

## ГЛАВА 3

# КРИТЕРИИ МЕНТОРА

16

### КАК УЗНАТЬ МЕНТОРА

Стремительно растущая популярность менторства имеет и определенные негативные последствия. С одной стороны, рост спроса на услуги менторов — дело, безусловно, хорошее. Но, с другой стороны, когда нечто скрытое, эксклюзивное становится всеобщим достоянием или объектом широкого интереса, происходит как неизбежная трансформация понятия, так и его обесценивание.

Именно это мы сейчас и наблюдаем. Под словом «менторство» сегодня подразумевается стандартный инструмент решения прикладных задач бизнеса — от знакомства рядовых сотрудников с их должностными обязанностями до планирования преемственности для CEO.

Понятие «ментор» воспринимается как почетное звание, которое присваивают всем мало-мальски толковым руководителям — тем, кто помогает коллегам и проявляет заботу о своих подчиненных, создавая им условия для роста.

Однако настоящий успех — по-прежнему штучный товар. И настоящего ментора еще можно встретить. Если вы решили

найти такого человека, то искать его надо, руководствуясь следующими критериями.

## 17

### ПРЕВОСХОДСТВО

Первый и самый очевидный критерий — превосходство. Ментор должен превосходить ученика. Как минимум — в той сфере, в которой ученик хочет продвинуться. В идеале — во всем. Чем больше разрыв в ресурсах и возможностях между ментором и учеником, тем больше первый может дать второму.

Но есть нюансы. Во-первых, важно, чтобы эта разница носила принципиальный, качественный характер. Ментор нужен для того, чтобы помочь вам совершить именно качественный скачок — не просто подняться, а перейти на следующий уровень. Для этого он должен сам находиться на этом уровне, а еще лучше — на несколько уровней выше.

Во-вторых, ментор — это не паровоз, который тащит вагоны от станции к станции по однажды проложенному пути. Ментор — это ступень ракеты. Его задача — поднять вас на новую высоту, вывести за границу атмосферы. Дать концентрированный импульс в нужном направлении. После чего «ступень отстреливается», и дальше ракету должна нести следующая ступень.

Иными словами, потенциал отношений «ментор — ученик» всегда ограничен во времени. Рано или поздно произойдет одно

из двух: ученик догонит ментора или траектории их движения разойдутся настолько, что ментор уже не сможет выдавать импульсы в том направлении, в котором движется его подопечный.

И то и другое нормально. Ученик должен стремиться достичь уровня своего учителя. Иначе он вообще ничего не добьется. Ученик должен искать собственный путь. Нельзя прийти к своей цели, если идешь по чужому следу.

Именно поэтому вам необходима большая разница в уровне. Тогда, даже находясь на одной траектории с вами, ментор дольше сможет выдавать ускоряющий импульс. И успеет выйти на новый уровень, чтобы сохранить между вами эту дистанцию.

Не менее важно, чтобы ментор превосходил вас по как можно большему числу направлений. В этом случае он сможет предложить вам широкий выбор траекторий для дальнейшего продвижения, даже если в итоге вы окажетесь на разных орбитах.

Разница в уровне часто проявляется и разницей в возрасте. Обычно она составляет около 20 лет, но может быть и больше.

## 18

### БЛИЗОСТЬ

Второй критерий, на который вы должны обратить внимание, рассматривая кого-либо в качестве потенциального ментора, — это близость и основанное на ней доверие. Без доверия нет

успеха. Без доверия невозможны продуктивные отношения. Чем больше стоит на кону, тем больше доверия должно быть.

Менторство — особый случай. Здесь доверие критично. Но еще важнее то, из чего возникает доверие. Доверие между ментором и учеником должно основываться на чувстве взаимной близости. Есть вещи, которыми нельзя поделиться с друзьями. Бывает так, что и супругам лучше чего-то не знать друг о друге. Однако с доктором или адвокатом приходится быть полностью откровенным. Иначе они не помогут решить вашу проблему.

Но это трудно. Врачи, адвокаты и все, чей бизнес подпадает под определение «консультант», всегда держат дистанцию. Их интерес к вам должен оставаться сугубо деловым. Вы для них клиент, их участие в вашей судьбе — услуга, за которую они получают деньги. Происходит обмен одной ценности на другую. Иными словами, это формальная сделка, основанная на взаимной выгоде. Если доверие — необходимое условие для ее заключения, то близость в таких отношениях только вредит.

Однако настоящее менторство без близости не работает вообще, потому что это не сделка. Как не является сделкой любовь или дружба — другие виды отношений, для которых необходима близость. Хотя в этих отношениях также есть взаимный интерес и взаимная выгода, разница в том, что стороны в них не **обмениваются** ценностями. Они **делятся ценностями**. Если между сторонами в таких отношениях есть взаимный интерес, но нет близости, неизбежно возникает ситуация, когда одна из сторон начинает злоупотреблять доверием и эксплуатирует другую.

Это всегда заканчивается плохо. Друзья не просто расстаются — они становятся врагами. Любовь сменяется ненавистью.

А отношения «наставник — ученик» превращаются в другой архетипический сюжет: «ученик чародея». Не менее древний и весьма популярный. Если вновь обратиться к «Звездным войнам», то Оби-Ван Кеноби и Энакин Скайуокер, превратившийся в Дарта Вейдера, разыгрывают этот сценарий как по нотам.

Пострадавшей стороной при этом, как правило, оказывается именно ученик — у наставника по умолчанию больше возможностей использовать своего подопечного. Это нашло отражение в фильме — по сути, именно Оби-Ван сделал Энакина инвалидом.

Ни взаимное доверие, ни взаимная выгода не уберут отношения от краха, если в них нет близости. Близость скрепляет любые отношения. Она снижает издержки, сглаживает углы и притупляет противоречия, которые неизбежно возникают, когда сталкиваются две яркие, активные и амбициозные личности. Это готовность идти на определенные уступки и даже жертвы. Готовность делиться, отдавать, не требуя немедленного возмещения. Это готовность делать больше, чем нужно, и действовать прежде, чем тебя об этом попросят. А когда отношения подходят к концу — умение расстаться, оставаясь в плюсе.

## 19

### МАЙКЛ БЛУМБЕРГ И УИЛЬЯМ САЛОМОН

Майкл Блумберг — легендарная личность. Его имя стало синонимом успеха. Он основатель одного из крупнейших игроков

на рынке финансовой аналитики, стабильно занимает верхние строчки в списке богатейших людей мира по версии Forbes, трижды избирался мэром Нью-Йорка.

По словам Блумберга, этим он обязан Уильяму Саломону, с работы на которого и начался его карьерный путь в 1966 году.

Будучи выпускником бизнес-школы Гарварда, Майкл мог позволить себе выбирать, поэтому приходил на собеседования во все ведущие брокерские конторы Уолл-стрит. Одной из них была относительно небольшая, но активно развивавшаяся компания Salomon Brothers. Порядки, заведенные в ней, удивили Блумберга. В других местах, куда он приходил на собеседование, торговые залы были небольшими, а трейдеры сидели в отдельных кабинетах. В Salomon Brothers все, от руководителей до рядовых клерков, находились в одном большом зале. И общались между собой временами очень эмоционально.

Дождаясь встречи, Майкл разговорился с каким-то человеком. Тот остановился, чтобы поболтать с новичком. Сотрудник, представившийся как Билли, был очень приветлив и даже дал Майклу несколько советов, как лучше вести себя на собеседовании. Оказалось, что это был сам Уильям Саломон — управляющий партнер компании и сын одного из ее основателей.

Эта мимолетная встреча оказалась судьбоносной. Полвека спустя, находясь на вершине славы, Майкл Блумберг написал на своей странице в LinkedIn:

*«В жизни мы нечасто встречаем людей, способных изменить то, как мы смотрим на мир и решаем, что для нас важнее всего. Для меня таким человеком был Билли Саломон...*

*...Работая с Билли, я узнал о менеджменте больше, чем от кого бы то ни было, и компания, которую я основал с тремя парнями, такими же выходцами из Salomon, была построена благодаря его урокам. И хотя сегодня Salomon Brothers уже не существует, правила, которые Билли заложил своими поступками, продолжают жить в тех, кого он вдохновил».*

Иными словами, Саломон обладал стратегическим превосходством, которое предопределило его эффективность в качестве ментора для Блумберга: несмотря на отсутствие образования, Саломон обладал колоссальным опытом работы на фондовом рынке. Еще более важным было то, что Саломон умел работать с людьми и пользовался большим авторитетом как внутри компании, так и за ее пределами.

Вместе с тем между ними была и близость. Именно открытость и дружелюбие Уильяма Саломона произвели наибольшее впечатление на Майкла. Несмотря на то что Goldman Sachs предложила Блумбергу больше, он решил, что иметь такого руководителя, как Саломон, намного важнее хорошей зарплаты.

Как показали дальнейшие события, это было верное решение. Уже через семь лет работы на Salomon Brothers Майкл Блумберг стал партнером и миллионером. В 1981 году, когда компанию продали трейдинговой фирме Phibro, он ушел оттуда с чеком в 10 миллионов долларов и основал собственный бизнес.

## ВАЖНОЕ ДОПОЛНЕНИЕ

Теперь у вас наверняка возникнет логичный вопрос.

Итак, есть два критерия, позволяющих рассматривать человека в качестве ментора: это превосходство и близость. С первым все просто — разница в уровне между ментором и его подопечным, как правило, видна невооруженным глазом.

Но как быть с близостью? Ее невозможно измерить. Это «химия» — она или есть, или ее нет. Мало того, чтобы это понять, нужно находиться в личных отношениях. Но даже в этом случае необходимо учитывать, что она возникает не сразу. Например, Билл Гейтс и Уоррен Баффет при первой встрече не слишком понравились друг другу, хотя с тех пор дружат уже более 30 лет. А иногда «химия» не возникает вовсе.

Можно ли как-то на это повлиять?

Управлять взаимной симпатией мы пока не научились. Возможно, оно и к лучшему. Но прикинуть свои шансы заранее вполне реально. Наверняка вы слышали о том, что противоположности притягиваются. Или хотя бы дополняют друг друга. Вера в это является важной частью культуры — в искусстве, литературе и кино масса соответствующих сюжетов. Это убеждение настолько сильно, что просочилось даже в труды некоторых психологов. Но люди не магниты. Правильный принцип звучит ровно наоборот: «Подобное притягивается к подобному».

Причина, по которой данный сюжет столь популярен в массовом сознании, проста: противоположности создают основу для конфликта и драмы. Именно это делает любую историю интересной. Но то, что хорошо на экране или страницах романа, не всегда хорошо в жизни. Статистика неумолима: наиболее прочные отношения возникают между людьми схожего темперамента, характера и взглядов на жизнь. Именно поэтому чем больше вы похожи друг на друга, тем лучше. Ценности, принципы и приоритеты ментора и ученика должны совпадать. В этом случае шансы на возникновение «химии» максимальны.

Прекрасной иллюстрацией этого правила является следующая история.

## 21

### РИЧАРД БРЭНСОН И ФРЕДДИ ЛЕЙКЕР

Сэр Ричард Брэнсон, пожалуй, самая яркая и неоднозначная фигура современного бизнеса: миллиардер, авантюрист, любитель эпатажа, автор множества смелых бизнес-идей, ставших примерами как оглушительного успеха, так и грандиозного провала. Казалось бы, второго такого персонажа быть не может.

Но задолго до сэра Ричарда роль всеобщего возмутителя спокойствия в бизнес-среде играл другой не менее легендарный сэр — Фредди Лейкер. Как и Брэнсон, Лейкер плохо учился в школе, но с детства отличался предприимчивостью. Выходец из бедной семьи, он вынужден был подрабатывать и постоянно пробовал

новые бизнес-идеи. Он рано увлекся авиацией: до Второй мировой войны работал на авиазаводе, с ее началом стал авиамехаником, ремонтировал боевые самолеты и выучился на пилота. После войны он экспериментировал с различными бизнес-идеями в авиации — основал несколько компаний, занимавшихся авиаперевозками. Какие-то бизнес-идеи оказались удачными, какие-то провалились.

Но настоящий прорыв произошел в начале 1970-х, когда Лейкер загорелся идеей совершить революцию на рынке и запустить трансатлантический маршрут, билеты на который будут стоить намного дешевле, чем у остальных авиакомпаний. По его задумке, полет через океан должен был стоить столько же, сколько и поездка на поезде. Говоря современным языком, он решил создать лоукостер.

Почти шесть лет ушло на войну с авиационными властями, прежде чем состоялся первый полет его новой авиакомпании Skytrain. В то время отрасль была еще более зарегулирована, чем сейчас. К тому же крупные авиакомпании резонно опасались, что дерзкий новичок «обрушит рынок». Лейкер не стеснялся называть вещи своими именами. Его резкие высказывания в адрес конкурентов и властей не раз попадали на страницы газет. Он активно использовал нестандартные ходы для рекламы своей компании и применял агрессивные стратегии, граничившие с авантюризмом. И это давало эффект: загрузка его рейсов колебалась от 75 до 80% — невиданный для того времени показатель. Стоимость перелета Лондон — Нью-Йорк в одну сторону начиналась от 135 долларов — у конкурентов цены держались в районе 500.

Однако долго так продолжаться не могло. Pan American, Trans World Airlines и British Airways стали планомерно снижать

стоимость билетов, лишая Skytrain главного козыря — дешевизны. Факт сговора доказан не был, но эти действия вместе с нарастающим экономическим кризисом сделали свое дело — в 1982 году Skytrain обанкротилась. Лейкер судился с British Airways и выиграл иск, но компанию это не спасло.

Тем не менее авторитет и слава сэра Фредди Лейкера были столь велики, что когда три года спустя Брэнсон решил основать авиакомпанию Virgin Atlantic Airways, то недолго раздумывал, к кому обратиться за советом и помощью. Он пригласил Лейкера на ланч и поделился своим замыслом. Как позднее писал Брэнсон в своей книге «К черту все! Берись и делай!»\*, Лейкер сказал ему:

*«Будь готов к грязным приемчикам British Airways. Это их подлые трюки разорили меня. Не позволяй им сделать то же самое с тобой. Подавай жалобы во все инстанции. Моя ошибка была в том, что я не жаловался».*

Брэнсон воспользовался этим советом и подал в суд на British Airways в 1992 году, когда усилившаяся конкуренция между ними действительно вылилась в серию «грязных трюков» со стороны национального перевозчика. British Airways решила не доводить дело до судебного разбирательства и выплатила Брэнсону компенсацию. Позже Ричард говорил: лучшее, что посоветовал ему Фредди Лейкер, — это подать в суд на British Airways до того, как они его разорят.

Для нас же наибольший интерес вызывает другой важный совет, который Лейкер дал своему ученику. Virgin Atlantic Airways не могла похвастаться таким же рекламным бюджетом, как ее

---

\* Брэнсон Р. К черту все! Берись и делай! М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

конкуренты. Лейкер подсказал своему протеже выход из ситуации — самому стать лицом компании и продвигать ее силой собственной харизмы. В своей книге Брэнсон пишет об этом так:

*«Он сказал мне: “Используй себя. Не бойся выставить себя дураком. Иначе ты не выживешь”. Этот совет повлиял на весь мой подход к бизнесу. Я принял его и с тех пор все время искал оригинальные способы выделиться из толпы. Я обнаружил, что с помощью необычных и забавных способов больше шансов оказаться на первой полосе газеты, чем на последней».*

То, что Брэнсон последовал совету Лейкера, отразило их сходство друг с другом. Благодаря этому две яркие, неординарные и достаточно неуживчивые личности сумели найти общий язык, более того — построить долгосрочные доверительные отношения.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

