

«Будьте современным стариканом»: чем люди в возрасте могут помочь технологическим компаниям



Чип Конли

Сегодня все больше людей делают вывод, что их срок годности истек, словно у пакета с прокисшим молоком. Один из парадоксов современности заключается в том, что поколение беби-бумеров, находясь в прекрасной физической форме, не утратило присущий молодости энтузиазм и продолжает активно работать несмотря на возраст. Однако в то же время они ощущают себя все менее и менее востребованными. Эти люди обеспокоены — и небезосновательно — тем, что руководители или потенциальные работодатели будут воспринимать их возраст скорее как недостаток, а не как достоинство, особенно если речь идет о работе в технологической индустрии.

Нас, работников «определенного возраста», если уж на то пошло, стоит сравнивать не с пакетом испорченного молока, а с бутылкой хорошего вина, особенно сегодня, когда на дворе цифровой век. Технологической отрасли, известной не только своими прорывными идеями, но и токсичной рабочей атмосферой, кадровыми проблемами и генеральными

директорами, одетыми как подростки, не хватает зрелости и мудрости, которые приходят с годами.

В 26 лет мне удалось открыть сеть бутик-отелей, которой я руководил в качестве генерального директора следующие 24 года. Однако на исходе рецессии я решил их продать и понятия не имел, что делать дальше. Вот тут-то на горизонте и появилась компания Airbnb. В начале 2013 года, прочитав мою книгу «Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow», ко мне обратился Брайан Чески, один из основателей Airbnb и ее гендиректор. Он и два его партнера-миллениала хотели, чтобы я занял в компании должность директора по вопросам глобального гостеприимства и стратегии и помог им превратить их стартап в международного гиганта. Однако мне, человеку старой закалки, никогда не приходилось пользоваться Airbnb. У меня даже не было приложения Uber на телефоне. В свои 52 года я не имел опыта работы в технологических компаниях, не умел программировать и был вдвое старше среднестатистического сотрудника Airbnb. Кроме того, после более чем двух десятилетий успешного руководства собственным бизнесом мне пришлось бы подчиняться какому-то умнику, который на 21 год младше меня. От всего этого мне становилось немного не по себе, но все же я принял предложение.

В свой первый рабочий день на совещании технических специалистов я услышал философский вопрос, на который у меня не было ответа: «Если вы выпустили фичу, но никто ей не воспользовался, может, вы ее на самом деле не выпустили?» Меня глубоко потрясла подобная формулировка, поскольку я совершенно ничего не понимал в этом. Брайан хотел, чтобы я стал его ментором, но мне казалось, что это он ментор, а я только стажер.

Стало ясно, что мне предстоит работа на два фронта. Во-первых, я быстро усвоил, что из стратегических соображений мне лучше оставить в прошлом часть моего опыта. Компания не нуждалась в двух гендиректорах и тем более в том, чтобы я с видом церковного проповедника давал кому-то наставления. Больше всего мне хотелось внимательно смотреть и слушать, при этом я старался высказывать минимум оценочных суждений и как можно больше абстрагироваться от своего эго. Я представлял себя культурным антропологом, который с

нескрываемым любопытством и интересом изучает новый ареал. В круг моих обязанностей также входило наблюдение за происходящим. Часто после совещания я подходил к одному из моих руководителей, который был лет на двадцать моложе меня, и осторожно спрашивал его, не хочет ли он получить пару советов о том, как точнее распознавать эмоции присутствующих в комнате коллег и лучше понимать мотивы, которыми руководствуется тот или иной инженер.

Во-вторых, из вышесказанного я извлек еще один урок, суть которого можно изложить в форме простой торговой сделки «Я тебе — эмоциональный интеллект, а ты мне — цифровой». Многие молодые люди понимают свой iPhone лучше, чем сидящего напротив собеседника. Я не говорю, что они не умеют распознавать эмоции. Наш цифровой мир полон эмодзи, которых в мои школьные годы никто не знал. Проблема в том, что эмоджи не способствуют развитию навыков живого межличностного общения. Если бы окружавшие меня ребята также великолепно разбирались в эмоциях окружающих, как в технических вопросах, из них бы получились первоклассные руководители. Я понял, что в эпоху цифровых технологий мы, представители старшего поколения, рассчитываем на то, что молодые лидеры каким-то чудесным образом, без особых усилий, наберутся житейской мудрости, на постижение которой нам понадобилась уйма времени.

Позднее мне стало ясно, что на людях лучше выглядеть стажером, а в частной беседе — наставником, потому что на совещаниях никто не хочет чувствовать себя так, словно его отчитывает отец. Я также понял, что лучший способ скрыть замешательство — выдать его за любопытство, дав ему полную волю. В отличие от большинства руководителей высшего звена, которые предпочитают задавать вопросы «что?» и «как?», я постоянно спрашивал «почему?» и «что если?», ничего лучше мне в голову просто не приходило.

Такому старикану, как я, работать, в технологической компании было непривычно. Однако мой пытливый ум новичка помог нам лучше изучить слабые стороны компании. Мы привыкли недооценивать вопросы «почему?» и «что если?», считая что, их задают преимущественно маленькие дети. На самом деле, опираясь на собственный опыт, я могу сказать, что с возрастом проще признать тот факт, что мы еще многого не

знаем. Как ни парадоксально это прозвучит, любознательность дарит нам ощущение молодости. Очень ярко эта черта характера была выражена у теоретика менеджмента Питера Друкера, который прожил 95 лет. Один из секретов его долголетия в том, что он всегда глубоко погружался в новую тему, которая пробуждала в нем интерес, будь то японское искусство компоновки цветов или военная стратегия Средневековья.

Некоторые мои немолодые коллеги из мира высоких технологий предпочитают скрывать свой возраст, однако, на мой взгляд, они тем самым лишают себя массы возможностей. Открытая позиция по этому вопросу помогла мне добиться успеха. Я всю жизнь испытываю неподдельный интерес к людям и вещам, и, как мне кажется, именно любознательность сделала из меня осведомленного человека, который отлично ладит с окружающими. В Airbnb вряд ли найдется еще один такой сотрудник, как я, который бы контактировал с таким количеством специалистов. Я всегда старался с радостью откликаться на их предложения пообщаться, за что им отдельное спасибо. Если бы я отметил на карте острова (или отделы) компании, с работниками которых мне довелось вести разговоры, вашему взору предстала бы широкая и информативная сеть контактов.

Меня, как стратегического советника основателей Airbnb, такое положение дел более чем устраивало, поскольку я таким образом держал руку на пульсе происходящего в компании и ее разных командах.

Беби-бумеры и миллениалы могут многое предложить друг другу и многому научиться друг у друга. Будьте современным стариканом, который работает и учится, играет одновременно роли наставника и стажера, а также получает удовольствие от того, что в нем уживаются две ипостаси — ученика и мудреца. Такая передача знаний от поколения к поколению особенно важна для беби-бумеров, поскольку мы, вероятно, проживем [на 10 лет дольше наших родителей](#), а средний возраст руководителей в эпоху цифровых технологий снизился на 10 лет. Для беби-бумеров это означает дополнительные 20 лет не востребоваемости и забвения. Тот факт, что с 2000 по 2016 год число работающих американцев старше 65 лет выросло на 125%, говорит о грядущем кадровом кризисе национального масштаба.

Мудрость заключается в умении распознавать модели поведения окружающих. С возрастом вы начинаете разбираться в них все лучше и лучше. У нас есть такое старое выражение «Смерть старика сравнима с гибелью библиотеки от пожара». Оно мне очень нравится. В цифровую эпоху библиотеки — как и старики — не пользуются такой популярностью, как раньше, однако у мудрости нет срока годности.

Об авторе: Чип Конли — стратегический советник в компании Airbnb, автор книг «Emotional Equations» и «Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow».

Источник: [Harvard Business Review](#)