

Саймон Вайн. Успех — не случайность. Законы карьерного роста

Если вы мечтаете о продвижении по службе, если хотите понять, почему везет менее достойным, чем вы, если вы встречаетесь с бесчестностью коллег и не знаете, как следует поступить в сложной ситуации, эта книга для вас. Карьера, как и жизнь в целом, — это игра, в которой выигрывает тот, кто наберет больше очков, а очки даются тем, кто способен видеть неочевидные связи между вашими действиями сейчас и успехом в будущем, понимать психологию людей и уметь не только хорошо работать, но и правильно преподнести результаты труда. Иногда, чтобы преуспеть, надо отойти в сторону и не высказывать никаких идей. Нужно научиться не обижаться на резкие замечания коллег. Понимать, что не стоит слишком привязываться к своим идеям, даже если они кажутся гениальными. Стараться не осуждать других, а просто наблюдать и учиться. На основе почти сорокалетнего практического опыта работы в самых разных организациях Саймон Вайн, топ-менеджер Альфа-Банка, сформулировал 49 советов, которые сильно повысят ваши шансы на успех в карьере и жизни.

Саймон Вайн. Успех — не случайность. Законы карьерного роста. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 256 с.



Купить книгу в издательстве [Альпина Паблишер](#), цифровую книгу в [ЛитРес](#), бумажную книгу в [Ozon](#)

ЧАСТЬ I. ДЕЙСТВИЯ ВО ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ

Глава 1. Циклы карьеры

Многие знакомы с идеей, что возрасту или положению свойственны определенные взгляды на какой-либо компонент карьеры. Закономерности изменений в различных областях мы и называем *циклами карьеры*.

Наблюдение 1. Различайте простые циклы карьеры

В начале карьеры люди редко мечтают сразу стать главой компании. Отсутствие подобных надежд нормально для этого этапа карьеры. С другой стороны, сорокалетний менеджер высокого уровня, скорее всего, будет их испытывать. Если же он не достигнет цели к своему шестидесятилетию, он, вероятно, оставит эти ожидания. Таков простой *цикл ожидания руководящей позиции*.

Сотрудники начального уровня иерархии не видят недостатки своих взглядов или поведения, пока не достигнут более высокого уровня. То же и в отношении личных недостатков: вы начинаете осознавать их поэтапно, по мере прогресса в карьере или, если вы — человек внимательный, по мере «взросления».

Как мы реагируем на ошибки? На первой стадии многие видят свои ошибки лишь спустя некоторое время после их совершения, однако при этом с трудом воздерживаются от критики окружающих, когда те совершают подобные ошибки. На следующем этапе люди учатся

сдерживать себя, когда им приходит в голову посмеяться над чужой ошибкой. И только потом они дозревают до стадии, когда, подмечая чужие ошибки, стараются не допускать аналогичных.

Наблюдение 2. Выделяйте сложные циклы карьеры

Пример сложного цикла карьеры — «трехступенчатый цикл нашего понимания того, как выглядит источник карьерного успеха». Сначала этот источник мы видим в усовершенствовании технических навыков. На следующем этапе мы обращаем больше внимания на важность человеческих отношений, в том числе стараемся найти «покровителей», которые верят в нас и способны вывести на новые рубежи карьеры. На третьей стадии мы ищем пути максимизации. Кто-то максимизирует состояние, кто-то реализует свое видение жизни. Чтобы повысить эффективность, избегаем рискованных решений, стремимся к выигрышным.

Древний афоризм Лао-Цзы: «Кто любит народ и управляет им, тот должен быть бездеятельным».

Наблюдение 3. Умейте переждать неприятные промежутки в циклах карьеры

Время и терпение – союзники страждущих. Они являются главными лекарствами от раздражения, усталости, обиды и зависти.

Многие из тех, кто придумывал проекты и нес почти все на своих плечах, остались в памяти коллектива как виновники серьезных неприятностей. А все потому, что они не поняли главного: проект — это марафон, и не рассчитали силы до финиша, обиделись или утратили энергию для отстаивания своей позиции. Они «сломались» или их погубили и в итоге предали забвению, а не отнесли к числу героев. *Крупнейшая ошибка создателей проектов — неспособность дожить до признания.*

Когда люди не в силах контролировать угрожающую ситуацию, они чувствуют растерянность или впадают в уныние. Стрессоустойчивость и умение работать в условиях неопределенности на практике оказываются важнейшими навыками. А основным и даже единственным средством преодолеть кризис является терпение.

Глава 2. Вы – в джунглях, среди таких же представителей животного мира

Наблюдение 4. Научитесь распознавать влияние дифференциации

Создание отличительных качеств вашего продукта – это дифференциация. Примечательно, что люди не осознают, что дифференцируют не только продукты, но и других людей.

Дифференциация может быть в значительной степени абсурдна, однако это не мешает ей быть эмоционально напряженной. В «Путешествиях Гулливера» спор между Лилипутией и Блефуску возник из-за разной точки зрения, как есть вареное яйцо — с тупой или острой стороны.

Вам будет легко «прилепить» какой-либо стереотип человеку из другой группы, а его позитивные черты вы, скорее всего, поставите под сомнение. С другой стороны, вы удивитесь, насколько легко бывает простить какую-то оплошность или даже разность в политических взглядах тем, кто разделяет ваше пристрастие к спорту или, допустим, пиву. Если вы не учтете склонность дифференцировать и даже дискриминировать других, вы не поймете, какие характеристики приписывают вам окружающие люди. Без этого анализа вам будет сложнее выстраивать свой имидж так, чтобы он собрал больше «лайков».

Наблюдение 5. не заблуждайтесь по поводу неизменности собственного «Я»

Должностные обязанности превалируют над характером и даже совестью людей настолько, что люди изменяются, когда попадают на новую работу или должность. Это имеет много других, гораздо более печальных проявлений, таких как жестокость солдат на оккупированной территории, садизм полицейских. Со стороны солдаты и полицейские кажутся людьми без принципов, но, может быть, они так понимают свою задачу? Точнее, так они понимают, как должны себя вести, когда одеты в мундир (см. [Стэнли Милгрэм. Подчинение авторитету: Научный взгляд на власть и мораль](#)).

Важно научиться отличать, где у человека «мундир», а где личность. Тогда проще обнаружить личины, под которыми скрываются потенциальные союзники или враги.

Наблюдение 6. Не заблуждайтесь относительно возможности заслужить благодарность

Универсальное желание получить благодарность — грубейшее заблуждение. Если вам выплатили зарплату, ожидание дополнительной благодарности не соответствует природе людей. Мы призываем к смирению: для своего блага вспоминайте «Не жалею, не зову, не плачу», и не переживайте, если ваши заслуги не будут оценены, да и разочарования в человечестве не стоит испытывать.

Наблюдение 7. Не заблуждайтесь по поводу лояльности

Как и в случае с благодарностью, надежда на лояльность является одной из форм самообмана. Лояльность — ваше заблуждение, она является удобным объяснением подсознательного стремления к внутреннему комфорту.

Наблюдение 8. Не предполагайте, что мотивы обязательно рациональны

Под «иррациональным» мы понимаем поведение, когда хочется задать вопрос «За что?». Или «Ради чего?». Например, вам вредит коллега, который от этого ничего не получает. Ожидание «рациональности мотивов» является серьезным заблуждением. Научитесь говорить себе: «человек слаб».

Наблюдение 9. Будьте готовы к жестокости других правило холокоста

Помните о том, что «хорошие люди» — это те, кто готов сделать для вас что-то, если это не требует от них усилий. Все остальные — это все остальные, и они потенциально готовы причинить вам вред без получения чего-либо взамен.

Глава 3. Поддерживайте правдивую картину мира

Наблюдение 11. Перепроверяйте свою картину мира

Люди склонны во всем находить подтверждения верности своих взглядов, поэтому картина мира кажется единственно возможной реальностью, а наши цели — универсальными для всех. Однако, обновлять картину мира невозможно, если не смиренно признавать ограниченность своего восприятия.

Если под словом «успех» большинство людей понимает что-то свое, то становится очевидным, что единой мотивации ожидать не стоит.

Наблюдение 12. Не судите, а наблюдайте

Судить других легче, нежели менять собственную картину мира. Склонность «удивляться» поведению других (считать себя умнее, честнее и терпеливее) исчезает, когда погружаешься в ситуацию и начинаешь понимать мелкие факторы и эмоции многомерной реальности, на основании которых принимались решения. Близко рассматривая человеческие отношения, всегда замечаешь новые оттенки, которые меняют смысл картины. Менять свою картину мира на ту, в которой чужие картины не выглядят ошибочными, — очень важная составляющая овладения навыком учиться на чужих ошибках.

После пары ситуаций, когда вы переборете склонность действовать, как только получите эмоционально поданную информацию, и перепроверите себя, вы убедитесь, что у вас появилась возможность быть более справедливыми и принимать лучшие решения.

Наблюдение 13. Контролируйте склонность к самообману

Часто причина того, что наша картина мира искажена, — самообман. Когда вопросы касаются нас самих, мы непроизвольно видим себя в более розовых тонах, чем есть на самом деле.

Искажение картины мира — часто следствие проблем, связанных с привязанностью к своим идеям. Склонность к «якорным затратам» свойственна и людям, и организациям. Она объясняет, почему нам сложно признать ошибки и начать жизнь заново.

ЧАСТЬ II. НАВЫКИ

Глава 4. Начинайте с себя

Наблюдение 14. Развивайте смирение — навык, без которого снятие внутренних шор невозможно

Смирение – важнейший навык, необходимый обычному человеку для успеха: готовность принять окружающий мир, осознать свои слабости и признать заблуждения. Поскольку исход заранее неизвестен, нужно уметь не позволять себе быть высокомерными даже в предвкушении выигрыша. Смирение в первую очередь означает преклонение перед фактором времени: мы не знаем, к чему приведет план, который сегодня кажется выигрышным. Смирение проявляется и в том, как реагируем на достоинства и ошибки других. Ведь в будущем могут оказаться правильными решения, предложенные другими, против которых вы стоите насмерть.

Наблюдение 15. Относитесь к наблюдению про «соринку в чужом глазу» на свой счет

Навык смирения включает в себя способность относиться к ошибкам окружающих без высокомерия. Оптимальной является схема, в рамках которой, увидев недостаток другого, смотришь на себя со стороны, находишь нечто подобное, исправляешь и продолжаешь двигаться вперед.

Чтобы не потакать склонности считать себя лучше других, изначально допускайте, что вы можете заблуждаться, что ваше поведение или решения могут показаться другим ошибочными. Для тех, кто занимается преобразованием бизнеса, неспособность признать ошибки свидетельствует об отсутствии стремления к выживанию!

Наблюдение 16. Допускайте, что ваша память вас выгораживает

Бойцам карьерного фронта необходим навык забывать. Нужно помнить выводы из своих ошибок, а не сами ошибки, иначе вы будете нести груз старых обид и бояться пробовать новое. Вы наверняка встречали людей, которые, о какой ситуации из прошлого их не спроси, обязательно ответят, что были правы или что заранее предвидели последствия. А ведь у многих это — всего лишь игры памяти!

Подобные неприятные моменты могут быть следствием познавательного диссонанса и эффектом «знания задним числом» — все это доказанные психологами врожденные черты характера рода человеческого. Диссонанс перестраивает события прошлого таким образом, чтобы вы почувствовали себя комфортно.

Как первый шаг к распознаванию моментов, когда имеет смысл поставить под сомнение свою память, постарайтесь обращать внимание на сильные эмоции (негодование, желание сказать «я уверен»): они могут быть первым индикатором того, что ваша память что-то скрывает. Поэтому каждый раз, когда вы чувствуете, что абсолютно уверены в собственной правоте и возмущены «инсинуациями» противной стороны, сразу перепроверьте факты.

Наблюдение 17. Контролируйте проявления собственного инстинкта

Вы находитесь в фитнес-зале. Сидите на лавочке в раздевалке, положив рядом с собой полотенце, арендованное в клубе. Заходит другой посетитель, усаживается на лавку и отодвигает ваше полотенце. Неужели вы не почувствовали, что толкнули вас лично? Правило полотенца должно обратить ваше внимание на силу и мелочность собственного инстинкта, который приводит к очень многим обидам и портит отношения из-за мелочей. Смирение проявляется в том, что вы не считаете свое «пространство» священным, а свою мысль — непременно достойной уважения. Оскар Уайльд: «Вера не становится истиной только потому, что кто-то за нее умирает».

Удовлетворяйте стремление ваших коллег «владеть своим полотенцем», иначе говоря, показывайте уважение к их идеям: «как сказал раньше Виктор, и как справедливо отметила Таня...» должно звучать как обязательное вступление перед тем, как вы озвучите свои собственные идеи. А как научиться не так преданно относиться к своим идеям? Вопрос сложный, но подскажем один способ: выбросите какой-то предмет. Вы к нему привыкли, вы ему «лояльны», но обратите внимание на то, как долго вы будете замечать его отсутствие. Скорее всего — не слишком. Поверьте, так же не слишком долго вы будете привыкать к новому взгляду на большинство событий.

Наблюдение 18. Не обижайтесь

Это еще одно проявление смирения. Обижаться нельзя! Немедленно выкинете обиду из памяти и живите дальше. Бизнес, и ничего личного!

Наблюдение 19. Уравновешивайте восприятие своих побед и поражений

Одним из мощнейших драйверов успеха в карьере является наше представление о причинах побед и поражений. Многие люди винят в своих неудачах всех и вся, признавая за собой лишь сравнительно небольшую долю вины. Правило самомотивации: «заслуги – благодаря удаче, поражение – из-за собственных промахов». Если мы убеждаем себя в том, что провал — не наша вина, то пропадает источник развития.

Глава 5. Научиться быть удачливым

Наблюдение 20. Готовьтесь к успеху, чтобы «привлечь» удачу

Гладуэлл в книге «Гении и аутсайдеры» изучает обстоятельства, при которых люди становятся успешными. Одним из его правил является то, что человек должен посвятить своему ремеслу минимум 10 000 часов. Гладуэлл анализирует величайшие примеры из прошлого, показывая, что даже гении не избежали этого правила. Погоню за удачей следует начинать с качественного выполнения своих профессиональных обязанностей.

Наблюдение 21. Научитесь получать обратную связь

Осознание того, что окружающие большую часть времени обижают не вас, а ваши идеи, облегчает восприятие критики. Вы должны относиться к обратной связи так, как рекомендуется компаниям выслушивать жалобы клиентов: «Каждая жалоба — подарок, позволяющий улучшить продукт» (см. [Д.Барлоу и К.Мёллер. Жалоба как подарок. Обратная связь с клиентом – инструмент маркетинговой стратегии](#)).

Наблюдение 23. Всегда помните, что вы работаете на себя

Вам необходимо думать о себе, как о руководителе, по крайней мере, одного стартапа: вашей собственной карьеры». Когда вы воспринимаете работу как инвестицию в себя, как правило, вы чувствуете себя счастливее, ваша производительность повышается и ваш отложенный шанс для ускорения карьерного роста увеличивается.

Наблюдение 24. Не отвлекайтесь на побочные задачи

Без навыка удержания фокуса цели имеют тенденцию размываться. Постоянно напоминайте себе об основной задаче. Вы увидите, что это не так просто. Поскольку в процессе у вас будет возникать множество соблазнов. И «то, что попросил начальник, будет казаться “неоптимальным”».

Наблюдение 27. Не давайте обстоятельствам бесплатных опционов на ваш успех

Понятие «риск» можно определить, как передачу права распоряжаться своей судьбой. Ситуации, когда небрежность ведет к колоссальным потерям на работе, называют «операционными рисками» или «человеческим фактором».

На важных встречах вначале лучше помолчать, чтобы не обнаруживать свою позицию. В эмоциональных ситуациях лучше не начинать с вынесения вердикта или сарказма, а задавать вопросы, чтобы прояснить взволновавшие вас моменты: вдруг окажется, что вы не правы?!

Наблюдение 28. Будьте оптимистом

Оптимизм, врожденный или основанный на вере в будущее, не только вытягивает нас из болот неверия и бедствий, он является одним из основных спутников везения. У оптимиста при равных возможностях почти всегда больше шансов достичь желанной цели, чем у конкурентов с неярко выраженным отношением к жизни. Поэтому даже если вы не испытываете оптимизма, пользуйтесь им как тактическим приемом. Вспомните о популистах-политиках или старших менеджерах, украшающих свои странные призывы широченной улыбкой (см. Мартин Селигман. Как научиться оптимизму).

Глава 6. Думайте о маневрировании

Наблюдение 29. Развивайте навыки маневрирования

Мы все знаем, как можно быть гибкими под влиянием времени, но мы должны научиться меняться также и под влиянием обстоятельств. Ключ к гибкости — отсутствие привязанности к какой-либо идеологии, в том числе собственной. Адаптивность — не рефлекс. Это аспект осознанности в карьере. Это не только способность менять взгляды, но и изменить внутренний настрой настолько, что вам становится легче жить в самых разнообразных ситуациях. Адаптивности к изменениям заставляет задуматься о всепобеждающем цинизме.

В кризисных ситуациях большинство людей теряют эффективность и их способность принимать решения резко снижается. Одним из сигналов того, что это происходит, является удивление новостям: если вы удивляетесь, значит, вы не готовы по определению.

Наблюдение 30. Ищите новые пути... не слишком далекие от «генеральной линии партии»

Не будьте упрямыми, отстаивая свой путь. Герой карьеры — это тот, кто достигает цели, а не тот, кто совершает подвиг. Исключением из этой рекомендации является ситуация, в которой вы чувствуете, что подошел момент, когда готовность к новому созрела и политические шансы на успех в рисковом мероприятии выросли.

Наблюдение 31. Разбивайте действия на ходы

Успешное разделение на шаги предстоящего пути — расчет многоходовок — одно из ключевых звеньев успеха маневрирования. Оно является основой изящных «политических» решений, ведущих к достижению целей с минимальным количеством конфликтов.

Хорошим упражнением на пошаговое выполнение задачи является разделение своих действий на два этапа в эмоциональных электронных письмах. Если вам необходимо перечислить в письме несколько моментов — например, почему не прав ваш противник, — перечислите часть, а вторую часть оставьте на следующее послание. Велика вероятность того, что вторая часть вам уже не понадобится, поскольку в ответе противника окажется что-то, что потребует изменения аргументации.

Наблюдение 32. Признайте, что маневрирование — ключевой навык принятия риска
Маневрирование (политика) фактически является вашим орудием, которое позволит вам прорубить тропу к успеху. Оно не менее важно, чем та оригинальная идея, которую вы стремитесь воплотить.

Наблюдение 33. Применяйте и распознавайте тактический прием под названием «буфер»

Консультантов часто используют для донесения до «целевой аудитории» идей, с которыми в противном случае та могла бы не согласиться. Так, можно предложить соседу по «вертикали» или начальству реформировать что-то ввиду новых передовых идей в вашей индустрии, впервые внедренных известной компанией. Из уст консультантов любые «классики» звучат лучше, чем если бы эти идеи предложили вы.

Глава 7. Научитесь предотвращать конфликты

Наблюдение 37. Осознавайте, что слабость непростительна

Безнаказанность порождает цепь небольших конфликтов: намеренно или подсознательно вас проверяют на слабинку.

Наблюдение 38. Не оставляйте дыр в обороне

Лучшая профилактика против поползновений на ваши интересы — убедиться, что, несмотря на вашу доброжелательность, все понимают, что вы настроены серьезно.

Наблюдение 39. Распознавайте намеки

Правило «двух точек» гласит, что два одинаковых события являются проявлением закономерности.

ЧАСТЬ III. ПРО ВАС ЛИЧНО

Глава 8. Создавайте правильный имидж

Наблюдение 41. Создавайте свой имидж

Следует различать репутацию и имидж. Репутация является содержательной частью имиджа, и ее «зарабатывают». Имидж «создают». Разница между этими двумя терминами проще поясняется наблюдением, что люди не покупают шоколадные трюфели в разорванных обертках. Стоимость изобретения и создания продуктов составляет 30–40% от их полной стоимости. Почему это должно быть иначе для продукта под названием «рабочая сила»?

Одно из первых правил улучшения имиджа — не показывать грусть и растерянность, уж лучше гнев и гордость. Во-вторых, следует контролировать тон своего общения. Осмыслите критически текст ваших посланий по электронной почте и предположите, каким тоном их может прочитать получатель. Позаботьтесь о том, чтобы письмо звучало вежливо и демонстрировало те ваши качества, которые вы собираетесь донести до людей. В-третьих, не забывайте рассказывать о своих достижениях. Не предполагайте, что их кто-то помнит или справедливо отнесет на ваш счет.

Помните слова американского политика Дэниела Мойнихана: «Вы имеете право на собственный взгляд, но не на собственные факты». Люди замечают и ценят, что вы не искажаете истину для того, чтобы отстоять свою точку зрения. Ожидание, что в сложных ситуациях вы будете вести себя честно, — важная черта, раскрывающая много возможностей.

Наблюдение 42. Контролируйте внешние факторы, воздействующие на ваш имидж

Например, коллега звонит вам и начинает яростно критиковать вашу работу. Извинитесь и отложите разговор на минутку — дескать, срочно нужно что-то подписать, а то люди ждут. Сбегайте и посмотрите, один ли он сидит на своем рабочем месте. Скорее всего, рядом с ним вы обнаружите начальника или другую публику, на которую он работает, очерняя ваш имидж. С учетом эффекта испорченного телефона ваши идеи должны излагаться просто и читаться однозначно, иначе их исказят.

Быть на 5% неправыми означает быть на 50 % виноватыми. Поскольку отчеты чаще всего не упоминают пропорцию вины, руководство запоминает только то, что вы тоже виноваты. Эта разновидность социальной жестокости, где отсутствие вины смешивается с действительной виной, и есть одна из главных причин, почему лучше найти посредственное решение конфликта, чем позже объяснять, что вы сделали все возможное, чтобы избежать провала, и позволить тем самым замарать свой имидж.

Наблюдение 43. Не покупайтесь на призывы к открытости

Всегда старайтесь поддерживать образ, в котором вы хотите, чтобы вас запомнили.

Наблюдение 45. Достигайте цели, оставаясь приятным для сотрудничества

Самым простым алгоритмом ухода от конфликта ради поддержания имиджа является правило «уступи половину ломтя», т. е. отступи от бескомпромиссной позиции. Это правило означает, что вы не должны полагать, что все произойдет по вашему сценарию, поскольку ваш партнер или соперник может со своей стороны ожидать того же.

Глава 9. Ключевым в карьерном продвижении и компенсации труда является не то, что «вы заслуживаете», а то, что...

Наблюдение 46. Осознайте, что не вы заслуживаете, а... вас кто-то должен выбрать

Наблюдение 47. Осознайте, что не вы зарабатываете, а... вам платят

Глава 10. Оставайтесь хорошим человеком

Наблюдение 48. Не поддавайтесь на провокации внешней среды и меняйте работу, если она не соответствует вашим принципам

Наблюдение 49. Выбирайте свое окружение и боссов

Библиография на русском языке

Виногородский. Б. Б. Книга перемен. Правила управления судьбой. — М.: Волант, 2010.

Герстнер Л. Кто сказал, что слоны не могут танцевать? Жесткие реформы для выживания компании. — М.: Альпина Паблишер, 2016.

Гринспен А. Эпоха потрясений: Проблемы и перспективы мировой финансовой системы. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

Семенов Ю. Г. Организационная культура: Управление и диагностика. — М.: Логос, 2005.

Тарасов В. [Искусство управленческой борьбы](#). Технологии перехвата и удержания управления. — М.: Добрая книга, 2016.

Чалдини Р. [Психология влияния](#). — СПб.: Питер, 2014.