно раз в год (а возможно, и раз в полгода) анализировать, какие возможности для вас сейчас открыты, какие закрываются (и готовы ли вы что-то сделать для того, чтобы они не закрывались), а какие — могут открыться, если... И тоже проанализировать: что вам нужно сделать, чтобы эти двери открылись.

## **«На кого ты работаешь?»**

Есть один момент — он важен в первую очередь для тех, кто хочет делать карьеру и стоит в начале или середине этого пути. Оговорюсь сразу: если вы понимаете, что вам неинтересны карьерные высоты, это абсолютно нормально. Очень и очень уважаю людей, которые, дойдя до определенной ступени, спокойно и осознанно на ней остаются долгие годы. Не потому, что не могут двигаться дальше, а потому, что счастливы и нашли свой баланс. Не заставляйте себя делать карьеру, если вас это не зажигает. Это все равно что не мечтать об олимпийской медали, но годами через «не хочу» заниматься нелюбимым спортом. Зачем? Все равно медаль не получить: Олимпиаду выигрывают талантливые, целеустремленные, волевые — но при этом еще и влюбленные в спорт. Если фактора влюбленности нет, вас обойдут те, кто обожает лыжи, бег, коньки...

Но если вы понимаете: да, карьера вам нужна, это интересно, вы хотите развиваться, обратите внимание на отрасль, в которую идете.

И отрасли, и компании развиваются циклами. И какие-то отрасли и компании сейчас на подъеме — виден их цикл развития. А какие-то — на спаде. Уже понятно: еще год-два-три — и они уйдут из активной жизни, как ушли пишущие

машинки и пленочные фотоаппараты (да, сохранились как нишевый продукт, но не они сейчас правят рынком).

Анализируйте, в какой поезд вы садитесь: в тот, что со скоростью сверхзвукового экспресса мчит вперед и вверх, или в старую пригородную электричку, что тихо едет и развозит дачников по их участкам (ничего не имею против старых электричек — но важно отдавать себе отчет, куда вас привезет ваш выбор).

Впрочем, возможно, вы — тот, у кого зажигаются глаза от антикризисного управления, и вы понимаете, как и когда дернуть стоп-кран у поезда, мчащегося под откос. И осознаете, как и куда перенаправить компанию (или целую отрасль), чтобы она начала свое развитие на новом витке.

Тогда, наверное, вам нет смысла читать эту главу: вы и так чудесно разбираетесь в процессе выбора компании.

Помимо отрасли, есть еще факт выбора самой компании и функции внутри нее. Например, если хочешь заниматься нейросетями, наверное, лучший выбор — это OpenAI или Google, которые определяют движение отрасли, но очень и очень хорошо быть просто в подразделении компании, которая нейронные сети внедряет, перестраивая свою операционную модель и эффективность.

Еще один ответ на вопрос «На кого ты работаешь?» — это личность босса.

За мою карьеру у меня были только шикарные, классные, невероятные начальники. Если можно написать в книге слово «офигительные», я так и напишу: «офигительные»! Они были (и есть) как раз такие.

Можно было бы назвать это случайностью, но каждого босса я выбирала. Для меня принципиально — кто тот человек, который будет моим начальником. И если я понимала:

да, проект интересный, но мне будет очень трудно с таким боссом, — я отказывалась.

Я работала в «ВТБ 24», когда мне предложили возглавить отделение Visa в России. Это был очень интересный вызов. Невероятно интересный! Отрасль платежей бурно развивалась и росла, приходили новые технологии, на цифровые платежи переходили новые и новые денежные потоки (например, переводы друг другу по номеру телефона или пособия людям от государства на карточку вместо сберкнижки). Повышалась планка требований к безопасности и удобству. С другой стороны, тогда стали появляться первые ощутимые санкции против России, менялся ландшафт игроков. Вместе с командой я должна была понять: какую стратегию мы ведем? Мы развиваем бизнес? Мы его сворачиваем? Мы плывем по течению? И как эту стратегию видит мой потенциальный босс? Готов ли он инвестировать? Готов ли он доверять? Готов ли он обсуждать, или у него уже есть сложившееся мнение, и ему нужен опытный операционщик, который качественно это отработает?

У меня был свой взгляд на ситуацию, но что, если это только мой взгляд и в компании придерживаются прямо противоположной стратегии? Что, если он разговаривает на совершенно ином языке — в переносном, конечно, смысле.

Словом, чтобы принять решение, я должна была пообщаться с человеком, который станет моим начальником, и понять, подходим ли мы друг другу.

Его офис находился в Дубае. Я купила билет на самолет в Дубай, чтобы встретиться со своим будущим начальником вживую. Потом, правда, стоимость билета компания мне компенсировала, но я была полностью готова заплатить за билет сама и не расстроиться, если бы вдруг выяснилось, что мы

не сработаемся. Напротив, я бы порадовалась, что отделилась «малой кровью». Но, к счастью, мы поняли, что можем сработаться.

На этапе переговоров важно понять, что именно хочет от вас ваш босс — и в смысле результата, и в смысле умения и навыков, которые вы привносите. Прекрасное попадание — когда вы даете компании именно то, что она от вас хочет. Идеальное — когда от вас ждут и вас ценят за то, что вы умеете и любите делать.

(Но тут я возвращаю вас к первому вопросу: «Что ты делаешь?»)

Любое общение, даже деловое, это всегда обмен. Поэтому неплохо бы на берегу понять, чему вы можете у босса научиться. Иногда я выступаю с лекциями о том, как строить карьеру. И мне говорят: «У меня такой ужасный начальник: хам, лентяй, наглец! Чему у него учиться?»

Мне сразу на ум приходит анекдот, над которым мы все смеялись много лет назад: «Вы не любите кошек? Да вы просто не умеете их готовить!»

Учиться можно у каждого. В идеале вы получаете то, что называется «хард скиллз» (hard skills), или «профессиональные навыки» — экспертизу в отрасли и в функции: учитесь металлургии или HR, осваиваете новые инструменты, технологии, системы.

Я, например, до сих пор изучаю платежи, это настолько глубокая, многогранная и быстро меняющаяся история, что исследовать ее можно бесконечно.

Когда я работала в McKinsey, моя коллега говорила: «В Сбербанке и ВТБ работают “кадровые банкиры”»: если вы хотите узнать, как устроен канонический банкинг, вам — туда». С тех пор прошло много лет, поэтому не поручусь, что в Сбере

и ВТБ сейчас — только «канонический банкинг», и уж точно не поручусь, что он — только в Сбере и ВТБ, но, думаю, моя мысль понятна.

Однако, помимо отрасли и функции, вы еще и учитесь принимать решения, брать на себя ответственность и риски, делать сложный выбор, руководить людьми, структурировать проекты, выступать перед большим коллективом или на заседаниях правлений и комитетов, где принимаются решения. Учитесь отстаивать свою точку зрения или уступать.

Но ведь и это еще не все! Вы хотите от начальника поддержки, чтобы он вас направлял, развивал и прикрывал, если потребуется. Я могу продолжить этот абзац еще 10 предложениями из серии «чтоб не пил, не курил, и цветы всегда дарил».

Хотите секрет? Ни один — ну вот честно! — ни один на свете начальник не обеспечит вам всего этого счастья на 100%. Поэтому на этапе выбора начальника — выбирайте, что вам важнее. А когда уже сделали выбор, подумайте, что можно взять именно у этого босса, а что надо аутсорсить — компенсировать через другие отношения. К счастью, возможностей таких много — об этом чуть дальше.

У прямолинейного и жесткого босса можно научиться уверенности, умению отстаивать свою точку зрения и приходить к решению самым коротким путем. А если уж он прямо хам и грубиян — прочувствуем эту боль на себе, запомним, что так не надо, и научимся у него тому, что он умеет *хорошо* — например, структурировать необыкновенно сложные контракты или вести переговоры. Если босс не особо вникает в контент и не помогает с поиском правильного ответа — возможно, его сильная сторона — это подбор команды и делегирование.

А может быть, вы научитесь у него грамотной коммуникации, или, как говорят в США, *pick your battles* — «выбирать свои сражения» и не ввязываться во все подряд. Для меня это был сложный момент: я по любому поводу высказывала свою точку зрения. Но потом увидела: один из моих боссов действует по-другому: делится своим мнением не всегда. Но если уж делится, его слова становятся по-настоящему весомыми.

Сейчас я учусь тому, как соблюдать баланс работы и жизни вне нее. Много лет я была уверена: моя сильная сторона — в том, что я не только обладаю высокой квалификацией, но и могу пахать по 12 часов в день. Но сейчас спрашиваю себя: может быть, 12 часов в день — это уже не норма? Может, моя ценность для компании должна быть в другом? Я снова анализирую то, как строят свою работу и устраивают жизнь мои начальники, и ищу, чему у них можно научиться.

Вы можете поучиться у своего начальника даже тому, как вести корпоративные войны. Причем делать это на безопасном расстоянии, из укрытия: никто не знает, вдруг и этот навык вам пригодится в будущем.

У меня так было в жизни: моя начальница долго прикрывала меня от битв внутри компании, мне нужно было только делать содержание, суть, контент. Но потом она ушла в другую корпорацию — и мне пришлось заполнять нишу самой. К счастью, я действительно многому за это время научилась. И, к счастью, у меня не было недостатка в предложениях. «Провоевав» какое-то время, я поняла: я это умею, но не хочу. И ушла туда, где этого было гораздо меньше.

Повторюсь, я не обязательно выбираю начальников, с которыми работать легко. Пожалуй, сформулирую так: лучше всего сотрудничать с теми, кто вас вдохновляет, у кого

вы можете учиться и про кого вы можете сказать: «Я хочу быть как он/она, когда вырасту».

Важно ощущать, что начальник вас не подставит. Напротив — он прикроет вас, если что-то пойдет не так, даст вам защиту, поддержку, обучит — но не будет при этом чересчур контролировать и заниматься микроменеджментом.

Все, что я написала о выборе начальника, можно резюмировать тремя пунктами: не требуйте от них недостижимого совершенства, учитесь тому, в чем они хороши, и работайте с теми, кому вы можете доверять. Подробно про это мы будем говорить в главе, посвященной начальникам.

## **«С кем ты работаешь?»**

В советские годы было такое выражение: «Счастье — это когда утром ты с радостью идешь на работу, а вечером — домой». Мне кажется, никто пока не придумал ничего точнее.

Невозможно чувствовать себя счастливым, если работа не приносит радость и если радость и покой не приносит семья. Но для меня огромная часть «рабочей радости» — это корпоративная культура, то есть отношения с коллегами.

В моей жизни был год, когда я терпела.

Год — это много. Полгода, на мой взгляд, потерпеть нормально. Год — слишком. Впрочем, мое «терпение» вознаграждалось тем, что я знала, ради чего все это. Меня уже заранее позвали на должность, которая была мне интересна. Но, поскольку подразделение формировалось, пришлось ждать, когда вакансия откроется официально.

При этом мои показатели в тот год были очень высокими. То есть объективно я хорошо работала, работа мне нравилась, и она давала высокие результаты. Но субъективно — было

тяжело выдерживать очень много внутренних тренировок и противостояний. Как будто надо было не только придумать, решить и сделать, но и победить вот это все. Все мое существо протестовало против того, что приходится тратить на это время, нервы и силы.

Я как пионер, который любит, взявшись за руки, побеждать всем вместе к цели. А в той корпоративной культуре это было невозможно.

Так вот, если бы не появилось предложение, ради которого я провела в том месте несколько лишних месяцев, я бы... не терпела и ушла — несмотря на все результаты. Ушла бы даже не потому, что нервы дороже, а потому, что я точно не выиграла бы.

Помните пример про Олимпийские игры? Побеждает только тот, кто влюблен в спорт. Так и в корпоративной культуре, где развиты противостояния и внутренние баталии, победит тот, кто все это любит. Потому что это его «кислород», его среда. Это то, что его вдохновляет. Ему не нужно тратить свои силы на то, чтобы в этом участвовать, — он делает это «по любви»: ему легко дышится, он способен и готов хорошо работать

А у человека, который не привык к такой атмосфере, сами войны отнимут столько сил, что на работу уже не останется.

Важно найти «свою стаю» — людей, с которыми вам будет интересно, в хорошем смысле сложно, но и комфортно.

Я все свои работы вспоминаю с этим чувством. Но первым ярким осознанием такой стаи для меня была работа в McKinsey. Когда я общалась с этими людьми, я словно физически ощущала, как у меня растет мозг. И за чувство сопричастности к «своей стае» я была готова платить высокую цену: 14-часовой рабочий день, бесконечные командировки, сложные условия... Лишь бы погреться у этого интеллектуального огня.

Когда есть команда, которая тебя вдохновляет, все остальное уже не так важно. Наверное, кому-то работа в McKinsey не давала столько вдохновения, сколько мне. Наверное, кто-то не был влюблен в свою работу так, как я. Уверена: этим людям работать было намного сложнее, чем мне. Возможно, они пахали на морально-волевых. Но сила воли — это ограниченный ресурс, она заканчивается довольно быстро, и, чтобы ее восстановить, требуется много времени. Так что надо понимать, на что ты этот ресурс хочешь тратить.

Влюбленность же сама дает силы.

Кстати, важно замечать, не потухли ли глаза у ваших подчиненных. Возможно, им работа тоже перестала приносить радость. Иногда бывает, что исправить уже ничего нельзя, нужно прощаться с человеком. Однажды я так и сказала, увольняя сотрудника:

— Эрик, ты выглядишь несчастным, и ты действительно несчастен на этой работе. Пора закончить эти мучения.

Но бывает, что человека достаточно перевести на другой фронт работ — и глаза у него зажгутся снова. Одна из моих сотрудниц поначалу успешно справлялась, и ей нравилась ее работа. Но потом пришли другие сотрудники: более быстрые, более компетентные — я и увидела, что ей стало тяжело.

Я предложила ей перейти в отдел аналитики. Она согласилась и буквально расцвела. На ее предыдущей работе аналитика как раз и была тем, что ее вдохновляло больше всего. Но там она занималась этим максимум 20% времени, а на нынешнем месте такая работа составляла целых 80%. То есть от ее перехода мы все выиграли.

Еще пример из семьи. Мой зять работал в успешном IT-стартапе — был проектным менеджером. Хорошим менеджером — его несколько раз повышали, расширяя круг

подчиненных. Но с каждым новым повышением он чувствовал, что работа приносит ему все меньше и меньше удовольствия. Он все еще с ней справлялся. Но уже без того куража, какой захватывал его поначалу.

— Управление людьми — это не моя сильная сторона, — сказал он, придя к своему боссу. — Я бы хотел вернуться на позицию индивидуального специалиста. Готов выполнять самые сложные задания, но отвечать только за себя.

Люди думают: когда ты растешь в карьерном плане, то автоматически становишься руководителем. Он же выбрал для себя другой путь — решил расти, не расширяя штат подчиненных, а углубляя свою экспертизу. И вновь все выиграло: он работает с удовольствием и решает сложнейшие задачи, а компания имеет в своем штате сотрудника, готового к любому профессиональному вызову (и совершенно не склонного к выгоранию).

Работая над этой книгой, я то и дело напоминаю себе: «Мои читатели — это люди, влюбленные в работу. Но есть еще огромное количество людей, для которых работа — это не цель в жизни и не смысл существования. Они трудятся с 9 утра до 6 вечера, зарабатывают деньги — и только после 18:00 у них начинается настоящая жизнь».

Уважаю такую позицию и честно признаю: я бы так физически не смогла. Не смогла бы каждый день изо дня в день тратить 8 часов самого продуктивного времени на то, что мне не нравится. И сейчас, когда я писала о влюбленности в работу, вдруг подумала: а что, если моя книга — и для тех, кто сейчас не любит свою работу? Кто воспринимает ее как жертву, которую приносит ради получения денег?

Что, если эти люди, прочитав книгу, начнут анализировать свои желания, свои возможности, свои навыки — и поймут,

какая сфера их по-настоящему привлекает? Что, если они смогут найти работу, которая подарит ощущение влюбленности, и им не придется каждый день тратить 8 часов на то, что вызывает раздражение?

Если хотя бы один человек, прочитавший эту книгу, сможет найти работу мечты, я буду счастлива.

Хотя будем честными: даже самая любимая работа не сможет приносить радость все 100% времени — точно так же, как даже самые любимые дети порой заставляют родителей злиться, нервничать, тревожиться, ужасаться, страдать...

В любой работе есть часть, вызывающая скуку, раздражение, злость. Это нормально: просто вздыхаешь, садишься и делаешь. Да, это тоже твоя территория и ее тоже надо «вспахивать». В конце концов, в радостной части работы мы накопили достаточно энергии — значит, в нерадостной можем ее потратить на то, чтобы включить силу воли.

На мой взгляд, если соотношение радости и «нерадости» составляет 70/30 — это отличный результат, это настоящая «работа мечты». Если 60/40 — нормально, «жить можно». И даже 50/50 — тоже можно принять, но с оговоркой — только на какое-то время.

А вот если вы понимаете, что радости на работе минимум, а тягот — максимум, тогда и правда лучше искать новое место.

## **Если деньги — это все, что ты хочешь, это будет все, что ты получишь**

Казалось бы, ни один из трех вопросов, которые я задаю себе при поиске работы, напрямую не касается денег. Неужели они мне совсем не важны?