

# Ничего личного, только бизнес. 43 ментальные установки для профессионала

**Автор:**

[Сергей Разыграев](#)

Ничего личного, только бизнес. 43 ментальные установки для профессионала

Сергей Разыграев

Топ expert. Практичные книги для работы над собой

Можно ли чему-то научиться не на собственных ошибках, а на чужих? Можно ли прокачать деловые качества, используя опыт людей, добившихся успеха? Сергей Разыграев, руководитель отдела в ИТ-компании с 15-летним опытом работы в области бизнес-анализа и разработки технической документации, уверен, что можно – необходимо лишь взять на вооружение положительный опыт профессионалов.

На страницах этой книги вы найдете 43 истории, рассказывающие о победах и поражениях, о верных выборах и роковых решениях. Каждая из этих историй содержит эффективную ментальную установку, которую можно применить на практике – и тем самым обратить любую ситуацию в свою пользу.

С помощью этой книги вы:

- улучшите навыки критического мышления;
- начнете принимать взвешенные решения в стрессовых ситуациях;
- сможете сохранять невозмутимость и уверенность в любой ситуации.

Сергей Разыграев

Ничего личного, только бизнес. 43 ментальные установки для профессионала

© Разыграев С., текст, 2021

© Оформление. ООО "Издательство "Эксмо", 2021

## Введение

Как известно, умные учатся на чужих ошибках. Но поверьте, учиться на чужих удачах не менее продуктивно. Вот почему в этой книге собраны истории как промахов, так и достижений самых разных людей. Людей, живущих и работающих рядом с нами. Собраны для того, чтобы дать возможность посмотреть на них со стороны, успеть сделать верные выводы и извлечь уроки до того, как та или иная ситуация возникнет в нашей жизни. И уж если есть такая возможность, грех ею не воспользоваться! Давайте вместе учиться не совершать ненужных ошибок и достигать лучших результатов!

Для кого эта книга?

Для тех, кто хочет стать профессионалами. Поскольку единого определения нет, то остановимся на том, что профессионал – это мастер и знаток своего дела; человек, владеющий своей профессией и имеющий высокую квалификацию; первоклассный специалист.

А что же нужно сделать, чтобы стать таким специалистом и гуру в своей области?

Единственно верного ответа тоже нет, но есть некоторые принципы, придерживаясь которых, можно пройти нелегкий путь от дилетанта до профессионала. Путь этот всегда тернист и полон препятствий, но это не означает, что на нем нельзя достичь желанной цели. Просто путь к успеху не может быть легким. И эта книга о ментальных установках и правилах, которые позволят избежать многих ошибок и взять на вооружение положительный опыт профессионалов.

И что же в конце?

Если эти ментальные установки пропустить через себя и принять их, то это определенно добавит немало очков к мастерству. Однако нельзя забывать, что волшебные таблетки существуют только в кино, а в жизни действуют другие законы. Помните? Без труда не выловишь и рыбку из пруда. Всемирно известный изобретатель и предприниматель Генри Форд сказал об этом так: «Вполне естественно считать, что счастье и благосостояние добываются только честной работой. Человеческие несчастья в значительной мере проистекают из попыток свернуть с этого пути».

В западной культуре принято заводить полезные знакомства, промышлять нетворкингом, рекламировать себя и занимать активную жизненную позицию, стремясь пробиться наверх, поближе к верхушке пирамиды. А что же делать тем людям, особенно интровертам, которые в российских реалиях не рвутся к власти, не хотят командовать, но при этом все-таки стремятся быть востребованными, успешными и реализованными? Выход один: нужно трудиться и становиться профессионалами.

Каждая глава этой книги посвящена одной ментальной установке, одному правилу. И в названии каждой из глав есть имена людей. Потому что профессионал – это, прежде всего, человек. Потому что, как известно, кадры решают все. Потому что все зависит от людей, и именно люди – фундамент любого успешного бизнеса.

Что вы получите в результате прочтения?

Во-первых, безусловно, опыт. Истории позволяют проанализировать разные случаи и сделать выводы, не набивая собственных шишек.

Во-вторых, возможность увидеть картину в целом и оценить поведение героев. Как писал классик: «Лицом к лицу лица не увидать. Большое видится на расстоянье».

И в-третьих, конечно же, примеры того, как лучше поступать или не поступать в тех или иных обстоятельствах. В книге вы также найдете готовые решения некоторых распространенных проблем.

Ментальные установки и правильные убеждения помогают нам преодолевать трудности и решать задачи, смотреть на неприятности под другим углом, находить выходы из сложных положений и добиваться успеха. Помогают, но не делают это за нас. Поэтому я искренне желаю вам иметь только положительные и правильные установки и собрать свой пазл под названием «Профессионал». Ведь если каждый из нас будет делать свою работу на совесть, всем нам жить станет лучше.

Установка первая. Профессионализм ценится в любых областях

Евгений

Все работы хороши, выбирай на вкус!

Владимир Маяковский, Кем быть?

Свой рассказ о ментальных установках и людях я хочу начать с истории об одном знакомом по имени Евгений. Евгению тридцать семь лет, и он в общем-то обычный человек, не хватающий с неба звезд. У него есть жена, дети, и есть работа, которую он не любит, потому что там мало платят. Работает Жека, как его называют коллеги, продавцом в магазине. С утра до вечера он выкладывает товар на витрины, разбирает коробки, сидит на кассе. Евгений находится в самом расцвете сил, полон энергии и сарказма, но его угнетает, что в столь привлекательном возрасте он получает столь малую оплату за свой труд. Вместе с тем устроиться на другую работу у Жеки не получается: охранником он уже был, продавцом работает сейчас, а больше никуда и не берут. Я как-то спросил его, чем он занимался раньше, какой профессией владеет. Евгений ответил мне скупо и неопределенно: «Да всю жизнь купи-продай».

Однажды вечером, в очередной раз пообщавшись с Жекой, я пришел домой и попробовал разобраться, почему же он оказался в такой ситуации.

Очевидно, профессии и уникальных навыков у Евгения нет, что заставляет его искать низкоквалифицированную работу. Нет дела, которое бы он сознательно выбрал и которому бы посвятил если не всю жизнь, то хотя бы несколько лет. Посвятил осознанно, вдумчиво, отдавая себе отчет в том, что это его выбор.

Связей, позволяющих найти себе теплое местечко по знакомству, у Жеки тоже не образовалось. Надо сказать, это вообще довольно редкий случай. Если нетворкинг приносит пользу – это замечательно, но излишняя надежда на него чревата разочарованиями.

Получается, что в результате отсутствия профессии и связей Женя оказался в том сегменте рынка труда, куда вход открыт почти каждому: не надо знаний, не надо умений, необязателен опыт. Иными словами – не требуется квалификация. Порог входа в этот сегмент очень низкий, вследствие чего там оказываются разные люди. Когда предложение превышает спрос, продавец вынужден снижать цену. Продавцом в этом случае выступает сам Жека, а его товар – это время и собственные силы. Работодатель тоже не дурак: зачем платить больше, если всегда найдутся желающие трудиться и за такую зарплату? А люди, которым для выживания надо меньше денег, чем кому-то для нормальной жизни, будут всегда. В итоге возникает этот порочный круг: уходить некуда, работать за гроши не хочется, а не работать нельзя. Ситуация плачевная и довольно жесткая. Оказаться в ней не пожелаешь никому.

Размышляя над положением, в котором оказался Евгений и тысячи других людей со схожей судьбой, я записал закономерность: в областях, где не требуются квалифицированные работники, всегда высокая конкуренция!

Попасть туда может почти любой желающий, вследствие чего у работодателя не возникает дефицита кадров.

Неквалифицированный труд всегда оплачивается низко! Очень важно иметь профессию!

Заглянув в словари, для термина «профессия» я нашел такое определение: род трудовой деятельности (занятий) человека, владеющего комплексом специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в

результате специальной подготовки, опыта работы.

Теоретические знания, практические навыки, специальная подготовка и опыт – вот они – ключевые составляющие понятия «профессия». Если нет этих компонентов, то нет и самой профессии. А если нет профессии, то, как показывает жизнь, трудно рассчитывать на наличие любимой работы и достойного заработка.

Получить профессию, состояться в ней – дело непростое, небыстрое, но крайне важное. Профессия – ключевая составляющая жизни человека, по сути – это и есть наша жизнь, ведь именно профессия дает нам средства к существованию. Есть специальности, которыми можно овладеть довольно быстро, для освоения других потребуются годы, постоянная переквалификация и подтверждение знаний и навыков. Не получится, окончив полугодовые курсы, стать врачом, и уж тем более не выйдет за пару лет вырасти до первоклассного кардиохирурга. Для этого нужны большое усердие, старание, и, вероятно, предназначение свыше. Профессии отличаются и масштабом ответственности: у пожарных, врачей, спасателей он, безусловно, шире, чем у многих других. Но никому из нас не хочется попадать в руки дилетанта, будь то доктор, водитель такси или парикмахер. Поэтому правило, которое я записал в свою тетрадь, звучит так: Профессионализм ценится в любых областях!

И какую бы область деятельности мы ни выбрали, в ней надо становиться профессионалом! Других вариантов с позитивным сценарием, увы, жизнь не предлагает. Конечно, мы не берем в расчет наличие богатых родственников и высокопоставленных знакомых.

Однако вернемся к Евгению. Всегда ли отсутствие профессии является приговором? Есть ли хоть какое-то решение проблемы? Как гласит народная мудрость, даже если вас съели, у вас есть два выхода. Поэтому выход из данной ситуации тоже, разумеется, найти можно. И Женина судьба ему такой выход предложила.

Дело в том, что Жека приятен в общении, доброжелателен и обладает чувством юмора. Он не пьет, бросил курить, вовремя приходит на работу и честно выполняет свои обязанности. Он неконфликтный, не ругается матом, знает ассортимент магазина и всегда готов помочь покупателям. Говоря современным языком, у Жени развиты soft skills (гибкие навыки). Но отсутствуют hard skills (буквально с английского «жесткие навыки») как ключевые составляющие

профессии с достойным заработком. И хотя Жекины гибкие навыки не могут заменить фундаментальные жесткие навыки инженера или семейного психолога, сам факт их наличия позволяет смотреть в будущее с оптимизмом.

Толковых сотрудников обычно везде подмечают и открывают им возможности. Евгений не стал исключением: спустя некоторое время появилась вакансия заместителя управляющего магазином, и Жене предложили эту позицию занять. Казалось бы – вот оно решение, вот он выход из замкнутого круга! Зарплата выше в полтора раза! Уникальная возможность получить бесценный опыт и навыки управленца, то есть кусочек тех самых хард скиллз, которых Жене так не хватает. Однако Жека, почесав макушку, от предложения отказался, предпочтя остаться продавцом и выкладывать картошку и лук на прилавок.

Когда он мне рассказал об этом, я очень удивился. Мне было трудно понять его логику, поэтому я недоуменно спросил, чем же обусловлено такое решение.

– Понимаешь, – отведя взгляд в сторону, начал объяснять он, – нужно приходиться на два часа раньше, а уходить на два часа позже. Ответственность будет не только за себя, но и за других. Нет, мне такое не надо, – сказал Жека. – Секса слишком много!

И рассмеялся собственной шутке.

Похоронив идею карьерного роста, он так и остался продавцом с низкой зарплатой. Даже не обладая уникальными профессиональными навыками, имея среднее образование, будучи просто доброжелательным и адекватным человеком, Жека имел хороший шанс на развитие карьеры, на повышение, на перспективы. Но он этим шансом не воспользовался по собственной воле.

Спустя некоторое время в его словах все чаще стали проскальзывать жалобы на жизнь, на окружающих, появились нотки обиды на весь белый свет. А значит у Жени появились негативные ментальные установки. Для меня это не стало сюрпризом, потому что однажды один неизвестный, но, очевидно, умный человек открыл всем нам простую истину: жаловаться и ныть – проще всего. Это всегда бесплатно и в любом количестве! Успех стоит дорого, за него надо платить. За успех надо бороться! Для продвижения всегда надо прикладывать усилия!

История Жеки учит и тому, что в любых областях для исполнительных, трудолюбивых и дисциплинированных сотрудников открываются возможности. Хорошо, если при этом есть еще те самые профессиональные навыки. Тогда главное – честно делать свое дело, и жизнь предоставит шанс. И даже если ты грузчик, приходишь на смену не пьяный, работаешь аккуратно, наверняка появится возможность стать бригадиром. И даже если ты курьер, вежливо общаешься с клиентами, не путаешь адреса и не подводишь работодателя, наверняка тебе выпадет шанс занять должность руководителя группы доставки товаров. А вот воспользуешься ты этим шансом или нет, зависит только от тебя... Но всегда лучше попробовать и лишь потом сожалеть, чем сожалеть о том, что так и не попробовал. Впрочем, это только частное мнение одного человека. Жека, например, считает по-другому. Кстати, вскоре он уволился из этого магазина, оставив напоследок правило:

Профессионализм ценится в любых областях!

Установка вторая. Быть, а не казаться

Борис

Главный ключ к величию – действительно быть такими, какими мы кажемся.

Сократ

Что побуждает нас надевать маски и придумывать образы? Неуверенность в собственных силах? Желание казаться лучше, чем мы есть на самом деле? Навязанные идеалы и требования, заставляющие им следовать и задирающие планку на недостижимую высоту? Чувствуем ли мы себя защищенными, скрывая истинное лицо? Или, наоборот, становимся более уязвимыми?

Однажды мне довелось в течение года поработать над одним интересным проектом. Его заказчиком выступало Правительство Москвы, сам проект был



очень динамичным и напряженным и имел социальную направленность. Мы должны были сделать систему, упрощающую жизнь граждан. Когда подбирали людей в команду, наше внимание привлекло резюме Бориса.

Борису было сорок три года. Тот возраст, когда уже накоплен колоссальный опыт и еще есть силы идти вперед, осваивать новое и реализовывать задуманное. На собеседование Боря пришел в деловом костюме, важно поправляя очки. На все вопросы отвечал утвердительно:

- Да, у меня большой опыт в этой области!

- Да, я прошел весь путь от стажера до главного специалиста!

- Да, у меня есть опыт руководства людьми и построения команды.

- Да, я умею распределять задачи, общаться с заказчиком и контролировать результат.

- Да, я не боюсь нести ответственность, в том числе и за других.

- Да, да, да...

В ходе разговора Борис старался выглядеть молодым, энергичным и деятельным. Всеми силами он хотел показать, что является классным специалистом и подходит для этой работы. Поскольку в человеке мы нуждались срочно, а более подходящих кандидатов не имелось, Борю взяли на должность руководителя группы.

Чтобы сразу не бросать человека в огонь, руководитель проекта назначил ему наставника – опытного тимлида, который за три месяца должен был сделать из Бориса настоящего бойца и руководителя группы в семь человек. Боря сразу взял быка за рога и стал развивать бурную деятельность.

- Так, коллеги, – энергично говорил он, – у нас есть список задач, есть план их выполнения, я распределяю задания между вами.

Коллеги молчали и присматривались к новому руководителю.

Первые недели совместной работы показали, что Борис крайне суетлив и непоследователен:

- Коллеги, - семенил он по отсеку, где сидела команда, - прошу ускориться, мы не успеваем по плану!

За счет чего надо ускориться, он не сообщил, но вместо этого стал гораздо чаще дергать людей, отрывая их от рабочего процесса:

- Катя, прошу сообщить мне статус по твоим задачам!

- Борь, я же тебе утром все рассказала, - недоумевала его подчиненная. - Пока ничего не изменилось, я работаю.

- Так, Сергей, - не успокаивался Борис, - необходимо актуализировать описание продукта!

- Но Боря, этого не было в плане, да и никому не требуется актуальное описание на данный момент. Потом сделаю, когда закончу с остальными заданиями.

- А вдруг у нас попросят описание, а его нет? - Борис сел на своего конька. - И что тогда?

- По контракту мы должны предоставить актуальный документ аж через месяц! Еще есть время, сейчас это не самая приоритетная задача.

Нарезав несколько кругов по отсеку, всех взбаламутив, Борис произносил свою коронную фразу:

- Уф, что-то я устал! Пойду покушаю!

Энергичной походкой он с важным видом удалялся на обед, а коллеги выдыхали. Нервозность, которую добавлял им их руководитель, никому не шла на пользу. Однажды после очередного пассажа кто-то из нас в шутку спросил вдогонку:

- Борь, почему у тебя ботинки - черные, а носки - белые?

– Я работаю на контрастах! – тут же выпалил Борис.

Это было похоже на правду, но контрасты эти не впечатляли.

Следующей чертой, которая быстро проявилась в Борисе, оказалась боязнь руководителей. Он совершенно не умел и не хотел защищать своих людей перед начальством: как внутренним, так и заказчика. Не смея спорить, Боря соглашался на любые сроки, на любые задачи. Он никогда не осмеливался возразить руководству и не отстаивал точку зрения команды. Возвращаясь с совещаний, Борис с важным видом говорил:

– Так, коллеги, нам поступили новые вводные! Есть список срочных задач, которые нужно сделать в первую очередь!

Откуда взять ресурсы для выполнения этих задач, как выкроить время, как все успеть и не пожертвовать качеством, – ответов на эти вопросы Борис не давал, максимум предлагая поработать в выходные. Его боязнь начальства и манера все сваливать на команду, а самому выдыхать и уходить покушать естественным образом стали раздражать людей. Тот Борис, который предстал на собеседовании, и Борис реальный имели мало общего. Выяснилось, что на самом деле никакого опыта руководства людьми у Бори нет, а общение с заказчиком всегда строилось по схеме «я – начальник, ты – дурак». Об отстаивании своей точки зрения и попытках защищать подчиненных речи не шло.

Довольно быстро Бориса перестали воспринимать сначала как руководителя, а потом и как боевого товарища. Все задания сотрудники пытались получить напрямую от руководителя проекта, с ним же обсуждали сроки и приоритеты. Борис стал выпадать из общего процесса. Когда команда разрослась и ей потребовался новый отсек в офисе, она переехала туда без Бори.

Номинальный руководитель остался сидеть на прежнем месте вдали от коллег. На экране его монитора стали все чаще мелькать развлекательные сайты и вакансии в других компаниях. Спустя пару недель Борису объявили, что с ним хотят расстаться.

Опыт работы с Борисом убедил меня в важности второй ментальной установки:

Важно быть, а не казаться!

Попытка пустить пыль в глаза, безусловно, может возыметь эффект. Но этот эффект будет кратковременным. Как учит нас Библия – все тайное становится явным. А когда истина вскроется и все станет на свои места, падать будет очень больно.

Сознательно врать и обманывать – моветон. В современном мире все легко проверяется и опровергается. А тому, кто однажды потерял доверие, восстановить его будет крайне трудно. Лучше уж говорить правду, признавать свои недостатки и быть честным. Потому что мало что может быть более неприятным, чем прилюдное уличение во лжи. После этого все двери будут закрыты, а порядочные люди при встрече не подадут руки.

Не надо говорить о том, чего не знаете, не надо упоминать об опыте, которого нет, не надо присваивать результаты, которых вы не достигали. Важно быть, а не казаться!

Доктор Хаус любил частенько повторять, что врут все. Психологи говорят, что люди лгут по нескольким причинам, одна из которых – желание поддержать собственный образ. Если достижений нет, их надо придумать, если результаты оставляют желать лучшего, их можно приукрасить, создать иллюзорный мир и начать в него самому верить. Все это делается лишь с одной целью: получить восторги окружающих и вызвать зависть. Увы, но этот путь ведет в тупик: к разочарованию, опустошению и депрессии. Чтобы этого не произошло, те же психологи советуют развивать себя как личность, как профессионала, направлять энергию в конструктивное русло.

В фильме «О чем еще говорят мужчины» герои рассуждают на тему, что в определенном возрасте возникает вопрос «Зачем?». Зачем что-то придумывать? Зачем врать? Ключевые слова здесь – в определенном возрасте. Детям, например, свойственно фантазировать, рассказывать небылицы, приукрашивать собственные подвиги. В ходе взросления это проходит. А если нет, то человека называют инфантильным. Поэтому установка быть, а не казаться – это еще и признак зрелости и целостности человека. Признак внутренней гармонии и взрослости.

Установка третья. Делайте что-нибудь!

Никита

Силы непременно найдутся, если неустанно к чему-то стремиться.

Андре Моруа

Почему одни люди находят в себе силы и желание двигаться вперед, покорять вершины и достигать цели, а другие нет? Дело в амбициях? Секрет в мотивации? Можно ли все списать на судьбу и предназначение? Откуда первые черпают энергию, и что необходимо вторым, чтобы преодолеть лень и инерцию? Стоит ли лежать на печи в ожидании своего шанса, или необходимо самому искать варианты и создавать возможности?

Никите тридцать лет. Он молодой адекватный парень, в прошлом занимался спортом, без вредных привычек. Образование Никита имеет среднее специальное, но по специальности никогда не работал. На протяжении своего трудового пути он был продавцом, мерчендайзером, логистом и немного менеджером по работе с клиентами. Какую-то одну сферу, в которой он хотел бы реализоваться, Никита не выбрал, и к тридцати годам кривая судьбы привела его на позицию курьера с маленькой зарплатой, достаточной лишь для выживания. Возможно, чем-то его история похожа на историю Жеки, но она про другое.

В компании, где трудился наш герой, было тепло и сухо, посылки были нетяжелыми, а деньги платили вовремя. Сначала Никита рассматривал эту работу исключительно как временную, но нет ничего более постоянного, чем временные явления. Редуцировав свои потребности, приспособившись к такому образу жизни, он месяц за месяцем исправно выполнял обязанности курьера. В перерывах между рабочими поездками он играл в телефоне и гонял чай на кухне, не задумываясь о смысле бытия. В разговорах с коллегами он всегда подчеркивал, что должность посыльного в его судьбе ненадолго, что такой

адекватный, исполнительный и коммуникабельный человек как он обязательно в ближайшем будущем найдет себе перспективную работу по душе и с гораздо большим окладом.

Время шло своим чередом, и незаметно пролетел год. Никита оставался все там же все тем же. В один из дней мы пересеклись с ним на кухне, и он спросил, что бы я ему посоветовал в его ситуации.

Советовать людям надо всегда осторожно, поэтому для начала я спросил:

- А кем ты себя видишь, скажем, лет через пять?

- Начальником отдела логистики, - не задумываясь ответил Никита.

- Хорошо, а что для этого ты уже делаешь?

- Ничего, - развел он руками. - Так, что бы ты мне порекомендовал? С чего начать?

Я посоветовал ему посмотреть вакансии в сети, составить резюме, проанализировать, чего ему сейчас не хватает, чтобы претендовать на должность логиста, что надо подтянуть и на что он ради этого готов.

Никита заверил меня, что так и сделает.

Мы вновь встретились на кухне через неделю. Никита сидел с чаем и играл в телефоне.

- Привет! - энергично поздоровался я, предвкушая интересную беседу. - Как успехи? Вакансии смотрел?

- Здорово, - не поднимая глаз, ответил он. - Ну так... посмотрел мельком.

- А чего мельком? - удивился я.

- Да как-то так, - пространно ответил курьер.

- И что пишут в вакансиях?

- Ну пишут, какие обязанности, какой опыт нужен. Из того, что я видел, мне ничего не понравилось.

- Почему же? - продолжал я недоумевать.

- Да предлагают начальные позиции. Нигде хороших условий нет. В общем, мне ничего не понравилось, пока я менять работу не планирую.

По интонации Никиты я понял, что продолжать разговор он не хочет, и не стал навязываться.

Человек без релевантного опыта, работая курьером, очевидно, сразу хотел найти «вкусную» позицию, желательно на руководящей должности. У него не было желания доказать работодателю, что он достоин этого, не было рвения и намерений проявить себя. Ему хотелось, чтобы работу мечты ему принесли на блюдечке, при этом уговаривая согласиться. Так в жизни не бывает, и после беседы с Никитой я записал себе следующее правило:

Если хочешь чего-то добиться, надо упираться, надо стараться и преодолевать себя и свою лень. Надо доказывать, что ты можешь, показывать, что очень хочешь, и лишь тогда у тебя появится шанс получить то, к чему стремишься. Ты должен быть готов работать над собой для этого, терпеть трудности и лишения на пути к цели.

Следующий диалог с Никитой у нас состоялся через три недели. Я не ожидал, что курьер вернется к теме своего развития и карьерного роста, но он спросил, могу ли я посоветовать ему что-то почитать о личностном развитии.

- Могу, - кивнул я. - Есть отличная книга Стивена Кови, «Семь навыков высокоэффективных людей». В ней много ценных мыслей, она мотивирует и вдохновляет.

- О, отлично! - бойко ответил Никита. - Сейчас запишу!

- У меня есть она в электронном виде, я могу прислать ее тебе!

- Давай! - радостно согласился он.

Я выслал ему книгу, сказал еще несколько слов о ней, и мы распрощались. Никита заверил меня, что обязательно прочитает ее и возьмется за ум.

Мы снова встретились еще через три недели.

- Ну, как дела с книгой? - поинтересовался я в надежде на обстоятельный ответ.

Однако Никита моего энтузиазма не разделял:

- Да как-то не пошла...

- Да? - удивился я. - А что не пошло?

- Да как-то... Я не начал ее читать. Не хочется.

Все это он говорил, не отрывая глаз от экрана смартфона. Поэтому я поинтересовался:

- А что ты читаешь все это время?

- Да так... Новости, статьи спортивные.

Я решил ничего не комментировать и вышел. С Никитой мне все стало понятно. Есть люди дела, а есть люди пустых слов. Первые способны достигать целей и отвечать за сказанное, а вторые, по сути, болтуны. Даже если они найдут себе ментора или коуча, который будет наставлять их на путь истинный и говорить правильные вещи, они все равно ничего не добьются. Ведь чтобы чего-то достичь, надо что-то делать. И никто этого вместо нас не сделает. Нам могут подсказать, помочь, но пройти путь нужно самим. Люди-болтуны сидят в яме, которую сами себе вырыли. С каждым днем от их бездействия и пустых слов яма становится глубже, и выбраться из нее все сложнее. Вялые и несистемные усилия ни к чему не приводят, и болтуны скатываются обратно. Нужен рывок,



нужны дела, нужны регулярные усилия.

Мало знать, что делать! Надо еще брать и делать!

К сожалению, одного желания недостаточно.

И одних мечтаний недостаточно.

И даже одних знаний недостаточно.

Нужны конкретные шаги, поступки. А бездействие, увы, все благие помыслы умножает на ноль. И карета превращается в тыкву.

На эту тему британский миллионер Ричард Брэнсон написал свою знаменитую книгу с говорящим названием «К чёрту всё! Берись и делай». Даже не открывая ее, ясно, о чем она.

А известный американский топ-менеджер Ли Якокка, бывший президент компании «Форд» и председатель правления компании «Крайслер» в своей книге «Карьера менеджера» кратко и емко описал свои принципы, которые помогли ему взобраться на вершину: «Люди говорят мне: вы добились блестящего успеха. Как это вам удалось? И я повторяю то, чему меня учили родители. Поставь себе цель. Получи такое образование, какое только можешь, но затем, ради бога, делай что-нибудь! Не жди, пока что-нибудь произойдет само собой. Это нелегко, но если ты станешь работать не покладая рук, то поразишься тому, как в свободном обществе можно достичь всего, к чему стремишься. И, конечно же, будь благодарен Господу Богу за все ниспосланные тебе блага».

Лучше и не скажешь.

Кого-то эти слова и ментальные установки дополнительно мотивируют, заставляют шевелиться, слезть с дивана и попытаться что-то сделать, что-то изменить. А кого-то нет. Например, жизнь Никиты не изменилась. Он по-прежнему работает курьером, играет в приставку и читает спортивные новости.

Желание стать когда-нибудь руководителем отдела логистики так и осталось где-то далеко.

Еще одна грустная история.

Делайте что-нибудь!

Установка четвертая. Роль лидера трудно переоценить

Рауль

Менеджмент – это искусство делать вещи правильно. Лидерство – это искусство делать правильные вещи.

Питер Друкер

В деловой литературе и многих книгах по личностному росту подчеркивается, что понятия «руководитель» и «лидер» – это не синонимы. Хорошо, когда обе эти характеристики сочетаются в одном человеке, но зачастую руководитель не является лидером, а лидер может не быть руководителем. И если начальник – это статус официальный, и власть вместе с должностью ему выдается приказом, то полномочия лидера нигде не зафиксированы, а влияние, оказываемое им на окружающих, носит неформальный характер. Так ли важно, управляя коллективом, быть именно лидером? И каждый ли способен им стать?

Однажды придя на работу, я заметил, что за ранее пустовавшим рабочим местом сидел незнакомый мне человек. Я знал, что в компанию активно искали руководителя для нового перспективного проекта, поэтому вывод напрашивался сам собой.

Мы познакомились, новый менеджер проектов обладал экзотическим именем Рауль. Он родился в России, говорил по-русски, но корни его по одной из линий уходили в Испанию. Раулю было сорок два, он выглядел спортивно, поджаро и стильно. Как потом выяснилось, он имел звание мастера спорта по волейболу. Слово за слово, мы разговорились и отправились на офисную кухню, чтобы налить кофе и продолжить светскую беседу. Рауль был нетороплив, но и не медлителен, говорил размеренно, во всех его жестах и движениях проявлялось чувство собственного достоинства. Рассказав друг другу о своем опыте, о прошлых проектах, мы обменялись любезностями и разошлись по рабочим местам. Про себя я отметил, что мне будет интересно понаблюдать за Раулем и за ходом его проекта. Тем более, что такая возможность у меня имелась.

Раулю руководство компании создало все условия для идеального старта. Ему предложили новый перспективный проект, где автоматизированную систему надо было проектировать и разрабатывать с нуля, а не переделывать или исправлять за кем-то. Заказчик, в свою очередь, лояльно относился к нашей компании, поскольку нас давно связывали трудовые отношения, и в нашем послужном списке значился уже далеко не один успешный проект. Вдобавок Раулю собрали боевую команду из опытных людей, понюхавших пороху. Словом, начальные условия кроме как очень благоприятными и не назовешь. Руководство компании взяло проект под особый контроль, поскольку он имел стратегическое значение для компании.

Несколько первых недель Раулю отвели на погружение в дела. Он вникал в предметную область, его представили руководителям со стороны заказчика, он знакомился с командой. Наши рабочие столы находились по соседству, поэтому я хоть и не был глубоко вовлечен в проект, в целом понимал, что там происходит. Как это часто бывает, в начале все принялись за работу с энтузиазмом.

Первые звоночки о том, что что-то пошло не так, появились спустя несколько месяцев. На совещании по скайпу Рауль разговаривал с командой на повышенных тонах. Как выяснилось, между руководителем проекта, руководителем группы разработки и руководителем группы аналитики возникли серьезные проблемы в процессе коммуникации: тимлиды не понимали своего менеджера, а он не слышал их. Директор направления оперативно отреагировал на сложившуюся ситуацию и поговорил со всеми тремя по отдельности. Проблема, которую он выявил, состояла в следующем: Рауль не хотел погружаться в детали, вникать в нюансы и разбираться с трудностями проекта.

Он перекидывал все на плечи своих тимлидов, полагая, что лишь они должны решать подобные вопросы. На рабочей встрече директор донес до Рауля, что руководитель проекта и администратор проекта – это две разные должности в компании. Менеджер обязан быть в курсе всех важных нюансов своего проекта – этого требует заказчик и такова реальность. Просто раздавать задачи, не вникая в суть, и быть передаточным звеном не получится. На этом инцидент был исчерпан, команда продолжила работать.

Однако еще через пару месяцев ситуация снова накалилась. Рауль после очередного совещания вышел из себя и с присущим ему испанским темпераментом стал громко прилюдно осуждать своих подчиненных, используя неприличные слова. Он стал жаловаться, что его сотрудники не обладают должной квалификацией, что ему обещали одних, а дали других, что с ними невозможно договориться.

На очередном разборе полетов выяснились подробности. Рауль так и не изменил свое поведение и по-прежнему не сильно вникал в суть проекта, делегируя абсолютно все задачи своим подчиненным и не решая никаких проблем. Тимлиды же поняли, что на менеджера надежды нет, и стали его избегать, предпочитая договариваться между собой. Также у членов команды стали возникать проблемы с мотивацией: если руководитель проекта все равно не оценит, то зачем стараться? Надо сказать, что поскольку проект был интересным и социально значимым, то поддержание мотивации сотрудников на высоком уровне слишком уж большой трудностью не казалось. Как известно, мотивация бывает внешняя и внутренняя. Внешняя – это зарплата и социальный пакет, предлагаемый работодателем. Внутренняя – это интересные задачи, польза от выполняемой работы, дружный коллектив, возможность развития и тому подобные факторы. Внешняя мотивация должна дополнять внутреннюю, но не подменять ее: если человеку неинтересна его работа и он не хочет ею заниматься, то повышением зарплаты тут дело не решишь. На проекте Рауля имелись все слагаемые: и зарплаты у сотрудников соответствовали рыночным, и амбициозные цели, которых предстояло достичь, вызывали желание работать. Все козыри были на руках, требовалось лишь умело ими распорядиться.

Поскольку возникли трудности в отношениях между участниками проекта и появились проблемы с мотивацией, директор направления пригласил на встречу специалиста по управлению персоналом (HR-менеджера), имевшего психологическое образование. Выслушав все вводные, взвесив все доводы и аргументы, HR-менеджер предложил:

– Рауль, сейчас ваши сотрудники сидят в разных отсеках на разных этажах. Давайте мы найдем возможность посадить вас всех вместе? Это позволит наладить групповую динамику, создаст командную атмосферу, общий информационный фон, вы сплотитесь. Вполне вероятно, это поможет вам уладить конфликты. По крайней мере, с этого стоит начать.

Рауль очень удивился такому предложению. Его рабочее место находилось у окна, рядом из членов команды сидел только администратор проекта, и никого больше менеджер видеть рядом особо не желал:

– Да нет, зачем? Мы нормально сидим! Все равно все коммуникации через мессенджеры и почту, все совещания проходят в распределенном формате.

– В этом-то и проблема, что вы не являетесь сейчас командой, единым целым, – продолжал убеждать HR-менеджер. – Вы – сами по себе, ваши тимлиды отделены от вас, ваши сотрудники с вами не взаимодействуют. Надо сблизиться, наладить рабочие отношения, получить синергетический эффект. Пользу от сплочивания коллектива трудно переоценить: у нас в образцовых командах действует принцип «один за всех и все за одного». Ребята помогают друг другу, работают слаженно, обедать ходят вместе. Вы, кстати, обедаете со своими сотрудниками?

– Это еще зачем? – вновь удивился Рауль.

– Как известно, – терпеливо продолжил HR-менеджер, – когда человек ест, он добрее. Возможно, не в офисной обстановке, но за обеденным столом вам удастся сделать первые шаги к сближению.

– Не думаю, что это необходимо, – Рауль оставался непреклонен. – Мы работаем вместе, а как проводить нерабочее время – это личное дело каждого.

– Хорошо, давайте зайдем с другой стороны, – HR-менеджер проявлял чудеса гибкости. – Вам нравится ваша должность, вы чувствуете себя комфортно в роли руководителя проекта?

– Да, безусловно! Я раньше был программистом, но последние годы руковожу проектами, мне это нравится.

– Замечательно. Значит, это ваш осознанный выбор, что немаловажно. Как вы знаете, мы с вами трудимся в ИТ-отрасли. Здесь на работу не набирают по объявлениям первых попавшихся. У всех членов вашей команды есть образование, опыт и квалификация. У вас динамичный и интересный проект, который, что называется, «зажигает» людей. Им нравится высокая значимость их работы, им приятно, что они приносят пользу городу и его жителям, это заставляет их по утрам вставать из теплой кровати и ехать в офис. Ваши сотрудники имеют склонность к поиску новых решений, к развитию, к наилучшему применению своих способностей. Их мотивирует возможность заниматься исследованиями и учиться. Я разговаривал с ними, и у меня сложилось именно такое мнение. Вы с ним согласны?

– Да я не особо об этом задумывался, – пожал плечами Рауль. – Возможно, так и есть.

– Допустим, что это так. Тогда мы подошли к главному вопросу: если вам нравится ваша работа, сотрудникам вашей команды нравится их работа, то почему же не получается наладить эффективное взаимодействие?

– Потому что они не делают, что должны делать! Я им ставлю задачи, а они приходят с ними обратно ко мне, не соблюдают сроки, устраивают истерики. Поэтому и не получается.

Конец ознакомительного фрагмента.

----

Купить: [https://tellnovel.com/ru/razygraev\\_serгей/nichego-lichnogo-tol-ko-biznes-43-mental-nye-ustanovki-dlya-professionala](https://tellnovel.com/ru/razygraev_serгей/nichego-lichnogo-tol-ko-biznes-43-mental-nye-ustanovki-dlya-professionala)

Текст предоставлен ООО «ИТ»

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: [Купить](#)