

## СОДЕРЖАНИЕ

### Часть I

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

- Глава 1. Раскройте свой потенциал  
*Роберт Стивен Каплан* ..... 13
- Глава 2. Как построить значимую карьеру:  
разработка долгосрочной стратегии  
*Брайан Федерстонхо* ..... 29
- Глава 3. Разработайте стратегический подход  
к развитию своей карьеры  
*Дори Кларк* ..... 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)  
*Таша Эйрих* ..... 45
- Глава 6. Почему нужно выделять время  
на саморефлексию (даже если не хочется)  
*Дженнифер Портер* ..... 55
- Глава 7. Сделайте себя незаменимым  
*Джон Зенгер, Джозеф Фолкман, Скотт Эдинггер* .... 61
- Глава 8. Как играть на своих сильных сторонах  
*Лора Морган Робертс, Гретхен Шпрейтцер,  
Джейн Даттон, Роберт Куинн, Эмили Хифи,  
Брианна Баркер Кейза* ..... 85

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,</i> <i>Гэвин Бартон, Мишель Бартон</i> .....	171
-----------	---	-----

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



## 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 навыках;
- собирать, интерпретировать конструктивные отзывы о своей деятельности и действовать в соответствии с ними;
- развивать или поддерживать мышление, способствующее 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, стимулирующие продолжение учебы;
- разговаривать с начальством о возможности позитивных сдвигов в своей карьере;
- распознавать время для постановки новых задач.

ЧАСТЬ I

# **Решите, какой карьеры хотите добиться**





# 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 большой 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 ценными 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 общепринятому 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 извлекать 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 собственноручно 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. Вроде 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 удастся 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 преодолеть нерешительность: например, я советую начинающим лидерам откладывать деньги для обеспечения своей финансовой безопасности и избегать слишком сильной эмоциональной привязанности к работе.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)