

## СОДЕРЖАНИЕ

### Часть I

#### **Решите, какой карьеры хотите добиться**

Глава 1. Раскройте свой потенциал <i>Роберт Стивен Каплан</i> .....	13
Глава 2. Как построить значимую карьеру: разработка долгосрочной стратегии <i>Брайан Федерстонхо</i> .....	29
Глава 3. Разработайте стратегический подход к развитию своей карьеры <i>Дори Кларк</i> .....	35

### Часть II

#### **Оцените себя и соберите отзывы о своей работе**

Глава 4. Как самим оценить свою карьеру: список вопросов.....	41
Глава 5. Что такое самосознание (и как его развивать) <i>Таша Эйрих</i> .....	45
Глава 6. Почему нужно выделять время на саморефлексию (даже если не хочется) <i>Дженнифер Порттер</i> .....	55
Глава 7. Сделайте себя незаменимым <i>Джон Зенгер, Джозеф Фолкман, Скотт Эдингер</i> .....	61
Глава 8. Как играть на своих сильных сторонах <i>Лора Морган Робертс, Гретхен Шпрайтцер, Джейн Даттон, Роберт Куинн, Эмили Хифи, Брианна Баркер Кейза</i> .....	85

[<>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua)

Глава 9. Получайте нужную вам обратную связь <i>Кэролин О'Хара</i> .....	101
Глава 10. Как отзывы могут помочь получить повышение <i>Сабина Наваз</i> .....	107

### Часть III

#### **Поставьте перед собой цели**

Глава 11. Девять вещей, которые успешные люди делают по-другому <i>Хайди Грант</i> .....	115
Глава 12. Перестаньте ставить перед собой неинтересные цели <i>Элизабет Грейс Сондерс</i> .....	123
Глава 13. Прежде чем ставить перед собой новые цели, подумайте, от каких задач отказаться <i>Элизабет Грейс Сондерс</i> .....	129

### Часть IV

#### **Научитесь учиться**

Глава 14. Как преуспеть в учебе <i>Эрика Андерсен</i> .....	135
Глава 15. Четыре способа научиться лучше учиться <i>Моник Валькур</i> .....	145
Глава 16. Учиться и работать можно одновременно <i>Лиана Дейви</i> .....	151
Глава 17. Четыре правила, которым следуют люди, постоянно приобретающие новые навыки <i>Майк Кихоу</i> .....	157
Глава 18. Разговаривая сами с собой (вслух), мы помогаем себе учиться <i>Ульрих Бозер</i> .....	163

### Часть V

#### **Приобретите новые навыки**

Глава 19. Станьте экспертом <i>Дороти Леонард, Гэвин Бартон, Мишель Бартон</i> .....	171
---	-----

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Глава 20. Вы нуждаетесь во множестве наставников, а не в одном-единственном <i>Дори Кларк</i> .....	183
Глава 21. Восемь способов прочитать (гораздо) больше книг в этом году <i>Нил Пасрич</i> .....	189
Глава 22. Три способа использовать МООК для продвижения карьеры <i>Уолтер Фрик</i> .....	197
Глава 23. Нужна ли вам степень МВА? <i>Эд Батиста</i> .....	203

## Часть VI **Вперед и вверх**

Глава 24. Чтобы расти на работе, не нужны повышения <i>Джордан Старк, Кэти Смит Милуэй</i> .....	213
Глава 25. Как получить должность, требующую владения навыками, которых у вас пока нет <i>Клаудио Фернандес-Араос</i> .....	219
Глава 26. Поговорите с начальником о своих желаниях <i>Ребекка Шамбо</i> .....	223
Глава 27. Как просить о повышении <i>Ребекка Найт</i> .....	229
Глава 28. Научитесь лучше справляться с переходными периодами <i>Авива Виттенберг-Кокс</i> .....	237

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## ЧТО ВЫ УЗНАЕТЕ

Никто так не заинтересован в вашем росте и развитии, как вы сами. Быть может, вам повезло работать в организации с эффективной системой обучения или вы трудитесь в компании, где возможности профессионального развития открываются лишь перед лучшими, — в любом случае только вы сами в состоянии составить себе учебный план и отслеживать свои успехи. В современных организациях карьера того или иного сотрудника все чаще находится в *его* собственных руках.

Как продолжать учиться, расти, соответствовать стандартам и наращивать профессиональное мастерство самостоятельно — без помощи специалиста по кадрам или личного коуча? Процесс составления плана личного развития начинается с понимания своих сильных и слабых сторон, сбора и анализа обратной связи, постановки целей, выходящих за рамки рабочих обязанностей, выявления и освоения новых навыков и удовлетворения интересов. Даже если вы еще не выбрали для себя карьеру на долгосрочную перспективу, вы можете заняться приобретением и поддержанием навыков, которые понадобятся, чтобы сократить разрыв между тем, чего вы достигли, и тем, чего бы вы в принципе хотели добиться.

Эта книга поможет вам поставить перед собой цель и определить необходимые для ее достижения шаги — причем она будет полезна и начинающим свой рабочий путь, и тем, кого ждет крутой поворот в карьере, и людям, которые только задумались о переходе на новый уровень. Вы научитесь:

- выявлять и устранять пробелы в знаниях или на- выках;
- собирать, интерпретировать конструктивные от- зывы о своей деятельности и действовать в соот- ветствии с ними;
- развивать или поддерживать мышление, способ- ствующее росту;
- находить время для учебы, определив, от каких дел стоит отказаться;
- оценивать преимущества обучения, в том числе специального бизнес-образования и учебы на онлайн-курсах;
- регулярно ставить себе новые цели, стимулиру- ющие продолжение учебы;
- разговаривать с начальством о возможности по- зитивных сдвигов в своей карьере;
- распознавать время для постановки новых задач.

ЧАСТЬ I

# **Решите, какой карьеры хотите добраться**

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## ГЛАВА 1

# Раскройте свой потенциал

Роберт Стивен Каплан

## ИДЕЯ ВКРАТЦЕ

Вы успешны и процветаете — но все равно разочарованы своими результатами и убеждены, что должны достичь большего. Возможно, вы даже жалеете, что не выбрали другую карьеру.

Скорее всего, ваше недовольство обусловлено тем, что вы опираетесь на чужие определения успеха, — а это весьма распространенная ошибка. Чтобы раскрыть свой потенциал, надо задуматься о том, что успех означает именно для вас.

Прежде всего, предлагает Каплан, признайте, что управление карьерой — это *ваша* ответственность. Затем сделайте три важнейших шага:

1. **Разберитесь в себе**, выявив свои сильные и слабые стороны и виды деятельности, которые вам действительно нравятся.

2. **Проявите себя**, преуспев в деятельности, важной для достижения успеха на позиции, к которой вы стремитесь.
3. **Продемонстрируйте характер и лидерские качества**, поставив интересы компании и коллег выше собственных.

## ИДЕЯ НА ПРАКТИКЕ

---

### **Разберитесь в себе**

Опишите свои две-три самые сильные и самые слабые стороны. Если (как и большинству людей) вам сложно определить собственные слабые стороны, опросите других — коллеги, подчиненные, близкие друзья скажут вам суровую правду. Просите конкретных ответов («Насколько хорошо я слушаю?», «Какой у меня стиль лидерства?»). Будьте готовы воспринять самую разную информацию.

Затем постарайтесь понять, чем вам нравится заниматься. Какова работа вашей мечты? Избегайте соблазнов модных сфер деятельности: если вы пойдете работать в одну из них, не испытывая сильного энтузиазма по отношению к реальной работе, может пройти несколько лет, прежде чем вы признаетесь себе, что эта работа не для вас. Выбрав идеальную работу, вам придется начать с чистого листа. Но, избрав дело по душе, вы найдете в себе силы справиться с неизбежными трудностями и сверхурочной работой, необходимой, чтобы полностью раскрыть свой потенциал.

## **Проявите себя в наиболее важных видах деятельности**

Выберите три-четыре вида деятельности, необходимых для достижения успеха на желаемой или нынешней работе. Затем составьте план: как вы сможете показать себя с лучшей стороны в этих сферах?

*Пример.* Главе нового подразделения крупной промышленной компании не удавалось повысить продажи и прибыль. Побеседовав с сотрудниками и клиентами, он пришел к выводу, что успех бизнесу обеспечат такие меры, как развитие тесных отношений с менеджерами по закупкам, работающими в организациях — основных клиентах предприятия; назначение на ключевые лидерские позиции подходящих людей; сохранение ведущего положения в области инноваций. Он начал поручать некоторые свои не очень важные задачи другим сотрудникам, чтобы иметь возможность сосредоточиться на трех выявленных факторах успеха. Показатели продаж и прибыли улучшились.

## **Продемонстрируйте характер и лидерские качества**

Сильный характер и лидерские качества — это то, чем прекрасная работа отличается от просто хорошей. Чтобы продемонстрировать характер:

- ставьте интересы компании и коллег выше собственных; старайтесь для других, не преследуя в этом выгоды только для себя;
- думайте как ответственное лицо; спрашивайте себя, как бы вы поступили, если бы сами принимали решение;

- будьте готовы давать рекомендации, которые пойдут на пользу всей организации, возможно, в ущерб вашему подразделению. Не сомневайтесь, что в конце концов вы будете вознаграждены.

Чтобы продемонстрировать лидерские качества, высказывайте свою точку зрения, даже если она непопулярна. Начальству необходимо знать мнение тех, кто с ним не согласен: тогда боссы могут сделать верный выбор. Если же вы будете действовать осторожно и скрывать свои взгляды, в вашей карьере может начаться застой.

---

Амбициозные профессионалы часто много размышляют о стратегиях, которые помогут им добиться большего успеха. Они стремятся к более заметным должностям и более высоким зарплатам, хотят взять на себя ответственность за больший бюджет и коллектив. На их определение успеха сильно влияют семья, друзья и коллеги.

Однако многие в конце концов обнаруживают, что, несмотря на все усилия и достижения, они все равно не чувствуют удовлетворения от того, чего им удалось добиться в плане карьеры и самореализации. За время работы в компании Goldman Sachs, а также в Гарвардской школе бизнеса, в которой я в последние несколько лет обучаю и консультирую менеджеров и студентов магистратуры делового администрирования, мне встречалось удивительно много талантливых руководителей, глубоко разочарованных своей карьерой. Они оглядывались назад и думали, что должны были достичь большего, и даже жалели, что не выбрали другую карьеру.

Возьмем, к примеру, очень успешного аналитика, сотрудника компании, ведущей операции с ценностями бумагами. Он пришел ко мне, будучи недовольным своей карьерой. По иронии судьбы он был широко известным, очень уважаемым (номером один в своем секторе) и высокооплачиваемым специалистом. Он рассказал, что за десять лет устал от своей работы, ему не нравится начальство и он чувствует, что утратил потенциал профессионального роста. А главное — он всегда хотел быть инвестиционным менеджером, но начал работать аналитиком и так и не сменил карьерный путь. Он чувствовал себя загнанным в угол. Он боялся потерять свой статус и не хотел никого подводить, но в то же время не желал продолжать заниматься тем, что ему приходилось делать.

В ходе разговора мой собеседник задался вопросом: как получилось, что, пытаясь достичь конкретных целей и произвести впечатление на других людей, он упустил из виду то, что его действительно интересовало? На самом деле ему нравилось исследовать рынок акций и оценивать управленческие команды, но он также хотел отвечать за принятие реальных инвестиционных решений и отчитываться о результатах. Я предложил ему начать действовать и обсудить с представителями инвестиционных фирм (включая ту, где он работал в тот момент) возможность его перехода на другое направление работы. Он последовал моему совету и в конце концов получил должность портфельного менеджера в отделе управления активами в своей же компании. Он узнал, что руководители компании хотели, чтобы он продолжал в ней работать в любом качестве, и были удивлены, услышав, что его интересуют инвестиции. Этот человек стал превосходным

инвестиционным менеджером, и, хотя и жалеет, что не отважился на перемены много лет назад, он рад, что изменил карьеру в «период затишья».

### СОВЕТЫ ПО УЛУЧШЕНИЮ КАРЬЕРЫ: ИДИТЕ СВОИМ ПУТЕМ

Для раскрытия собственного потенциала требуется самоанализ и проактивное поведение, но все начинается с базовой философии, или «правил дорожного движения».

- 1. Ваша карьера — на 100% ваша ответственность, и нужно действовать с учетом этого.** Многие многообещающие специалисты ждут, что начальники будут выступать в роли их наставников и коучей, предоставлять интересные возможности и способствовать развитию. Подобный пассивный подход в какой-то момент подведет вас. Конечно, руководители сыграют определенную роль, но в целом ваша карьера — в ваших руках.
- 2. Относитесь с недоверием к общепринятым мнению.** Для вас оно почти всегда неверно. Поначалу вам может нравиться быть как все, но спустя годы вы, возможно, будете сожалеть об этом. Если вы хотите раскрыть свой потенциал, не следует поддаваться давлению коллектива — вы должны оценивать собственные интересы, навыки и убеждения и проявлять достаточную смелость, чтобы действовать в соответствии с ними.
- 3. Верьте, что, даже если справедливость не побеждает в данный момент, со временем она восторжествует.** Когда вы страдаете от несправедливости, нужно быть готовым отступить назад и объективно оценить собственную роль. Такой настрой поможет вам извлечь уроки из неизбежных трудностей и в конце концов адаптироваться. Он также позволит вам сосредоточиться на тех факторах, на которые вы можете повлиять, и укрепит вашу решимость действовать так, как будто конечное решение зависит от вас.

Если вы тоже разочарованы или даже огорчены тем, в каком направлении развивается ваша карьера, эта статья должна помочь вам ответить на вопрос

«Раскрываю ли я свой потенциал?». Это не то же самое, что «Как мне подняться наверх?» или «Как мне добиться успеха в карьере?». Скорее, речь идет об очень личном взгляде на то, как вы определяете успех, и о том, как именно вы можете успеха добиться.

Для этого нужно отступить на шаг назад и заново оценить свою карьеру, для начала признав, что вы несете за нее полную ответственность. Многие люди чувствуют себя жертвой своей карьеры, хотя в действительности во многом контролируют ее. Чтобы влиять на свою карьеру, необходимо по-новому взглянуть на то, как вы справляетесь с тремя основными задачами: понимать себя; проявлять себя как можно лучше при выполнении важных задач; демонстрировать характер и лидерские качества.

## Разберитесь в себе

Если вы хотите взять на себя ответственность за собственную карьеру, необходимо в первую очередь оценить свои нынешние навыки и качество работы. Можете ли вы письменно обозначить свои две-три самые сильные и две-три самые слабые стороны? Большинство способно подробно описать свои преимущества, однако часто нам трудно выявить слабости. Это упражнение требует глубокого анализа, и почти всегда возникает необходимость спросить мнения людей, которые скажут вам суровую правду. К сожалению, не всегда стоит рассчитывать на то, что ваш начальник сможет точно оценить ваши сильные стороны или согласится откровенно поговорить о том, что вы делаете не так. Вам придется собственоручно управлять этим процессом: обратиться за советом, попросить о конкретной

обратной связи и быть готовым воспринимать информацию от множества людей на самых разных уровнях вашей организации. Сбор отзывов о своей работе должен стать постоянным процессом, потому что по мере развития вашей карьеры вы будете сталкиваться с новыми задачами и требованиями.

Недавно я познакомился с начальником подразделения крупной фирмы, оказывающей профессиональные услуги. Несколько лет он был восходящей звездой компании, однако начал ощущать застой в карьере. Его прямые подчиненные и топ-менеджеры, как ему казалось, взаимодействовали с ним без прежней заинтересованности и энтузиазма, и он не знал почему. Во время беседы он смог конкретно описать свои сильные стороны, но на вопрос о слабых мой собеседник ответил довольно расплывчато: «Возможно, я слишком нетерпелив» и «Мне нужно повысить авторитет». Когда я спросил, что думает о нем босс, он все равно не смог назвать ни одной конкретной слабой стороны. Я дал ему задание: побеседовать минимум с пятью коллегами и подчиненными.

Через несколько недель он снова пришел ко мне. Многое из того, что он услышал, стало для него сюрпризом. Да, он внимательно относится к деталям и решителен, но, оказывается, чрезмерно вмешивается в процесс, имеет диктаторский стиль руководства и не умеет слушать. Учитывая эту информацию, он обратился к коучу, начал работать над своими недостатками и регулярно просить коллег и подчиненных высказаться о его поведении. Спустя год он сообщил, что в результате этих усилий у него повысилась эффективность и он снова уверен в себе и с оптимизмом смотрит на свою карьеру.

Подобная инициатива требует времени, смирения и готовности бороться со своими слабостями, страхами и заблуждениями, которые многие из нас предпочли бы игнорировать. Но я не перестаю удивляться способности людей меняться и совершенствоваться после того, как они осознали свои недостатки и сильные стороны.

Конечно, заставить других, особенно подчиненных, говорить о ваших недостатках нелегко. О таких вещах следует беседовать с глазу на глаз, и потенциальным коучам нужно дать время, чтобы они поверили в вашу искренность. Когда сотрудники увидят, что вы действуете с учетом сказанного ими, они станут давать советы более проактивно, зная, что вы цените их мнение. Подчиненные и коллеги будут чувствовать, что от них частично зависит ваш успех и успех всего подразделения. В результате им, вероятнее всего, будет нравиться работать с вами.

Итак, вы выявили свои сильные и слабые стороны. Следующая задача — определить, чем вам нравится заниматься. Какова работа вашей мечты? Насколько она соответствует тому, чем вы занимаетесь в настоящий момент? Многие или не знают, что им нравится, или настолько прислушиваются к мнению своего окружения, что выбирают не ту карьеру. Недавно ко мне обратился студент МВА, который хотел получить совет, куда идти работать: в хедж-фонд, частную инвестиционную компанию или инвестиционный банк. Я спросил, интересуют ли его финансовые рынки, и он сразу ответил: «Нет». Он даже точно не знал, каковы ключевые задачи специалистов в каждой из этих сфер. Однако, когда я спросил студента, чем бы он занялся, будь у него на банковском счету \$10 млн, он четко ответил: стал бы работать в музыкальной индустрии. Он был

исполнителем профессионального уровня и любил музыкальный бизнес. Поняв, как на него повлияло стремление однокурсников развиваться в выгодной индустрии финансовых услуг, он пришел к выводу, что ему нужно пересмотреть свой выбор.

Общепринятое мнение о привлекательности той или иной карьеры постоянно меняется. 25 лет назад высокооплачиваемыми и престижными считались профессии врача и юриста. Сегодня многие врачи и юристы разочарованы в своей работе и осознали, что выбирали карьеру, опираясь на взгляды знакомых и на расхожее мнение, а не исходя из собственных предпочтений. Сегодня популярны хедж-фонды и частные инвестиционные компании, но люди, которые приходят туда работать, не испытывая энтузиазма в отношении того, что им придется делать, через несколько лет могут решить начать все с нуля. Любовь к своему делу дает силы справляться с трудностями и неприятностями, преодолевать слабые стороны и много работать, чтобы полностью раскрыть свой потенциал.

## Проявите себя при решении важных задач

Трудно добиться успеха, если вы не показываете все, на что способны, решая задачи, составляющие основу выбранной деятельности. Бродя бы простая мысль, но многим руководителям не удается выявить три-четыре вида деятельности, наиболее важных для достижения успеха в работе или бизнесе. Если вы врач-исследователь, этими видами деятельности, вероятно, будут проведение передовых исследований, публикация научных работ и поиск финансирования. Если

вы руководите большим отделом продаж, вам понадобится умение привлекать, удерживать и развивать отличных специалистов по продажам, сегментировать клиентов и управлять отношениями с клиентами. Если вы рассматриваете переход на другую работу, то должны понять, что будет способствовать успеху в новой должности, и затем спросить себя, по душе ли вам деятельность, которой придется заниматься. Выявление важных задач, выполнения которых требует ваша нынешняя работа, поможет определить, как тратить время и развивать навыки.

Потенциально успешные лидеры иногда упускают из виду эту связь. Не так давно новый глава подразделения крупной промышленной компании рассказал мне, что ему не удается повысить продажи и прибыль. Он жаловался, что тратит слишком много времени на решение неотложных вопросов и ему не хватает часов в сутках. Когда я попросил его назвать три основные движущие силы успеха в его бизнесе, он понял, что точно этого не знает. Следующие несколько недель он беседовал с сотрудниками и клиентами и пришел к выводу, что успешным его бизнес может стать благодаря развитию тесных отношений с менеджерами по закупкам 25 ведущих клиентов, назначению подходящих людей на ключевые лидерские позиции в области продаж и производства и сохранению ведущего положения в области инноваций. И он понял, что в его подразделении плохо со всеми тремя факторами.

Далее он очистил свой календарь, заставил себя поручить другим решение задач, менее существенных для успеха, и сосредоточился на том, чтобы улучшить положение на каждом из трех направлений. Шесть месяцев спустя он сообщил, что заменил ряд руководителей,

включая менеджера отдела продаж и руководителя отдела разработки продуктов, и создал исполнительный комитет, еженедельно собирающийся для обсуждения важных вопросов развития бизнеса. Он также рассказал, что стал гораздо более четко связывать свои приоритеты (и приоритеты своей команды) с ключевыми факторами успеха бизнеса. Показатели продаж и прибыли начали повышаться, и он обрел уверенность в том, что его карьерный рост продолжится.

## Продемонстрируйте характер и лидерские качества

Характер и лидерские качества могут казаться не таким уж значимым фактором, однако часто именно они обуславливают разницу между плохо выполненным заданием и отличной работой. Одним из проявлений характера является то, насколько интересы компании и коллег для вас важнее собственных. Прекрасные лидеры готовы стараться ради других, не ища выгоды для себя. Они выступают в роли коучей и наставников. Они мыслят как собственники и спрашивают себя, как бы поступили, если бы им самим пришлось принимать окончательное решение. Они готовы давать рекомендации, которые пойдут на пользу деятельности всей организации, возможно, в ущерб собственному подразделению. Они способны идти на риск, не сомневаясь, что, пусть даже они действуют не в собственных краткосрочных интересах, их усилия в конце концов будут вознаграждены.

Быть лидером также означает готовность высказывать свое мнение, каким бы непопулярным оно ни было. Люди часто соглашаются с предложениями

руководителя организации, даже если те им не нравятся. В действительности же большинство руководителей высшего звена отчаянно желают услышать отличающиеся мнения, чтобы сделать верный выбор. С одной стороны, начинающим лидерам нужно проявлять осмотрительность, выбирая тон и момент для выражения несогласия, но с другой — не стоит забывать, что в карьере может начаться застой, если осторожничать тогда, когда, наоборот, следует говорить то, что думаешь.

Один генеральный директор рассказывал мне, что недавно назначил некоего человека на одну из ключевых должностей и теперь сожалеет о своем решении. Каждый из трех его топ-менеджеров беседовал с различными кандидатами и не выразил беспокойства по поводу выбора босса. Но после того, как нового человека взяли — и у него начались трудности, выяснилось, что двое из трех руководителей серьезно сомневались в кандидате, но подумали, что генеральный директор уже принял решение и высказываться не имеет смысла. Глава компании был в ярости. Он признавал собственную негативную роль в ситуации (и поклялся впредь более активно призывать подчиненных выражать несогласие), однако его мнение о двух подчиненных, скрывших свою точку зрения, ухудшилось.

В целом уверенные в себе руководители иногда переоценивают опасность откровенных высказываний и недооценивают риск молчания. Я предлагаю пользоваться разными подходами, помогающими преодолевать нерешительность: например, я советую начинающим лидерам откладывать деньги для обеспечения своей финансовой безопасности и избегать слишком сильной эмоциональной привязанности к работе.

Может казаться, что вам никогда не найти другой хорошей работы, однако надо верить, что и за пределами вашей компании существуют привлекательные вакансии.

В некоторых случаях я рекомендую людям повысить уверенность в себе, став экспертом в конкретной области бизнеса. Тратьте больше времени на осознание собственного отношения к проблеме, а не на попытки угадать, что хочет услышать начальник. На работе, как и в соревновательных видах спорта, нужно выступать уверенно и непринужденно. Мне доводилось говорить с несколькими управленцами, которые с удовольствием вспоминают моменты, когда они набрались смелости и уверенно донесли свою точку до руководителей и коллег. К их удивлению, после этих случаев уважение к ним только возросло.

Большинство выдающихся директоров ценят начинающих руководителей, которые искренне заботятся об интересах компании. Если вы поступаете правильно, это само по себе является вознаграждением — психологическим в краткосрочном плане и профессиональным в долгосрочном. Конечно, такой подход требует умеренной веры в торжество справедливости. Мне редко встречались люди, которые навредили своей карьере, выразив несогласие и четко изложив хорошо продуманную позицию (даже когда она была непопулярна). Однако я повидал множество испытывавших горечь и замешательство людей, карьера которых застопорилась из-за того, что они проявляли осторожность.

В каждой работе, приносящей удовлетворение, есть свои взлеты и падения, плохие дни, недели и месяцы. Все сталкиваются с трудностями и обескураживающими ситуациями. Некоторые отказываются от своих

планов, встретив на пути препятствие. Они сбиваются с дороги и в конечном счете вредят собственной деятельности. И рана оказывается еще болезненнее, потому что они нанесли ее себе сами. Советы, приведенные в этой статье, помогут вам избежать таких ран. Никто не может помешать вам раскрыть свой потенциал. Ваша задача — найти свою мечту, выработать навыки, необходимые для ее осуществления, и продемонстрировать характер и лидерские качества. Затем вам понадобится смелость, чтобы все это периодически переоценивать и корректировать — и двигаться дальше своим уникальным путем.

---

*Роберт Стивен Каплан — президент и генеральный директор Федерального резервного банка Далласа. Ранее работал старшим помощником декана по вопросам внешних связей и преподавателем практического управления в деловом администрировании в Гарвардской школе бизнеса. Автор трех книг: *What You Really Need to Lead*, *What to Ask the Person in the Mirror*, «Ваше предназначение»\*.*

---

\* Каплан Р.С. Ваше предназначение: Практическое руководство для тех, кто хочет реализовать свой потенциал. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — Здесь и далее — прим. ред.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## ГЛАВА 2

# Как построить значимую карьеру: разработка долгосрочной стратегии

**Брайан Федерстонхо**

Наш мир нестабилен, соответственно и на рабочем месте мы то открываем для себя новые возможности, то сталкиваемся с неопределенностью. Всем нам необходимо по-новому взглянуть на свою работу и взять на себя личную ответственность за собственную карьеру.

Последние три десятка лет я консультирую и обучаю людей и провожу научные исследования в области стратегии карьеры. Меня поражает, как много мужчин и женщин, находящихся на разных этапах жизни, переживают за свою карьеру и как мало времени они тратят на разработку стратегии ее развития. Если вы относите себя к этой группе, не пожалейте времени и измените ситуацию: выделите день на создание плана поиска работы, наиболее значимой для вас и способной принести больше всего удовлетворения. Неважно, к какому поколению вы принадлежите — к поколению 2000-х,

поколению X или беби-бумерам, — ниже перечислены пять шагов, которые помогут вам выработать стратегию развития карьеры.

## Посчитайте, сколько еще времени вам предстоит работать

Большинство людей сильно недооценивают продолжительность карьеры, так что произведите простые расчеты. Подсчитайте, сколько лет, дней и часов вы собираетесь работать, даже если с неполной занятостью. Подсказка: в настоящее время средний возраст выхода на пенсию в США составляет 65 лет, но он повышается. Многие предпочитают — или вынуждены — работать после 70.

## Поймите, на каком этапе карьеры вы находитесь

Выделяют три основных этапа карьеры, каждый из которых длится около 15 лет. Проходя эти этапы, учитывайте суть каждого из них.

- **Этап 1: от начала карьеры — и до приблизительно 35 лет.** В это время делайте открытия, учитесь и пробуйте себя в различных областях. Беритесь на работе за особые задания. Пройдите онлайн-курс. Станьте волонтером в некоммерческой организации, где сможете расширить свои навыки. Будьте открыты возможностям внутри компании и за ее пределами, если считаете, что благодаря им сможете ускорить обучение. Естественно, вы несколько раз свернете не туда,

но даже ошибки и знание о том, что именно вам не нравится, станут цennыми уроками.

- **Этап 2: от 35 — слегка за 50 лет.** Это пора, когда вы можете достигать высот, пользуясь своими сильными сторонами и особенностями. Нужно найти свою «золотую жилу», находящуюся на пересечении того, что вы любите, что у вас хорошо получается и что ценит мир.
- **Этап 3: 55 лет и далее.** В 50 лет перед вами вполне может открываться перспектива проработать еще 20. У вас должна быть надежная работа с разумным режимом, которой вы сможете заниматься еще не один десяток лет. В этот период необходимо сосредоточиться на том, чтобы схранить свежесть взгляда. Никто не захочет брать на работу человека, который думает только о прошлом. Живите сегодняшним днем, общайтесь с людьми — и тогда сможете быть носителем «активной мудрости» еще много лет. Попробуйте взаимное наставничество: поделитесь опытом с молодым коллегой в обмен на его знания о сегодняшнем дне. Не переставайте учиться. Читайте о новых технологиях и развивающихся отраслях и думайте о том, как выработанные вами принципы и накопленные знания можно применить в будущем.

## Проведите инвентаризацию своего «карьерного топлива»

Самыми успешными в долгосрочном плане оказываются те, кто обладает значительные запасами так

называемого карьерного топлива: переносимых навыков, значимого опыта и прочных отношений.

Переносимые навыки включают умение решать проблемы, убеждать других, выполнять задачи и идти на оправданный риск. Эти навыки можно применять на различных работах, в различных компаниях и отраслях.

Значимый опыт позволяет выйти из зоны комфорта и адаптироваться к изменениям в рабочей среде. К нему относятся путешествия, активная общественная работа или открытие собственного бизнеса.

Прочные отношения являются, пожалуй, самой эффективной формой карьерного топлива: связи, эксперты, готовые к критике коллеги и наставники могут существенно повлиять на продвижение вашей карьеры. Оцените, в каком состоянии уровень вашего топлива: он растет, стоит на месте или уменьшается? Спросите себя, что можно сделать в следующем году, чтобы пополнить его запасы. Не всегда для этого нужно менять работу или отрасль. Ищите новые пути в собственной организации, берясь за особые задания, расширяя свои обязанности, пользуясь ротацией должностей и возможностями структурированного обучения.

## Оцените текущую ситуацию на работе

Не полагайтесь на интуицию или свои ощущения в пятницу вечером при оценке степени удовлетворенности собственной работой. Будьте объективны, отвечая на следующие четыре вопроса:

1. Вы учитесь?
2. Вы на что-то влияете?

3. Вам нравится то, чем вы занимаетесь?

И, наконец!

4. Справедливое ли вознаграждение вы получаете?

Что касается последнего вопроса, рассматривайте весь пакет, включая зарплату, льготы, отпуск и гибкость графика. Справедливое ли это вознаграждение за вклад, который вы вносите в успех организации? Как оно выглядит по сравнению с текущим уровнем на рынке?

Что показывают вам ответы на эти вопросы? Можно ли повысить низкие оценки по некоторым из них? Можно ли их изменить в нынешней ситуации или нужно искать новое место?

## Тратьте время разумно

Время — деньги, и то, как мы тратим его, много говорит о наших приоритетах. Нарисуйте простую круговую диаграмму и изобразите на ней, как вы распределяли время последние пару месяцев, используя такие категории, как работа, семья, общественная работа, здоровье и отдых.

Что говорит диаграмма о том, сколько времени вы тратите на себя? Какое соотношение работы и удовольствия обеспечит ваше движение вперед? Достаточно ли времени вы уделяете вещам, делающим вас счастливыми? Нужно ли корректировать ваше время препровождение при переходе с одного этапа на другой? Используете ли вы свое бесценное время для того, чтобы накопить «топливо»? Какова связь между тем, как вы распределяете свое время, и ответами на вопросы об удовлетворенности работой?

## Часть I. Решите, какой карьеры хотите добиться

Карьера — длинный путь, больше, чем просто работа: это огромная часть жизни. Выделите время, чтобы стратегически обдумать свой карьерный путь. На этом пути с вами будет всего один человек, и этот человек — вы. Не переживайте за свою карьеру — действуйте.

---

Брайан Федерстонхо — руководитель отдела по подбору персонала Ogilvy Group, автор книги *The Long View: Career Strategies to Start Strong, Reach High, and Go Far*.

## ГЛАВА 3

# Разработайте стратегический подход к развитию своей карьеры

Дори Кларк

У вашего начальника или руководства отдела кадров просто нет времени или возможностей, чтобы на фоне бесконечного потока электронной почты и встреч хорошенько обдумать, как лучше применить ваши таланты. О планировании собственной карьеры вам придется позаботиться самим, чтобы обеспечить себе долгосрочный рост.

Вот четыре способа подойти к процессу стратегически.

### ***Заставляйте себя выделять время на стратегический анализ***

Когда дел становится много, люди экономят время в первую очередь за счет того, что перестают заниматься обдумыванием стратегии. Как проводить «совещания по планированию» неясно, а экономический