

ОГЛАВЛЕНИЕ



КАРЬЕРА БЕЗ ГРАНИЦ

Предисловие	8
Прежде всего	13
Введение.....	14
Мы выбираем, нас выбирают	15
Почему я могу вам помочь?.....	17
О чем эта книга	21
Чего вы не найдете в этой книге.....	22
Глава 3. На платформе	24
За рамками ваших возможностей	25
Компетенции	27
Опыт	31
Личные качества	34
Мотивация.....	35
Семья, близкое окружение.....	37
Нетворк.....	38
Глава 4. Помощники	43
Глава 5. Диагностическая карта вашей карьеры	48
Глава 6. Ментальность вертикального роста и множественные карьеры ..	51
Заложники вертикали.....	52
По синусоиде.....	54
Глава 7. Географические границы	58
«То, что привело тебя сюда, не приведет тебя туда»	59
Success leaves clues.....	61
Меняйтесь	62
Адаптируйте стиль лидерства	63

ОГЛАВЛЕНИЕ

Изучайте культурные коды.....	63
Найдите карьерных спонсоров.....	64
Идите на компромисс.....	67
Смотрите дальше.....	70
Глава 8. Граница «российские или международные компании».....	72
Славянофилы и западники.....	73
Оттуда — сюда.....	75
Отсюда — туда.....	77
Глава 9. Границы индустрии.....	81
12 лет: пора задуматься.....	84
Эра единорогов и цифровизации.....	85
Как преодолеть границы индустрии.....	86
Я хочу это сделать, и мне это выгодно.....	87
Я могу это сделать.....	88
Как это сделать?.....	89
Глава 10. Границы возраста: 27–32 лет.....	91
Дело молодое.....	92
Как попасть на скоростной карьерный лифт?.....	93
Воспользоваться свободой.....	94
Познать себя.....	95
Глава 11. Границы возраста: 32–57 лет.....	97
Глава 12. Границы возраста: 57+ лет.....	100
Карьера без возраста.....	101
Корпоративный путь: сохраняем спокойствие.....	102
Свобода выбора.....	103
• Обязательный ресурс в вашей платформе: персональный бренд.....	103
• Преподавание.....	104

КАРЬЕРА БЕЗ ГРАНИЦ

· Коучинг.....	104
· Советник	105
Свой бизнес	106
Глава 13. Гендерные границы.....	109
Играем по ролям.....	110
Синхронизируемся.....	113
Пробиваем барьер.....	115
Глава 14. Еще раз о границах	118
Что-то разрушаем, что-то строим	119
Ценности, или В поисках сокровищ.....	120
На границе.....	122
Напоследок	125

*Посвящаю эту книгу моим детям,
Диме и Даше. Мои советы по построению
карьеры без границ — в первую очередь для них*

ПРЕДИСЛОВИЕ

Работа — системообразующая часть жизни человека, поэтому вопрос построения карьеры и управления ею был актуален во все времена. Но особенно остро он стоит сейчас, когда мир становится все более хаотичен и непредсказуем. Одновременно с увеличением продолжительности жизни появляется возможность построить несколько успешных карьерных направлений, и зрелый возраст дает ряд новых вызовов и возможностей. Технологии тоже, несомненно, сильно меняют подход человечества в труду и его эффективности, уничтожая целые отрасли и создавая новые профессии. И, как показали последние два года, удаленная работа как норма это еще одно переосмысление, которое быстро превращается в новую реальность. Все это накладывает дополнительные сложности на процесс собственного карьерного планирования. И людям сейчас нужно принимать гораздо более активное и осознанное участие в планировании своей карьеры, чем раньше.

Однако понятных и, главное, применимых инструментов в этой области не так много. Так же удивительно мало и качественной литературы, которая давала бы стратегический взгляд на процессы выстраивания карьеры: не на один-два шага вперед, а на долгую перспективу. Тем приятнее было познакомиться с книгой Маргариты Кошман «Карьера без границ».

Мне очень понравилась ее концепция платформы и границ. В свое время мне приходилось преодолевать многие из тех границ, которые Маргарита описывает в своей книге. Я работала в России и за рубежом, мне приходилось перестраиваться в соответствии с контекстом, менять сферы деятельности, отрасли и компании. Я также успешно (хочется верить) и до сих пор борюсь в своей голове со «стеклянным потолком», с которым, я уверена, сталкивались и продолжают сталкиваться многие из моих успешных подруг — бизнес-леди. Поэтому вызовы, о которых пишет Маргарита, мне очень близки, равно как и концепция помощников — профессионалов, которые могут содействовать вашему карьерному росту.

Но ключевое достоинство книги я вижу не в том, как точно автор описывает проблемы на пути к успешной карьере, и даже не в самих решениях и подсказках, как эти проблемы преодолеть. Самое важное, на мой взгляд, — это описываемые в ней ментальные конструкты, которые, будучи «правильно настроенными», дают человеку возможность посмотреть на свою карьеру стратегически, а уже затем дисциплинированно и осознанно приступить к ее построению. Еще очень важный элемент в этой книге для меня — про сохранение (и поиск) внутренней свободы и компаний/сообществ/людей, близких вам по культурному коду и ценностям, — только так вы сможете приносить максимальную пользу и получать при этом максимум удовольствия (удовольствия).

Рекомендую эту книгу всем, кто хочет быть успешным не только в бизнесе или профессии, но и в жизни: получить максимум от своих способностей и добиться экстраординарных результатов, чего бы они ни касались.

Юлия Соловьева,
управляющий директор Google
в России

Часто мы настолько загоняем себя в угол собственными страхами, сомнениями и общественными стереотипами, что начинаем узко мыслить и перестаем видеть горизонт наших бесконечных профессиональных возможностей. Эта книга поможет вам поверить в себя, стереть границы и почувствовать свободу на своем карьерном пути.

*Нигяр Махмудова,
исполнительный вице-президент
по стратегии роста Danone*

В ходе своей карьеры мне не раз приходилось менять город, регион, страну и отрасли. Одно из важных наблюдений, что все эти места работы объединяет умение строить команду и работать с людьми. Маргарита в своей книге помогает читателю сделать непростой выбор в своей карьере: продолжать развитие на текущем месте (ведь в каждой роли и ситуации можно найти проект, который будет вас вдохновлять) или сменить компанию, роль, отрасль, а возможно, и вовсе начать свое дело. Эти размышления были и будут актуальны для всех без исключения профессионалов, и я приглашаю вас перевернуть страницы этой замечательной книги, которая поможет сделать выбор более осознанно.

*Анатолий Попов,
заместитель председателя правления Сбербанка*

Книги в одном отношении похожи на людей — их очень важно встретить вовремя. С Маргаритой я познакомился раньше, чем с ее книгой, но все равно жалею, что это не произошло лет двадцать назад.

Почему такой разговор важен? Да потому что, как ни странно, многие редко относятся к своей карьерной стратегии с той же степенью осознанности и ответственности, как к стратегии своего бизнеса. Тем самым уподобляясь путешественнику, который, имея подробный план городов, которые он намерен посетить, не имеет ни малейшего представления, как из одного места попасть в другое. Маргарита выступает незаменимым помощником, а ее книга — волшебным клубком, который поможет не заблудиться на карьерном пути.

Но я не случайно употребил слово «разговор». Автор не глядит на читателя сверху вниз, чем грешат консультанты и коучи; ему удастся балансировать между банальностью общих советов и подробными инструкциями: первое бесполезно, второе не работает. Вместо этого Маргарита предлагает равноправный, откровенный и практичный разговор об обретении свободы.

Ведь свобода начинается там, где есть осознание альтернатив и ответственный выбор между ними. Маргарита не сделает его за вас, но поможет его сделать вам. И это дорогого стоит.

*Борис Ким,
сооснователь Qiwi*

ПРЕЖДЕ ВСЕГО

Признаюсь — это моя самая первая книга. Я очень требовательный читатель, но пока неопытный писатель — простите мне связанные с этим шероховатости и погрешности. Что я знаю точно — работая над этой книгой, я переосмыслила свой опыт и создала новый полезный подход, мыслительную структуру для осознанного построения собственной карьеры. И я очень хочу, чтобы вы, мои читатели, могли применить его к своей профессиональной (и не только) жизни и стали свободнее и счастливее.

ВВЕДЕНИЕ



МЫ ВЫБИРАЕМ, НАС ВЫБИРАЮТ

В каждом из нас с рождения заложена ценность свободы. Мы не любим делать то, что нам говорят делать. Мы хотим чувствовать себя хозяевами положения и в целом своей судьбы. Но жизнь всегда ограничивает нас рамками, традициями, нормами, окружает барьерами и границами — так проще, понятнее, эффективнее с точки зрения затраченной энергии. Так будет всегда, поэтому свободным можно быть, только если вы способны разобраться с сущностью ограничений и обеспечить себе выбор.

Каждый день мы выбираем — продукты в супермаркете, меню в ресторане, одежду на работу, планы на вечер. Свобода выбора ассоциируется у нас с достоинством и считается неотъемлемым правом человека. Не случайно конституции всех государств в первую очередь гарантируют своим гражданам право выбора по всем существенным вопросам — от национальности до политических взглядов.

Но не стоит забывать: свободу выбора можно реализовать, только если этот выбор реально существует, то есть если вам доступен более чем один вариант.

Тем любопытнее парадокс, который я наблюдаю много лет, занимаясь профессиональным консультированием в области лидерства. В вопросах работы и карьерного роста — то есть именно в той сфере, которой мы посвящаем большую часть

своего активного времени, — подавляющее большинство людей даже не задумывается о том, есть ли у них выбор.

Спросите себя — когда вы в последний раз активно строили альтернативу своей текущей работе/занятости? Ясно ли вы понимаете, кем и какими обстоятельствами задано то, чем вы сейчас занимаетесь?

Ваш карьерный путь, скорее всего, выглядел так — сначала родители убедили вас пойти учиться на определенный факультет, где вы получили определенную специальность, следом у вас появилась работа по профессии, в которой вы постепенно наращивали компетенции и опыт, вы закономерно росли — и вот незаметно пролетели 10–15–20 лет, но вы все в той же компании и занимаетесь все тем же.

Возможно, было иначе — в какой-то момент вы потеряли интерес к той предметной области, в которой специализировались. Однако вы продолжаете ходить на работу и выполнять свои обязанности, несмотря на то, что у вас уже нет мотивации двигаться дальше. Не исключено, что вы подумываете о том, чтобы сменить сферу деятельности и даже имеете соответствующие предложения, но... Начинать все заново? Отказаться от достигнутого ради чего-то незнакомого, пусть нового и заманчивого? Рискнуть или оставить все как есть?

А может быть, вас все устраивает. Вам нравится ваша работа — статус, который она дает, и ее финансовая составляющая... Кажется бы, незачем думать об альтернативах и возможности выбора. Пока не наступит момент — а он наступает у всех, когда обстоятельства заставят вас задуматься: «А что же дальше?»

Все эти сценарии (и их варианты) имеют один важный объединяющий момент — вы занимаете пассивную позицию по отношению к карьерному выбору. Вы не свободны: вас окружает множество факторов, которые предопределяют и программируют направление вашего движения: всевозможные обстоятельства, обязательства, ожидания, убеждения. Они задают гра-

ницы, за которые вы не решаетесь выйти, оставаясь в рамках знакомого и заданного.

Вы не уникальны в этом отношении — такие границы есть даже у самых талантливых, опытных и успешных. Как консультант по подбору руководителей для крупного бизнеса (а также карьерный советник и консультант по лидерству — этим я тоже занимаюсь) уже 15 лет я работаю с карьерами профессионалов высокого уровня. Помогаю людям изучать карьерные альтернативы, делать осознанный выбор и органично интегрировать его в свою жизнь. Да, мой основной клиент — это компания, которой нужен новый лидер. Но недостаточно, чтобы компания нуждалась в качествах конкретного менеджера. Необходимо, чтобы и сам менеджер понимал, почему для его профессионального развития нужна именно эта компания и эта позиция — иначе ничего не получится. Поэтому я считаю, что в моей работе я должна понимать логику карьеры людей, которым я предлагаю рассматривать новые для них роли. Я открываю людям карьерные альтернативы и помогаю относиться к ним осознанно. Для меня это большая ответственность.

ПОЧЕМУ Я МОГУ ВАМ ПОМОЧЬ?

Какова логика вашей карьеры? Каким будет ваш следующий шаг и чем вы будете заниматься следующие три года или пять лет? Чувствуете ли вы, что в вашей текущей роли вы развиваетесь и приобретаете важный и новый опыт? Обычно с этих вопросов я начинаю карьерную сессию со своими кандидатами, чаще всего — руководителями крупных компаний.

Как правило, эти люди проводят львиную долю своего времени на работе. На первый взгляд, у них все хорошо — деньги, статус, ответственность, интересные задачи. Скорее всего, они настолько сильно заняты достижением результатов, что прислушаться к себе им некогда. Получается, что люди, которые при-

выкли принимать стратегические решения о бизнесе, продумать сценарии развития компаний или своих бизнес-функций, не готовы делать то же самое относительно своей собственной карьеры. Им мешают барьеры, инерция мышления, мифы, заблуждения, стереотипы. Иными словами — границы.

Если же у человека, который готов принять решение о следующем карьерном шаге, нет стратегического плана профессионального развития, а хедхантер не может или не хочет помочь его построить, то возникает опасность непродуманного передвижения. Человек может не приобрести, а потерять — привлекательность своего опыта, мотивацию, энергию. Когда работу меняют только ради денег, из-за должности, от скуки и по прочим тактическим мотивам, карьера может стать бумажным корабликом в весеннем ручейке.

В случае, если карьерный путь уже привел топ-менеджера «не туда», я могу на собственном примере показать, что не надо бояться свернуть с ошибочно выбранного маршрута — это не страшно, а иногда просто необходимо. Когда-то я адресовала все эти вопросы самой себе и имела смелость честно на них ответить. Именно это помогло мне профессионально реализоваться.

В самом начале своего профессионального пути вершиной карьеры мне казался пост генерального директора. Именно в этом я видела свою задачу — возглавить компанию, пусть даже небольшую, получить необходимые компетенции и опыт, добиться хороших результатов — а затем возглавить компанию побольше. И продолжать в том же духе.

Однако, выполнив первую часть задачи — став руководителем российского филиала иностранной компании и проработав на этой позиции два года, я вдруг поняла, что моя мечта меня больше не манит. Обидно, особенно если учесть, как целенаправленно и успешно я шла к ней целых десять лет — работала в разных бизнес-функциях, чтобы составить «портфель опыта» для должности гендиректора, получила диплом МВА

престижной бизнес-школы, фокусировалась на поиске именно такой позиции... Но вместо радости я почему-то чувствовала разочарование и неудовлетворенность собой.

Осознать неудовлетворенность мало — ее надо объяснить. Как человек с аналитическим складом ума, я взяла лист бумаги, ручку и провела с собой несколько сеансов структурного анализа. Проще говоря, прямо спросила себя: «Маргарита, ты хотела прийти к этой цели. Ты пришла... Что не так? Чего тебе не хватает для счастья?» И стала выписывать, что мне нравится и что мне не нравится в работе. Это эффективный способ, если вы готовы на откровенность с самим собой и имеете привычку отдавать себе отчет в том, что вам по душе, а что нет. Именно так я сделала несколько важных открытий.

Прежде всего я выяснила, что люблю работать в проектном бизнесе, а не в операционном, в котором я тогда находилась. Операционная деятельность подразумевает длительное постоянное улучшение того, что уже есть, и для меня это оказалось скучным занятием.

Моя стихия — новые вызовы. Я вдохновляюсь сложными задачами, мне нравится изучать новые темы, знакомиться с новыми людьми, искать неочевидные проблемы и нестандартные решения — словом, все то, что характерно для проектной работы. И когда я присмотрелась получше к своему предыдущему опыту, то осознала, что вся моя предыдущая профессиональная жизнь в компаниях «Вимм-Билль-Данн» и Wrigley до того, как я стала генеральным директором представительства турецкой компании, была проектной. Мой вывод номер один стал таким — мне нужно работать в проектном бизнесе.

Второе важное открытие — я люблю учиться, и мне важно быть с людьми, у которых можно учиться. На должности генерального директора я должна была нанимать персонал, обучать его, контролировать качество выполняемой работы и т. д. Но на тот момент я сама еще находилась на стадии накопления

знаний и опыта, и мне очень сильно не хватало людей, у которых я могла бы почерпнуть что-то новое и полезное. Как сказал бывший глава General Electric и один из самых авторитетных управленцев мира Джек Уэлч: «Если вы самый умный человек в комнате, значит, вы не в той комнате». Ведь именно поэтому мне в свое время так тяжело далось решение оставить науку: когда я окончила экономический факультет Новосибирского университета и поступила в аспирантуру в Институте экономики Сибирского отделения РАН, именно работа с увлеченными наукой интеллектуалами давала мне ощущение счастья и развития.

Поэтому вывод номер два гласил: «Мне нужно, чтобы меня окружали люди, у которых я могу чему-то учиться».

И еще я поняла, что на нынешней работе мне не требуется широкий кругозор. Нет необходимости следить за новостями, читать аналитические отчеты, наблюдать за тем, что происходит в мире, в стране, в отрасли. Для успешного выполнения моих обязанностей это не имело большого значения. И я сделала вывод номер три — мне нужна работа, которая будет требовать от меня создавать знание и делиться им.

Записав свои выводы и перечитав написанное, я поняла, что нужно с благодарностью перевернуть эту страницу жизни и пойти другим путем, несмотря на то что в продвижение по карьерной лестнице было вложено десять лет упорного труда и что с точки зрения финансового положения и дальнейших карьерных перспектив я находилась в довольно комфортных условиях.

Я решила послушать себя и найти работу, которая будет соответствовать всем трем найденным мною критериям.

Так я выбрала консалтинг по лидерству и поиск руководителей высокого уровня — именно это занятие отвечало моим критериям идеального вида деятельности: проектная работа, качество окружающих меня людей, создание новых знаний и интеллектуальный вызов.

Я сделала выбор и ни разу об этом не пожалела. В 2007 г. я пришла в глобальную компанию по найму руководящего персонала Heidrick & Struggles, когда она открывала свой офис в России. С тех пор я профессионально выросла, сменила несколько компаний, увеличивая размах своей деятельности, стала старшим партнером в ведущей глобальной компании в области лидерского и HR-консалтинга Korn Ferry — и до сих пор счастлива. Я благодарна тому моменту осознания, который помог мне сделать правильный выбор.

Теперь я хочу помочь вам.

О ЧЕМ ЭТА КНИГА

Все разговоры о карьерной стратегии, которые я веду с кандидатами в проектах найма, рано или поздно приходят к теме границ. Именно во время карьерных дискуссий, когда мы вскрывали ограничивающие убеждения людей и находили креативные варианты развития их карьерного пути, я чувствовала, что создаю для них большую ценность.

Поэтому мне захотелось поделиться своим опытом с каждым — и я решила написать книгу.

О чем я хочу рассказать вам? Эта книга раскрывает две ключевые темы.

Во-первых, я постараюсь раскрыть формулу свободы от границ, которая расширит горизонты ваших карьерных возможностей, позволит вам мыслить по-другому и даст вам новый угол зрения на профессиональную жизнь. Вы сможете строить карьеру с сознанием того, что находитесь на своем месте не случайно и не вынужденно, а потому, что сегодня это лучшее место для роста и самореализации. И что у вас всегда есть свобода выбора делать что-то другое.

Во-вторых, мы обсудим вашу профессиональную платформу — то, где вы находитесь сейчас и откуда отправляетесь

в будущее. Ее характеристики определяют качество и количество ваших альтернатив. В следующей главе мы очень подробно поговорим о том, как можно описать вашу платформу.

В первую очередь эта книга будет ценной для профессионалов, которые чувствуют, что зашли в тупик, и ищут способы двигаться дальше, а также для тех, кто хотел бы сменить сферу деятельности или стоит перед другим важным карьерным вопросом, но не может решиться на действие.

В целом я надеюсь, что изложенный здесь подход поможет каждому читателю начать стратегическое планирование своей карьеры, заняться регулярным аудитом своей ресурсной базы, вовремя брать на себя риски и создать свою персональную сеть профессиональной поддержки. И конечно, стать счастливым на пути реализации своего призвания.

ЧЕГО ВЫ НЕ НАЙДЕТЕ В ЭТОЙ КНИГЕ

Предвосхищая ваш вопрос: «Где же подробные инструкции по построению успешной карьеры?», — предупреждаю сразу, что я их сознательно не даю. Это противоречит духу моей книги. Почему? Потому что любые инструкции — даже если это инструкции к тому, как построить карьеру вашей мечты, — это тоже ограничения, которые волей-неволей заставляют вас действовать по шаблону: посмотрите на эту профессию, а на эту не смотрите, идите учиться на такой-то курс, а на другой не ходите и т. д.

К тому же чем больше задач в перечне того, что нужно сделать, тем меньше шансов, что вы пройдете их все до конца. Поэтому вместо того, чтобы перегружать вас лишней информацией, я хочу помочь вам разобраться с вашими приоритетами и разработать свой собственный план, предусматривающий несколько эффективных практических действий. Идея этой книги — дать вам пищу для размышлений, показать способ

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru