**КАК СТРОИТЬ КАРЬЕРУ**

Оглавление

[Стратегия карьериста 1](#_Toc2928728)

[Карьерная лестница 2](#_Toc2928729)

[Приятный человек и карьера 7](#_Toc2928730)

[Ставьте высокие задачи 9](#_Toc2928731)

[Вы уверены в себе? 10](#_Toc2928732)

[Тупик в карьере 12](#_Toc2928733)

[Выбор в карьерном росте 14](#_Toc2928734)

[Карьера и МВА 15](#_Toc2928735)

[Краудсорсинг 17](#_Toc2928736)

[Сколько иметь работ? 18](#_Toc2928737)

[Найдите дело всей жизни 20](#_Toc2928738)

[Будь мастером в своем деле 22](#_Toc2928739)

[Вы умеете думать? 24](#_Toc2928740)

[Не удается получить нужную работу 26](#_Toc2928741)

[Не ищите своё Я на работе 27](#_Toc2928742)

[Владельцы собак советуют наемным работникам 29](#_Toc2928743)

[В какой компании вам работать 32](#_Toc2928744)

[Что нужно для успешной карьеры 34](#_Toc2928745)

[Не делайте это на работе 37](#_Toc2928746)

[7 гибких навыков, без которых нет карьерного роста 39](#_Toc2928747)

[Как личные кризисы и драмы формируют карьеру 43](#_Toc2928748)

[Как избежать разочарований, начав карьеру с нуля 46](#_Toc2928749)

[Три пути в карьере после пятидесяти 48](#_Toc2928750)

[Какая жена нужна для успешной карьеры? Шесть критериев 50](#_Toc2928751)

[В каждой карьере свой потолок и плинтус 53](#_Toc2928752)

[Вредные советы: как пустить под откос карьеру и жизнь 55](#_Toc2928753)

[Пять советов менеджерам, которые хотят руководить 57](#_Toc2928754)

[Офисные игры: как сделать карьеру и не стать беспринципным 59](#_Toc2928755)

[Кнут или пряник: что продвигает вашу карьеру? 61](#_Toc2928756)

[8 примеров, как умные люди портят себе карьеру 62](#_Toc2928757)

[12 правил, которые делают успешного человека успешным 64](#_Toc2928758)

[Три пути в карьере после пятидесяти 66](#_Toc2928759)

[Как избежать разочарований, начав карьеру с нуля 68](#_Toc2928760)

[Выбор карьеры 70](#_Toc2928761)

[Почему менеджеры, не умеющие говорить, не могут сделать карьеру 71](#_Toc2928762)

[13 способов испортить себе карьеру в ИТ 77](#_Toc2928763)

[По найму или свой бизнес? 80](#_Toc2928764)

[Пусть рекрутеры сами вас ищут 81](#_Toc2928765)

[Как спланировать новый карьерный виток 83](#_Toc2928766)

[12 вопросов, которые вы должны задать своему начальнику, чтобы продвинуться по карьерной лестнице 84](#_Toc2928767)

[Ловушки счастья: как мы вредим себе на работе 87](#_Toc2928768)

[Темная триада: что помогает сотрудникам быстро продвигаться по "головам" своих коллег 95](#_Toc2928769)

[Бот в помощь: как виртуальные собеседники помогают в карьере 96](#_Toc2928770)

[Предприниматели рассказали об ошибках, которые они допустили в начале своей карьеры 98](#_Toc2928771)

[«Ты уже стар для этой позиции?» — Юлия Коган о сотрудниках 45+ 102](#_Toc2928772)

[5 шагов к повышению в должности, когда вас не замечают 104](#_Toc2928773)

[5 навыков, которые позволят вам стать начальником самому себе 105](#_Toc2928774)

[7 признаков того, что вы обладаете предпринимательским складом ума 107](#_Toc2928775)

[10 заповедей наемного сотрудника 109](#_Toc2928776)

[«Карьерные катапульты»: как убыточный бизнес и провальный продукт помогают строить карьеру 112](#_Toc2928777)

[Как представить профессиональный бренд в соцсетях 114](#_Toc2928778)

[4 слагаемых бренда корпорации «Я» 118](#_Toc2928779)

[Хотите достижений? Забудьте о конкретных целях! 120](#_Toc2928780)

[«Вашему счастью мешают все новые цели». Почему стремление вперед только отдаляет от успеха 122](#_Toc2928781)

[«Они не наглые, просто понимают цену времени»: 7 признаков предпринимательского склада ума 124](#_Toc2928782)

[Три пути в карьере после пятидесяти 125](#_Toc2928783)

[7 качеств, от которых зависит ваша карьера 127](#_Toc2928784)

[7 гибких навыков, без которых нет карьерного роста 131](#_Toc2928785)

[Какая жена нужна для успешной карьеры? Шесть критериев 134](#_Toc2928786)

[Копирование успеха: «за» и «против» 137](#_Toc2928787)

[Почему успешный карьерный старт заканчивается застоем 139](#_Toc2928788)

[Три секрета головокружительной карьеры 141](#_Toc2928789)

[5 советов начинающему карьеристу 143](#_Toc2928790)

[Три секрета головокружительной карьеры 145](#_Toc2928791)

[Кнут или пряник: что продвигает вашу карьеру? 147](#_Toc2928792)

[Как добиться повышения и не совершить распространенных ошибок? 148](#_Toc2928793)

[Как получить должность, которую вы заслужили 150](#_Toc2928794)

[10 промахов в соцсетях, которые точно испортят вашу карьеру 155](#_Toc2928795)

[**Вернуться в каталог сборников по карьерному росту**](http://учебники.информ2000.рф/karjera2/karjera3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты.Ппереводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Стратегия карьериста

[Борис Щербаков](http://hbr-russia.ru/blogs/602/)

24.04.2015

Проверено, если назвать статью или книгу что-то вроде «10 советов по преодолению кризиса» или «Семь шагов к успеху в карьере», количество читателей автоматически увеличивается на 45% (этому проценту вы можете точно так же поверить, как и тому, что, прочитав эти 10 советов, вы немедленно сможете эффективно избежать кризиса, а совершив семь шагов — именно семь и никак не восемь или шесть, то успешно построите карьеру. Шутка!).

Человеку свойственно искать легкие пути решения непростых многоходовых задач, кои в реальной жизни требуют не семь, а сто двадцать семь шагов. Можно, конечно, упростить этот казус и отнести такое поведение среднестатистического карьериста к элементарной лени или нежеланию растрачивать энергию, но, на мой взгляд, данная проблема лежит в глубине психологии любого человека. Трудно заставить себя отказаться раз и навсегда от простых решений. Подспудно любой из нас ищет экономные формы движения вперед, даже если рациональное мышление подсказывает, что «бесплатный сыр сами знаете где бывает», что парадигма «обманываться рад» не отменялась, что «без труда не выловишь вообще ничего и ниоткуда».

Психология человека такова: иллюзии как наркотик временно облегчают жизнь, но в конечном счете ведут к гибели, в переносном карьерном смысле, хотя иногда и в прямом... Сумеешь поставить блок этой разрушительной и безответственной идее — честь и хвала, не сумеешь — гарантируется множество разочарований. Волшебной палочки, так же как и Деда Мороза, во взрослой жизни не существует, надежда на выигрыш в лотерею, на «зеро» в рулетке, на счастливый случай и легкую победу в тяжелой битве, увы, довольно иллюзорны, а потому, скорее всего, неосуществимы.

Бывает ли везение или фарт в карьере? Конечно, мне самому не раз тривиально везло с подсказками и с предложениями, да и чем еще объяснить очередной карьерный успех, если вдруг один правильный звонок переворачивает вашу судьбу на 180 градусов и обеспечивает взлет на следующий квантовый уровень. Вроде бы все так, да не так — попытайтесь проанализировать ситуацию и, скорее всего, вы найдете в истории ваших взаимоотношений со звонившим «Волшебником» в вашей рабочей биографии множество причин и аргументов «за» такое развитие событий. Возможно, и в большинстве случаев никакая это не случайность, а правильно выстроенные взаимоотношения со стейкхолдерами, надежная ваша репутация, позитивные оценки коллег, уважение со стороны конкурентов и т. д.

Читайте материал по теме: [Карьерный импрессионизм](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14507/)

А уж как вы этого всего добивались, вам должно быть известно лучше, чем кому бы то ни было, и уж по крайней мере никакой волшебной палочкой тут и не пахнет. Бывают и ошибки, есть риск, что предложение о новой руководящей позиции поступает к адресату, который к ней не готов — и это может быть тривиально авансом. И далеко не каждый человек в состоянии объективно распознать такую «удачу», засучить рукава и аванс отработать.

Иногда ваше назначение — вынужденная мера, так тоже бывает, мало ли как складывается ситуация, дефицит ресурсов, невозможность поиска кандидата извне, ну так считайте, что в этой ситуации вам действительно повезло, хотя и тут все далеко неоднозначно. Да, вы — неидеальный кандидат, но ведь при прочих равных (десятке «неидеальных») выбрали почему-то именно вас? Значит, это везение условное, значит, есть некие фундаментально важные качества и у вас. И ваша задача восполнить дефицит тех качеств, умений и знаний, которые пока у вас отсутствуют.

Остановитесь в этот важный момент: тут полезно ситуацию проанализировать и взвесить все максимально объективно, чтоб не делать характерных ошибок, самой распространенной из которых является эйфория, самодовольство, успокоенность, в библейских семи смертных грехах формулируемая как гордыня. Гордость — это нормально, гордость за результат, за достижение, за себя любимого. Это важно. Даже самомнение карьериста обязано быть высоким. Но гордыня — это путь в карьерную преисподнюю, разрушительное качество.

Читайте материал по теме: [Карьерный выбор](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15149/)

Ваше назначение — это всегда аванс, даже если вы абсолютно уверены в себе и считаете это естественным результатом вашего предыдущего успеха. Каждый следующий уровень приходится проходить снова, фигурально и физически засучивая эти самые рукава, доказывая свою состоятельность, добиваясь нового успеха с новыми неизвестными, с новыми людьми вокруг себя. Не знаю, если и есть какой-нибудь единственный инструмент, напоминающий набившую оскомину «волшебную палочку», то это ваша способность к трезвому (без гордыни) самоанализу и способность управлять людьми. Не командовать. Командовать-то несложно, это почти каждый может. Надо уметь управлять. В моей практике я несколько раз встречался с руководителями, которых и близко нельзя было подпускать к управлению людьми, они все похожи, отличительной чертой такого «начальника» является мизантропия и выраженный «фельдфебельский» стиль.

Как же они оказались на руководящих позициях? Увы, система корпорации не идеальна, а подобные создают себе подобных, и если фельдфебелем является по воле случая руководитель наверху, то с большой долей вероятности такие же «клоны» найдутся и внизу иерархии. Оказаться в такой компании печально, и выводы каждый делает для себя сам...

**БОРИС ЩЕРБАКОВ**

*Генеральный директор Dell Russia.*

# Карьерная лестница

Марина Мелия

[Декабрь 2014](http://hbr-russia.ru/archive/journal/14956/)

В своих резюме люди часто ­пишут: «На соискание должности с перспективой карьерного роста». А уход из организации объясняют «отсутствием карьерных перспектив». Но простой вопрос — «Что вы понимаете под карьерными перспективами?» — многих ставит в тупик. В лучшем случае претендент ответит: «Хочу быть руководителем отдела». Возможно, найдутся смельчаки, которые заявят: «Хочу стать президентом банка или гендиректором компании», даже не задумываясь, что стоит за этим. Для большинства карьера — что-то вроде гонки по вертикали: чем выше поднимаешься, тем значимее должность и весомее зарплата. А ведь карьера подразумевает разные варианты профессионального развития.

**Что такое карьера?**

За последние 20 лет отношение к самому понятию «карьера» изменилось. В советском Энциклопедическом словаре 1981 года сказано, что «карьера» означает продвижение в какой-либо сфере деятельности, достижение известности, славы, выгоды, а «карьеризм» описывается как «беспринципная погоня за личным успехом в любых видах деятельности, вызванная корыстными ­индивидуалистическими целями». Слово «карьерист» тогда подразумевало «нехороший человек», и вообще все, связанное с карьерой, имело негативный оттенок.

Российская социологическая энциклопедия 1998 года объясняла, что «личная карьера» нередко строится «за счет безжалостного подавления и отбрасывания соперников». А вот издание 2000-х, Большой экономический словарь, уже отражает сдвиг в общественном сознании: карьера — это «успешное продвижение в какой-либо области и род занятий, профессия», а «карьеризм» — «погоня за должностным продвижением по службе, за успехом в профессиональной деятельности в целях достижения личного благополучия». Если у слова «карьерист» еще остается отрицательный окрас, то выражение «делать карьеру», похоже, реабилитировано — под ним понимается профессиональная самореализация: сделал карьеру — молодец, нет — лузер.

На семинарах я спрашиваю у слушателей, какие ассоциации у них вызывает слово «карьера». Чаще всего — успех. Кто-то повторяет сакраментальную фразу: «успех — значит успеть». Но прежде чем «пытаться успеть», надо решить, какую карьеру выбрать, куда и как двигаться.

Условно я бы выделила три «карь­ерных» направления: по вертикали, горизонтали, диагонали. Есть и другие, промежуточные варианты. Но мы остановимся на основных.

**Типы карьеры**

**По вертикали.**Карьера по вертикали предполагает подъем по иерархической лестнице — и не обязательно в одной компании, в одном бизнесе или сфере деятельности. Карьериста, как скалолаза, все время манит высота. С каждым подъемом, с каждым прыжком меняется статус, а с ним и деньги, название должности звучит все круче, зарплата все выше. Продвижение очевидно — поэтому само понятие «карьера» связывают с карьерой вертикальной.

В этой гонке вперед вырываются так называемые профкапиталисты. Это люди, лишенные профессионального самосознания, их кредо, их призвание — карьера. Цель — перемещаться по карьерной лестнице как можно ­быстрее, не задерживаясь на одном месте больше полутора-двух лет. Когда говорят о завидной карьере, именно их представляют как модель — с них, что называется, делают жизнь, их ставят в пример: «Посмотри, вы вместе учились, и вон он уже где! А ты все еще…»

Профкапиталист — постоянный клиент хедхантеров. Его главный продукт — резюме: ради новой строчки в этом главном для его жизни документе он готов на все. Он знает, что нужно работодателю, тщательно продумывает, как себя преподнести, формирует свой образ, легенду, распространяет о себе выигрышную информацию. Его появление в организации тщательно обставлено: кто-то заранее позвонил нужному человеку и представил кандидата «как надо».

В поисках очередной должности в очередной компании профкапиталист становится настоящим следопытом: он мониторит новые возможности, ищет самые выгодные для себя позиции и компании. Он прекрасно ориентируется на рынке, знает, кто и откуда ушел, куда перешел, с какими людьми нужно общаться, чтобы ему помогли, подсказали, поддержали.

Профкапиталисты умеют себя подавать и продавать. Но когда желанная должность и зарплата уже в кармане, они будут делать ровно столько, чтобы у работодателя не возникло серьезных претензий к ним. Ни о какой корпоративности, лояльности руководству не может быть и речи. У них, образно говоря, нет такой извилины. Они готовы приспосабливаться, идти на компромиссы ради должности, соцпакета, зарплаты, изменять своим симпатиям, предпочтениям и даже принципам. Они не прирастают к компании, к проекту, к делу. Им не хочется глубоко вникать в проблемы, полностью отдаваться работе, всерьез взаимодействовать с людьми, вливаться в коллектив, ведь через год-два бежать дальше. По­этому, если надо что-то менять по сути, создавать что-то новое, творить, на них рассчитывать не стоит. Им скучно сидеть на одном месте: «Это не мое, мое — где-то там…» Приходят туда — опять «не мое». И единственный способ избавиться от скуки — вертикальная карьера. Причем сама профессия проф­капиталистов обычно не интересует, они легко меняют ее на другую, более доходную и престижную.

Но и профкапиталисты порой приносят пользу организации, особенно там, где они могут набирать очки заодно и себе: на презентациях, конференциях, во время IPO, на переговорах, когда надо пустить пыль в глаза, выгодно продать продукт, идею, повысить стоимость компании.

**По горизонтали.**Чтобы построить карьеру, совсем не обязательно становиться «скалолазом». Кто-то считает, что умный в гору не пойдет. Для таких лучше быть просто путешественником — шагать по равнине, развиваясь в своей профессии, раздвигая профессиональные горизонты, приобретая новые знания, навыки. ­Горизонтальная карьера — это ­карьера ­профессиональная.

Не все хотят и могут быть начальниками: менее 1% людей способны руководить другими. И не все, кто руководит, делают это по доброй воле, просто так жизнь сложилась. Принцип Питера, изложенный в одноименной книге, гласит: «Каждый индивидуум имеет тенденцию подняться до уровня своей некомпетентности». Этот афоризм часто цитируют, говоря о карьере по вертикали, ведь понятно, что управленец когда-нибудь ­достигнет той ступеньки, после которой он уже некомпетентен. А вот в горизонтальной карьере достичь потолка практически невозможно, если, конечно, все время совершенствоваться в своем деле.

У горизонтальной карьеры много плюсов. Например, с любой должности могут снять, а мастерство, профессионализм, знания приказом не отобрать (и не наделить). Если вертикальная карьера часто зависит от обстоятельств и людей, с которыми надо выстраивать отношения, то карьеру по горизонтали профессионал выстраивает практически самостоятельно.

Горизонтальному карьеристу не важна должность, для него главное — заниматься своим делом и делать его на высочайшем уровне. Я знаю сотрудника ИТ-подразделения, которого охрана постоянно выпроваживает с работы после 22 часов, буквально отрывая от разработки новой прог­раммы. Для такого человека быть начальником смерти подобно.

И все-таки многие стремятся в начальники, даже если в душе понимают: это не мое. Почему? Надо же как-то оправдаться перед родными и перед собой, иначе получится ­«я сижу и не расту». И мало кто задумывается о профессиональном развитии.

Недавно я встречалась с сотрудницей одной из крупнейших российских газет. Она жаловалась, что в карьере никаких подвижек, все одно и то же. Она могла бы брать ­интервью, делать репортажи и т. д. Но в ее представлении рост — это стать начальником отдела: «Я хочу развиваться, а увязла в болоте». В результате на той же должности она стала работать хуже. Это ­типичный пример угасания и застоя, когда человек думает о звездочках на погонах, а не о развитии.

Между тем приобретать профессиональные навыки — весьма увлекательное занятие. Если человеку хочется стать уникальным специалистом, расти творчески, расширять круг профессионального общения и тем самым повышать свою стоимость на рынке труда, значит, ему ближе горизонтальная карьера. Постоянное развитие — одно из условий карьеры по горизонтали.

Чаще всего выбирают горизонтальную карьеру люди с творческими, а не карьерными амбициями: дизайнеры, программисты, журналисты, тренеры, врачи, юристы, музыканты.

Впрочем, горизонтальные карьеристы есть в любой области. У них своя этика: им стыдно делать свое дело некачественно. Для них уважение коллег, осознание того, что их работа нужна, что они могут выполнить ее лучше других, важнее любых регалий. Именно такие люди и развивают профессию. Они не скачут с места на место, из компании в компанию ради новой должности. Они уверены в себе, потому что знают, что не потеряются на рынке труда при любом экономическом и политическом шторме. Недаром за ними охотятся рекрутеры.

Конечно, в горизонтальной карьере есть свои ограничения — финансовые и статусные. Но есть и плюсы: например, можно сконцентрироваться на чем-нибудь одном, отвечать только за себя, а не за тех, кто у тебя в подчинении. Как говорил когда-то мой научный руководитель, «при любой власти всегда будет хотя бы 0,1% профессионалов, которые нужны, без которых не обойтись». А главное, они нужны себе.

**По диагонали.** А что делать тем, кто хотел бы расти профессионально, но при этом не лишен карьерных амбиций? Двигаться и по вертикали,  и по горизонтали. Если сложить эти два вектора, получится диагональ.

Диагональная карьера развивается в рамках одной компании. В советское время часто говорили: «Он прошел путь от рабочего до директора». Это значит, что человек начинал рабочим, параллельно учился, дорос до мастера, потом до начальника участка, начальника цеха, главного инженера и т. д.

Такая карьера не предполагает форсирования — «все выше, выше и выше». Человек движется вперед поступательно, пользуясь открывающимися возможностями. Он трудится на своем месте, ему нравится его компания или сфера деятельности, он укоренен в организации, ему там интересно, комфортно. Можно сказать, он патриот компании. Он хочет в ней работать и не скрывает этого — ­напротив, ­проявляет активность, инициативу. Он предан ей, причем его лояльность и корпоративность абсолютно искренние. Он разделяет ценности организации, нормы и правила. Он искренне привязан к ее людям и не становится от этого менее самодостаточным. Он вносит свой вклад в корпоративную культуру, в формирование теплой, доверительной обстановки. Это обогащает и компанию, и его самого, делая его жизнь эмоционально наполненной.

Обычно диагональный карьерист какое-то время растет профессионально, потом получает повышение. Когда будет следующее и будет ли — не известно, и он продолжает работать, не пытаясь перейти в другую организацию на более высокую позицию. Начальство это ценит — и тут-то таится опасность. Его начинают двигать наверх — ну как не назначить начальником отдела такого специалиста? Справился? Двигаем дальше — на начальника управления. Потом в совет директоров… И тут часто снова срабатывает принцип Питера: люди быстро достигают своей некомпетентности — и хороший специалист превращается в ­плохого руководителя, если начальство горизонтальному по сути карьеристу навязывает диагональный путь.

Однажды я сказала директору департамента, который собирался назначить начальником такого профессионала: «Зачем культивировать в компании некомпетентность?» — «В каком смысле?» — удивился директор. «Он прекрасный специалист, но некомпетентный управленец.  А вы его ставите на управленческую позицию». Это выражение — «культивировать некомпетентность» — ­заставило его задуматься.

Я всегда советую людям, которые приходят на собеседование перед повышением, взвесить, а надо ли им это. Когда вдруг открывается перспектива карьерного роста, надо подумать о своих желаниях и оценить свои возможности. Ты и правда хочешь руководить или все-таки лучше заниматься любимым делом на нынешней должности?

Питер предупреждает: «Карабкайся по лестнице успеха, доберись до ее вершины — и попадешь на ту сторону холма». А что там, на той стороне, кто знает? Помню, в одной компании был фантастический сейлз-менеджер. Его назначили начальником департамента продаж — чтобы все стали такими же фантастическими сейлзами. Но управленческая работа уж точно не была его коньком. Он не справился с ней, продажи упали, а он, страшно расстроенный, был вынужден уйти в другую компанию.

Есть еще одна опасность в карьере по диагонали. Когда много лет работаешь в одной компании, кажется, что знаешь ее вдоль и поперек, поэтому освоиться на новой должности будет проще, чем человеку со стороны. Возможно, «своему» не назначат испытательного срока, зато будут присматриваться внимательнее, чем к чужаку. К тому же могут осложниться отношения с коллегами: много лет вы были на равных, вместе учились, работали, болтали в курилке — и вдруг ты стал их начальником! Внутренний переход может оказаться гораздо труднее и болезненнее, чем в другую компанию.

У диагональной карьеры — плюсы и минусы вертикальной и горизонтальной. Поэтому, с одной стороны, надо понимать свои ограничения, а с другой — ограничения компании, в которой просто может не быть для нас вакансии. Но очевидны и плюсы диагонального роста. Опыт работы в одной организации позволяет досконально разобраться в проблеме, приобрести авторитет, быть на своем месте и чувствовать себя увереннее многих.

**Как выбрать свою карьеру?**

**Дело личное.**У большинства с работой связана вся жизнь. И карьера складывается на протяжении всей профессиональной истории — у каждого по-своему. Построение карьеры — дело сложное. Есть много стратегий, путей, и каждый может выбрать то, что близко именно ему.

Карьера по вертикали — это повышение статуса, зарплаты. Карьерные достижения отражаются даже на визитной карточке, ее можно предъ­явить окружающим и в ответ услышать: «Ууу! Растешь!»

Горизонтальная карьера — это накопление знаний, умений, навыков. Иногда об успехах знает только узкий круг людей, иногда — только мы сами.

В карьере по диагонали есть и то, и другое: и новая должность, и профессиональный рост. Возьмем, к примеру, хирурга. Он может ставить перед собой разные задачи: стать, например, замминистра здравоохранения или начальником департамента (вертикальная карьера), просто высококлассным хирургом (горизонтальная), главным врачом или завотделением в больнице, где он работает (диагональная).

В реальной жизни «чистый» вариант карьеры — редкость, чаще всего это некий микс из всех трех. А вот соотношение карьерных «ингредиентов» сугубо индивидуально. Поэтому прежде чем выбирать свой карьерный путь, надо оценить ситуацию, свои амбиции и возможности. Чем объективнее мы будем, тем вероятнее, что наша карьера сложится успешно.

**Хочу, могу, надо.** Прежде всего надо понять, чего мы хотим, а это не так-то просто, хотя потратить время и поразмыслить о своих желаниях очень даже стоит. Любое наше путешествие по жизни начинается с фразы: «Я хочу...». Карьерное планирование можно представить себе как организацию отпуска. Обычно мы заранее знаем, куда летим, на каком самолете, в какой гостинице остановимся. Даже если путешествуем автостопом, знаем, по какой дороге поедем.

И прежде чем забираться на карь­ерную лестницу, надо посмотреть: а к тому ли зданию я ее приставил? Какова моя цель? Чего я хочу? Конечно, сформулировать конкретную цель трудно, во многом и потому, что мы заранее боимся, что не сможем ее достичь. Внутренний цензор шепчет: если не уверен на 100%, то лучше и не думать об этом.

Тогда пойдем от обратного — ­подумаем, чего мы не хотим. Сказать, чего я не хочу или чем я не готов жертвовать, обычно гораздо проще. Например: я не хочу работать в крупной бюрократизированной компании, мне не интересно всю жизнь заниматься бухгалтерией. Или:  я не хочу расставаться с коллегами. Такое «карьерное» видение необходимо. Оно вроде мостика из настоящего в будущее, как бы банально это ни звучало.

Можно еще упростить задачу. Разрешим себе помечтать. Вообразим, что внешних ограничений нет, и подумаем: что я хочу изменить в своей жизни, какой работой заняться, какую команду иметь, какая корпоративная культура мне ближе, где я хотел бы жить, какую зарплату получать, какую нагрузку выдержу? Ответив на эти вопросы, распахивать поле будет уже проще.

Важно понять, чего хочу именно я, без оглядки на окружающих, даже самых значимых.

Затем нужно посмотреть, какими ресурсами я располагаю, то есть что я могу. И постараться оценить, насколько это востребовано рынком. Так выстраивается триада «хочу — могу — надо». Наша задача — найти баланс между этими составляющими: мы соотносим наши желания с нашими возможностями, проецируем полученный результат на ситуацию вовне, оцениваем свои шансы на успех и тогда уже делаем выбор.

Когда мы отсекли все лишнее, когда нам стало ясно, куда идти, начинает работать сам выбор. Я это наблюдала много раз. Выбор организует нас, задает ритм, устремленность, мотивацию. Например, я решила: хочу делать карьеру в международной консалтинговой компании. Но для этого нужен хороший английский, значит, я иду на языковые курсы, чтобы за полгода-год получить сертификат. Или на­оборот, я отказываюсь от предложения перейти на более высокую должность в другой организации, потому что меня все устраивает — и суть ­работы, и зарплата, и коллектив. Ничего не менять — это тоже выбор.

Усталость от быстрого бега появляется, если мы бежим непонятно куда, когда в движении нет смысла. А если цель ясна — это уже бег не от кого-то, а во имя чего-то, это движение к цели.

**«Делай то, что нравится, и делай изо всех сил».**Итак, мы определили, с чего начать, сделали первые шаги. Правда, мы не видим всего пути — за горизонт не заглянешь. Но если есть цель, задачу на сегодня и на ближайший год можно и нужно ставить. Поэтому в наших реалиях к кратко-, средне- и долгосрочному планированию — на год, на пять и на десять лет — надо подходить гибко и в ­каком-то смысле с юмором. Тогда все будет сбываться. При этом, действуя, надо постоянно внутренне анализировать ситуацию: что я делаю в данный момент, для чего я это делаю, это приближает меня к моей цели или отдаляет?

Идеальной карьеры, одной на всех, не бывает. Каждый свой путь определяет сам. При этом нужно помнить о нескольких важных вещах. Во-первых: ответственность за принятое решение, за выбор цели, за провал и успех лежит на нас, и ни на кого не надо ее перекладывать. Во-вторых: если решение принято, не стоит слушать пессимистов, нужно верить в лучшее, настраиваться на победу, видеть в любом, даже провальном опыте положительные моменты и доверять своей интуиции. В-третьих: какое бы решение мы ни приняли — строить карьеру по вертикали, горизонтали или по диагонали, — надо пытаться не только стать в своем деле лучшим, но и научиться делать то, чего не могут другие.

И еще. Если что-то вдруг пошло не так, как хотелось бы, всегда можно это изменить. Я настаиваю: исправить никогда не поздно — посиди, подумай, что тебе больше подходит, оглядись и действуй. И не надо бояться начинать все заново, независимо от того, сколько нам лет. Жизнь — стайерская дистанция. И карьера не заканчивается ни в 40, ни в 50, ни в 60 лет. То, что происходит с нами сейчас, — всего лишь отрезок большого пути. И если у нас вдруг появилось желание что-то изменить в своей жизни, это не случайно. Значит, все то, что было до этого, поможет построить другую карь­еру. Главное разобраться, что надо лично нам. И тогда можно применять классическую, как я считаю, формулу успеха: «Делай то, что тебе нравится, и делай изо всех сил».

Марина Мелия — коуч-консультант, генеральный директор психологической консультативной компании «ММ-Класс».

# Приятный человек и карьера

[Арт Маркман](http://hbr-russia.ru/blogs/1130/)

13.07.2015

После публикации книги Дэниела Гоулмана «Эмоциональный интеллект» 20 лет назад все осознали важность социальных и эмоциональных факторов рабочего места, однако в популярных сериалах и фильмах мы такого понимания не видим. «Безумцы», «Уолл-стрит» и т.д. внушают лишь мысль о выживании сильнейшего.

Но теория эмоционального интеллекта призывает успешного человека быть еще и приличным. Ну, допустим, какой-то социальный капитал порядочный и приятный человек наживет — но окупается ли это материально?

Вопрос в том, насколько вы уступчивы. Тимоти Джадж, Бет Ливингстон и Чарлис Хёрст исследовали эту черту характера (статья [опубликована](http://www3.nd.edu/~cba/Nice--JPSPInPress.pdf) в The Journal of Personality and Social Psychology). Традиционная классификация определяет уступчивость как сочетание двух черт: 1) в какой степени вы цените добрые отношения и 2) в какой мере вы готовы критиковать других.

Сопоставляя эти данные с данными по зарплате, исследователи убедились, что самые уступчивые мужчины получают заметно меньше тех, кто не столь «приятен». В разных замерах разница составляла до $10000 в год. А вот на женщинах это свойство почти не сказывается: разница в заработке между самыми уступчивыми и самыми неуступчивыми представительницами прекрасного пола подчас даже не подтверждается статистически.

Итак, почему результаты у мужчин и женщин отличаются? И почему «хорошие парни» оказались в «зарплатной яме»?

Читайте материал по теме: [Сможете ли вы на самом деле улучшить свой коэффициент эмоционального интеллекта?](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p12459/)

Существует стереотип: лидер принимает решение, не обращая внимания на мнение других людей. Действительно, когда в заключительном исследовании для вышеупомянутой статьи участников попросили оценить кандидатов в руководители, наименьшее число голосов получили приятные и уступчивые.

Чтобы понять, почему хорошие парни (а порой и добрые леди) не преуспевают, присмотримся к двум сторонам уступчивости. На первом месте у «приятного человека» — нежелание ссориться. А для успешного продвижения порой требуется и жесткость. Хороший лидер обязан говорить людям и то, чего им не хочется слышать. И если вы хотите стать первым кандидатом на повышение, то будьте честны: кого-то придется отпихнуть.

Для карьерного успеха необходимо также и умение критиковать. Некоторые руководители склонны окружать себя послушными соглашателями, но большинство предпочитает коллег, которые обнаружат недостатки в плане прежде, чем вредный документ будет внедрен. Такую критику можно получить лишь от не слишком уступчивых людей.

Разумеется, никто не советует вам все делать жестко и идти напролом. Есть в этом исследовании и другая сторона: неуступчивые вылетают с работы чаще, чем сговорчивые. И главное — различать неуступчивость и вздорность.

Итак, что можно сделать — и уступчивому человеку, и не слишком?

Читайте материал по теме: [Признаки того, что вам недостает эмоционального интеллекта](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p15274/)

Во-первых, **познайте себя**. Есть множество тестов, позволяющих замерить «Большую пятерку» основных параметров характера. Пройдите такой тест, и вы получите объективное представление о своей уступчивости или неуступчивости.

**Если вы слишком уступчивы, заставляйте себя присматриваться к любым обсуждаемым планам и находить в них недостатки**. Забудьте на время о личных отношениях, сосредоточьтесь на вопросе: что может пойти не так. Можете вообразить, будто это план действий не вашей, но чужой команды — так легче разделить идеи и живых людей. Найдите способ сформулировать и выразить замечания. Если все увидят, как ваши советы полезны в долгосрочной перспективе, обиды на «критику» долго не продлятся. Говорите сочувственно и откровенно. Попрактикуйтесь сперва с другом на выдуманных ситуациях.

**Если вы неуступчивы, учитесь приправлять критику эмпатией**. Помните, как трудно любому человеку выслушивать критику своих идей или достижений. Будьте тверды, но учитывайте действие своих слов. Если вы опасаетесь нажить репутацию черствого и малоприятного человека, попрактикуйтесь с другом, постарайтесь понять, что именно в вашей манере делать замечания вызывает отпор со стороны коллег. Сильный лидер умеет направлять, не озлобляя.

И приятные люди, и неприятные вполне годятся в руководители — главное отладить стратегию поведения.

**АРТ МАРКМАН**

*Доктор наук, профессор психологии и маркетинга Техасского университета в Остине, основатель и директор программы Human Dimensions of Organizations.*

# Ставьте высокие задачи

[Тони Шварц](http://hbr-russia.ru/blogs/663/)

16.09.2015

Настала пора нового эволюционного прыжка. Мы, люди, в большой беде, хоть и не решаемся это признать.

Тридцать лет назад эколог Гарретт Хардин [опубликовал](file:///C:\A-sites\site-doing\самообразование.информ2000\сборники%20статей%20модернизация\.http:\www.inliberty.ru\library\211-tragediya-resursov-obshchego-polzovaniya) в журнале Science статью «Трагедия общинного поля». Его основная мысль: люди, действуя каждый в своих (вполне рациональных) интересах, способны окончательно уничтожить драгоценные и невосполняемые ресурсы.

Для наглядности Хардин воспользовался метафорой «общинного пастбища», открытых для всех лугов, где пасется скот. Скотоводы, естественно, хотят развести большое стадо и повысить свой уровень жизни — но чем больше поголовье скота, тем быстрее исчезает трава с луга — и в итоге пастбище становится непригодным. Для всех.

«В этом и заключается трагедия, — писал Хардин. — Каждый человек действует внутри системы, которая побуждает его неограниченно наращивать свое стадо, а ресурсы ограничены. И таким образом человечество несется к своей гибели, каждый преследует свой интерес в социуме, отстаивающем свободу общинных земель».

Чем отличается от этого еще примитивного общества нынешнее, расходующее общинные ресурсы — нефть, электричество, воду — в бездумной самоуверенности, не предвидя отдаленных последствий?

И точно так же мы поступаем с собственным внутренним ресурсом, со своей энергией. Компании продолжают требовать от сотрудников все большего, не желая понимать, что для устойчивой трудоспособности силы нужно время от времени восстанавливать. Мы и сами с готовностью себя подталкиваем — вперед, вперед — в надежде, что больше, быстрее, круче в итоге окажется еще и лучше.

Беда в том, что, близоруко сощурившись на немедленное удовлетворение желаний, мы торопим общую погибель. Мы расходуем, не восполняя, и бежим к банкротству, всемирному и личному.

Читайте материал по теме: [Как заработать на благотворительности](http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/sotsialnaya-otvetstvennost/a14762/)

Как же могут разумные существа творить такое?

Причина в устройстве человеческого мозга. Хотя нам кажется, будто мы принимаем рациональные решения, включив префронтальную кору головного мозга, на самом деле мы зачастую повинуемся более примитивным отделам мозга, которые озабочены только нашим выживанием.

Два мощных инстинкта все еще управляют разумными существами: инстинкт «бей или беги», побуждающий избегать боли, и потребность в немедленном удовлетворении. Эти инстинкты миллионы лет назад предупреждали нас о приближении хищников, побуждали искать пищу и передавать свои гены следующему поколению. В сегодняшнем сложном мире от них не так уж много толку.

Современная версия примитивных инстинктов — эгоистическое побуждение захватывать и накапливать как можно больше — денег, имущества, власти, в надежде, что они обеспечат нам счастье и безопасность.

Читайте материал по теме: [Создавайте общественные блага, и вы не проиграете](http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/sotsialnaya-otvetstvennost/p13734/)

Эта дарвинистическая пляска смерти обеспечит разве что кратковременные победы и то немногим, а проиграют в итоге все. Низменные инстинкты не просто заглушают в нас способность мыслить, но и ставят ее себе на службу: мозги расходуются не на то, чтобы проверять свои решения, а чтобы как можно меньше решать и во всем оправдывать свой выбор.

Правда же проста: мы все в одной лодке, индивидуальный выбор отражается на всех. И если мы не участвуем в общем решении, то неизбежно усугубляем общую проблему.

Как же научиться метить выше? Эволюционный прыжок, с которого я начал — всего человечества — подразумевает переход от нынешней сосредоточенности на «я» и «мое» в более широкой и разделяемой всеми преданности «нашему».

В конечном счете важно не то, много ли мы успели подгрести под себя, но сумеем ли мы распорядиться своими дарами и преимуществами и приобретенными умениями так, чтобы оставить после себя в мире больше, чем потратим.

Пробуждение начинается с осознанности и смирения. Нужно прорваться сквозь бесконечную нашу способность к самообману, схватить себя за руку в тот момент, когда мы автоматически тянемся к тому, что несет мгновенное удовлетворение в данный момент. Снять с глаз шоры и вместо служения самим себе задуматься, какое решение пошло бы на пользу общине. И нужна немалая отвага, чтобы не действовать наотмашь, но остановиться и задать себе вопрос: как поступить наилучшим образом?

Парадокс в том, что готовность к личным жертвам, способность перетерпеть кратковременный дискомфорт ради общих интересов — тоже форма просвещенного эгоизма. Это выбор в пользу долгосрочного выживания, в пользу детей и внуков.

Читайте материал по теме: [Как переспорить Милтона Фридмана](http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/sotsialnaya-otvetstvennost/p13945/)

Как же реально осуществить такую эволюцию? Сделать это в одиночку трудно, мешают примитивные инстинкты, сила привычки, бесчисленные соблазны. Желательно принимать такие обязательства вместе с другими людьми, ободрять и поверять друг друга. Нам нужно сообщество.

Вот первые наметки для начала:

1. **Расширьте свой кругозор**. Собираясь что-то сделать, остановитесь на минутку и задайте себе простой вопрос: «Зачем и для кого я это делаю?». Неизменно соблюдайте заповедь Гиппократа: «Не навреди».
2. **Меньше потребляйте**. Нельзя ли пару раз в неделю ездить вместе с кем-то на одной машине, или же пользоваться общественным транспортом, или даже добираться до работы на велосипеде? Нельзя ли выключить обогреватель на пару часов в холодное время года, ведь от этого вы не замерзнете?
3. **Вносите свой вклад**. Есть ли какое-то маленькое дело, которое вы могли бы исполнять ежедневно, внося свой вклад в жизнь другого человека, сообщества, мира, где вы живете? Как минимум, постарайтесь ежедневно выражать благодарность за кого-то или за что-то. И это уже немало.

**ТОНИ ШВАРЦ**

*Президент компании The Energy Project и автор книги Be Excellent at Anything.*

# Вы уверены в себе?

[Розабет Мосс Кантер](http://hbr-russia.ru/blogs/675/)

23.01.2014

Уверенность означает ожидание позитивного исхода. Это не особенность личности, это определенная оценка ситуации и соответствующая мотивация. Есть у вас уверенность — есть и мотивация, вы вкладываете время, силы, ресурсы, упорно идете к цели. Уверенность сама по себе не гарантирует успеха, нужны вложения и усилия. Но если нет уверенности, человек либо вовсе не берется за дело, либо чересчур рано сдается. Безнадега и отчаяние не подталкивают к активным позитивным действиям.

Нужно избегать восьми ловушек, в которых теряется столь необходимая для работы уверенность.

**Пораженчество.** Кто думает, что не может, тот и не может. Британская чемпионка по бегу на последней Олимпиаде допустила ошибку и так расстроилась, что к следующим соревнованиям готовиться не стала. Руководители компании сочли, что известный международный деятель не снизойдет до выступления на их ежегодном мероприятии, и не послали ему приглашение.

Талантливые сотрудницы «уходят заранее», как говорит Шерил Сандберг: они считают, что повышение им не светит (или что интенсивная работа несовместима с ролью матери), а потому задолго до того, как действительно наступит время уходить, уже ведут себя как перед увольнением, закрывая для себя все карьерные возможности. Одно дело — реалистично оценивать ситуацию, и совсем другое — признать поражение, даже не вступив в игру.

**Слишком далекие или слишком амбициозные цели.** Руководители часто похваляются тем, насколько серьезные, даже великие цели они ставят перед своей командой. Но когда все цели труднодостижимы, уверенность в себе падает. Разрыв между далеким прекрасным будущим и сегодняшним днем угнетает и демотивирует. Уверенность подпитывается маленькими, но частыми победами, небольшими, но заметными шагами к цели. Каждый такой шаг следует отметить, он тоже должен быть обозначен как цель. Победителю требуется мыслить не только крупно, но и «дробно».

**Торопливый триумф.** Несчастье худеющих: сбросив первые килограммы, страдалец или страдалица отмечает победу шоколадным тортиком, снова набирает вес и с горя угощается еще тортиком. Я наблюдала нечто подобное у футбольной команды университета: после девяти лет (девяти лет!) проигрышей, они впервые выиграли серьезный матч, и тут же один из игроков замахнулся на золотую медаль. Вообще-то сначала не мешало бы выиграть следующую игру и потом еще одну — впрочем, следующий матч они проиграли. Дисциплина, равномерное, шаг за шагом продвижение — весьма полезны.

**Привычка делать все самостоятельно.** Манера делать все без обращения за помощью (и отказывая в ней другим) тоже вредна. И в постоянно проигрывающих командах имеются суперигроки, но они сосредоточены на собственных результатах, а не на задачах команды в целом. Неравенство между игроками и взаимные упреки провоцируют конфликт, в который все так или иначе оказываются вовлечены. Ваша уверенность возрастет, если вам удастся поднять уверенность сотрудников, создать атмосферу, в которой всем легче будет преуспеть. Этому способствует наставничество и похвала всюду, где есть за что похвалить. Давая что-то другим, человек чувствует себя счастливее, начинает себя уважать — это подтверждено множеством исследований. К тому же в ответ вам гарантирована поддержка ваших коллег.

**Перекладывание вины.** Уверенно чувствует себя лишь тот, кто берет на себя ответственность. Даже в тяжелых обстоятельствах у нас всегда есть альтернативные варианты реакций и действий. Можно бесконечно ныть, но, сосредоточившись на былых неудачах, едва ли мы укрепим уверенность в будущем. Когда в корпорации вину начинают перекладывать с больной головы на здоровую, уверенности лишаются все, в том числе акционеры и партнеры. Уверенность — локомотив, который движет нас вперед.

**Поспешная самозащита.** Одно дело — выслушать замечания и, если нужно, возразить, совсем другое — отметать обвинения еще до того, как они прозвучали. Не спешите защищаться, пока на вас никто не напал. Если допустили ошибку, попросите прощения, но не извиняйтесь за то, что вы устроены так, а не иначе. Гордитесь собой, своим прошлым и настоящим, опирайтесь на свои сильные стороны.

**Неумение предвидеть проблемы.** Уверенность в себе не должна порывать связь с реальностью. Ничего общего со слепым оптимизмом, мантрой «все будет хорошо и точка». Уверенность проистекает из ясного осознания неизбежности ошибок, проблем, потерь на пути к заветной вершине. Даже команды-чемпионы порой проигрывают если не весь матч, то хотя бы первый тайм. Предусмотрите вероятные проблемы, продумайте способы решения, будьте готовы ко всему — и вы почувствуете уверенность.

**Избыточная уверенность.** «Правильная» уверенность — золотая середина между отчаянием и самонадеянностью. Не допускайте, чтобы ваша уверенность опасно зашкаливала. Самонадеянность губительна для экономики (вспомните траты взахлеб, которые предшествовали мировому финансовому кризису), она развращает руководителей (и вот они уже считают себя незаменимыми, а нецелевые расходы — жалкой компенсацией своих заслуг), обычных людей, которые раздуваются от самодовольства и ждут успеха на блюдечке с каемочкой, пальцем ради него не шевельнув. Самонадеянность, самодовольство побуждают забывать элементарные правила, критика не проникает в глухие уши: происходящие вокруг перемены ускользают от бельмастых глаз. Это худшая из ловушек и для человека, и для организации. Старинная пословица гласит: «Гордыня — начало падения». Цепочка удач может обернуться затяжным полетом в бездну. Капелька смирения творит чудеса: уберегает от самонадеянности, помогает обрести ровно столько уверенности, сколько человеку нужно для его же пользы.

И помните: недостаточно чувствовать уверенность. Нужно еще и работать до седьмого пота. Но предвкушение успеха побуждает нас экспериментировать, искать новых партнеров, вносить свою лепту в общее дело и праздновать маленькие победы на пути к великой цели.

Еще по теме [ПСИХОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/)

**РОЗАБЕТ МОСС КАНТЕР**

*Профессор Гарвардской школы бизнеса.*

# Тупик в карьере

История Stripedshirt: если карьерный поворот закончился тупиком

[Дэн МакГинн](http://hbr-russia.ru/blogs/834/)

18.08.2015

В начале 90-х годов Лора Бэк, тогда еще студентка из Бостона, частенько посещала игры моей любимой бейсбольной команды Red Sox. На игры ей приходилось надевать свитер с ее логотипом, хотя эта затея Лоре и не нравилась. «Я не хотела, чтобы на моей спине было имя Уэйла Боггса, — вспоминает она. — Да и вообще я была против того, чтобы носить все эти бесформенные свитера и толстовки».

Итак, в 2010 году, после 18 лет успешной карьеры в PR-индустрии в технологической сфере, она все бросила, что бы возглавить Stripedshirt, стартап, занимающийся продажей стильной одежды для болельщиц и их детей цвета той или иной команды. Но за 5 лет с момента запуска продажи не смогли выйти на требуемый уровень. Она разместила забавное [видео](https://www.youtube.com/watch?v=aP_KBl9sWmk), в котором объяснила свою предпринимательскую неудачу. В нем показан ее гараж, заполненный непроданными вещами. Она предлагает всем скидку в связи с ликвидацией проекта. В первые три дня после размещения видео получило более 100 000 просмотров на Facebook. В своем разговоре с HBR Бэк рассуждает о кризисе среднего возраста, подтолкнувшего ее начать свой бизнес, и рассказывает, почему она решила еще раз запустить рекламу своего неудавшегося проекта перед тем, как окончательно его закрыть.

**HBR: Почему вы начали собственный бизнес?**

**Бэк**: У меня начался кризис среднего возраста. Я была на пороге своего сорокового дня рождения. У меня было две дочери, старшая готовилась пойти в детский сад. Я работала в сфере PR уже 18 лет, любила свою работу и была очень хорошим специалистом в своей области, но моих детей фактически воспитывала наша няня, а не я. Поэтому я пообещала себе, что, когда мои дети пойдут в начальную школу, я разверну свою карьеру так, чтобы проводить с ними больше времени. И я мечтала о том, чтобы начать свой бизнес все эти долгие годы. Я страстная болельщица. И каждый раз, когда я надевала дурацкую спортивную толстовку перед тем, как пойти на стадион, я думала: «Почему я не могу просто надеть оранжево-белую полосатую рубашку на игру футбольной команды Техасского университета или серо-черную полосатую рубашку, чтобы пойти на матч с участием Spurs?». Это был в полном смысле слова кризис среднего возраста, и меня не покидало чувство «сейчас или никогда», мне жизненно важно было сделать это.

**Что же пошло не так?**

Много чего. Я извлекла для себя три значимых урока. Первый касался учета товара. Поверьте, это действительно непросто в случае с одеждой. Чтобы заставить производителя выпускать ваши вещи, вам нужно размещать гигантские заказы, что сильно затрудняет возможность протестировать или убедиться в рентабельности концепции. Мой первоначальный заказ включал 14 вариантов цветов (представляющих цвета наиболее популярных спортивных команд) в 15 размерах, что подразумевало 10 000 толстовок, но даже в этом случае мне буквально приходилось умолять компанию в Индии принять мой скромный заказ к выполнению. Вторая ошибка, которую я совершила, заключалась в том, что я не хотела привлекать партнера или инвесторов или создавать правление — я занималась пиаром для огромного количества стартапов, где между партнерами постоянно возникали конфликты и скандалы, поэтому я очень не хотела большую команду. Из-за этого я чувствовала себя несколько расслабленно, никто на меня не давил, я продолжала изредка подрабатывать в PR-сфере, что сильно отвлекало от дела. Третий урок, по всей видимости, самый значимый, заключался в том, что на одном только грамотном маркетинге компанию не построить. Это действительно ирония судьбы, ведь, работая в PR, я годами убеждала в этом клиентов — «сама по себе медийность и поддержка в соцсетях не гарантирует высоких продаж» — однако когда дело дошло до моего собственного бизнеса, я почему-то решила, что смогу вытянуть все только на PR. У меня никогда не было отдельной команды продажников. У меня не было агентов и дистрибуторов продукции.

Читайте материал по теме: [Как победить внутреннего хомяка](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14862/)

**Когда вы осознали, что все закончится провалом?**

Где-то 18 месяцев назад. Я выдавала тонны толстовок блогерам, пишущим о моде, а также для проведения различных мероприятий, в том числе благотворительных. Так я создала себе имя в этой сфере, но это не привело к крупным заказам. Я прекратила заниматься внешним пиаром. Я продавала несколько вещей в неделю, но для себя уже решила, что все кончено. Наш бухгалтер начал требовать от меня, чтобы я определилась, что я собираюсь делать со списаниями.

**Какой совет вы бы дали тем, кто собирается начать свой бизнес в реальном секторе экономике, а не создавать новый сайт или приложение?**

Не делайте того. Я серьезно. Не надо. Работа с потребителями — дело ответственное. Тут надо ориентироваться на ультрамодные тенденции, а это все быстро приходящее и быстро уходящее дело.

**Откуда взялась эта идея с видео?**

В последние несколько месяцев, когда меня спрашивают про мой бизнес, я шутливо отвечаю, что я — неудавшийся предприниматель. Как-то в апреле за обедом с приятелем я пошутила, что одним нужен Kickstarter, чтобы начать свое дело, а мне — Kickstopper, чтобы уже наконец покончить с ним. Один из моих друзей предложил мне назвать это «НЕ-НАДО-ЭТОГО-ДЕЛАТЬ». Я даже написала целую статью об этом, но, правда, сама же не дала ей ходу: она была о том, как бизнес, подобный моему, становится частью жизни. Он везде: в доме, в гараже, в спальне… В этом видео все правда. Моим дочерям и вправду надоело носить эти полосатые футболки и толстовки, а их друзья уже устали видеть их в качестве подарка на праздник.

Читайте материал по теме: [Любознательность не менее важна, чем интеллект](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14476/)

**Можно расценивать это видео как попытку с помпой уничтожить продукт?**

Мне гораздо интереснее, сколько этот ролик наберет просмотров, чем сколько я заработаю на нем. Это видео — логичное завершение той пятилетки, которую я потратила на этот бизнес. В этом видео я признаюсь, что проиграла. И данный факт избавляет меня от необходимости каждый раз рассказывать всем и каждому о том, процветает ли мой бизнес или нет. Это как отношения с человеком. Пока ты не расскажешь всем, что разошлась со своим мужем или партнером, они так и будут при встрече расспрашивать у тебя про ваши дела. Все, абсолютно все спрашивают меня, что там с этими полосатыми вещами. Сейчас мне достаточно просто дать им ссылку в YouTube. Моя идея провалилась, и я готова кричать об этом во все горло: мы с моим полосатым изобретением в разводе!

**А что же дальше?**

Я собираюсь выбросить эти майки из своего гаража и оставить рекламу, заниматься этим от силы несколько часов в неделю, чтобы стать заботливой мамой для своих детей. У меня есть еще пять лет до того момента, пока я не надоем своим детям, надо использовать это время.

**ДЭН МАКГИНН**

*Старший редактор HBR*

# Выбор в карьерном росте

[Борис Щербаков](http://hbr-russia.ru/blogs/602/)

16.01.2015

Какое-то время назад, в тучные «двухтысячные» годы, я принципиально не рассматривал кандидатов из нескольких крупных компаний ИТ-сектора (чтобы не расстроить этих людей, перечислять фамилии, конечно, не буду). Почему? По причине особой корпоративной культуры, в которой можно, овладев нехитрыми навыками коммуникаций и весьма поверхностными знаниями, жить припеваючи с минимумом ответственности, максимумом личной свободы и всеми возможными благами корпоративного пакета по принципу «жизнь удалась». Я называю это состояние «пластмассовой психикой», когда все на первый взгляд верно, но нет глубины, человеческого взаимодействия и вовлеченности: «обязательную программу» человек вроде бы исполняет, да и только. Можно работать в среде, в коллективе, допускающем подобную модель поведения, сколь угодно долго, можно периодически менять компании и должности. Возможен даже карьерный рост, но такая культура мне никогда не импонировала.

Это сознательный выбор каждого, как и в какой среде строить свою профессиональную карьеру, и строить ли ее вообще. И было так во все времена, поверьте. Потому что карьера — это расчет, это напряжение сил, это дискомфорт, пока ты не дорастешь до материального достатка и соответствующего душевного комфорта. Никто вас не заставляет шагать вверх по лестнице успеха, никто и ничто, кроме ваших же амбиций, желания самореализации, расширения властных полномочий, но ведь без всего этого тоже можно жить, и миллионы человек на Земле так и живут, и ничего.

Я стараюсь не критиковать тех, кто сознательно принял стратегию, выражающуюся фразой «плыть по течению», или даже решился на дауншифтинг, для кого карьера не есть самоцель вовсе, но и не воспринимаю упреки в адрес настоящих карьеристов, дескать, на что люди жизнь свою только тратят, как они в такой духоте и напряжении существуют, зачем им все это...

Читайте материал по теме: [Карьерный импрессионизм](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14507/)

Также я понимаю, что есть в мире миллион других способов и самореализоваться, и получить удовольствие, есть совершенно замечательные истории успеха, не связанные с построением карьеры именно в крупной американской корпорации, а есть вообще миллионы людей, которым это на дух не нужно.

Не с чем тут спорить, жизнь можно прожить и по-другому, но ведь вот в чем штука — чаще всего карьерные устремления являются встроенной, генетической функцией человека, его естественной моделью поведения. По-другому это оказывается просто невозможно: не сломав свой внутренний остов, свою философию жизни. Научить лидерству и стремлению брать на себя ответственность, на мой взгляд, вряд ли вообще возможно, хотя и пытаются на разных курсах повышения квалификации.

Существует какой-то внутренний моторчик, который не дает тебе плыть по течению и радоваться, что «жизнь удалась», требует движения в горы, вверх, навстречу известным тяготам, где гонка на выживание требует исполнять безумные ритуалы, исполнять танцы с бубном, просиживать годы на «партсобраниях», летать по всему миру, без остановки, без выходных, брать на себя полную персональную ответственность, периодически посещать налоговую инспекцию, отделы по борьбе с тем и этим, принимать на работу и увольнять людей, завоевывать место под солнцем, долю рынка, славу и почет коллег и компании, падать и вставать — и так без остановки на перекур и передышку.

Тяжелая рисуется картинка, и понятно, что совсем немногим она нравится, а многие даже у виска покрутят и присвистнут и, наверное, будут по-своему правы. «Быть или не быть» — вот в чем вопрос, и ответ на него каждый ищет для себя сам. Для тех же, кто решит «быть», эти мои заметки могут оказаться полезными, я надеюсь.

**БОРИС ЩЕРБАКОВ**

*Генеральный директор Dell Russia.*

# Карьера и МВА

[Борис Щербаков](http://hbr-russia.ru/blogs/602/)

21.08.2015

На простой вопрос: «Важна ли степень МВА при выборе кандидата?», имея в виду, конечно, является ли наличие оной определяющим фактором выбора при прочих равных, можно быстро и недвусмысленно дать простой же ответ: «Нет». Я всегда был за расширение знаний соискателями и сотрудниками, учение никогда никому не мешало, равно как и получение заветной корочки западной или российской школы МВА, однако никакого существенного значения при выборе кандидата наличие такой корочки не имеет. А слишком усердная демонстрация этих регалий (особенно при завышенных амбициях иногда, присущих некоторым кандидатам) может сыграть и свою негативную роль.

Само по себе получение степени МВА не говорит ни об интеллекте человека, ни о его умениях, ни о человеческих качествах, ни о чем в общем, кроме упорства, нацеленности на результат, возможно, еще усердия в обучении, но и только. На ранних стадиях развития рынка кандидатов в школы завлекали маркетологи от образования посулами всяческих благ и преференций при завершении школ: там было и расширение сети знакомств в отрасли, и приобретение навыков и новых знаний, теорий новомодных, и космические зарплаты выпускников, и на этот винегрет иллюзий и благих пожеланий, надо сказать, многие велись. Теперь ажиотаж спал, а во время текущего кризиса спал вдвойне — многим стало не по силам платить за перспективу, когда никто уже и ничего не обещает.

В общем, тема потеряла актуальность, курсы повышения квалификации есть и будут, как бы они ни назывались, МВА или ЕМВА, формализованные знания будут всегда и уместны, и востребованы в корпорациях, но приобрести их можно разными путями, не только и не обязательно обучаясь на платных курсах. Если человек усердно занимался в школе, не отлынивал, обрел знания и умения, выучил наконец корпоративный английский язык и научился им эффективно пользоваться, то эта его квалификация лишней не окажется, это точно. «Переводчики» с корпоративного на нормальный язык нужны всегда. Но если при этом выпускник заносчив, слишком амбициозен, не умеет договариваться, считает себя носителем высших знаний, то рассчитывать ему на карьеру не стоит, даже с корочкой МВА. К сожалению, развитием у менеджеров эмоционального интеллекта стали целенаправленно заниматься только недавно, да и то не во всех школах, а ведь это «умение», эта квалификация как раз самая важная для карьерного роста. По-моему, как дополнительное образование МВА не вредит в возрасте до 30—32 лет, но позже, пожалуй, жизненный опыт и количество реальных бизнес-кейсов, пройденных и прожитых человеком, должно быть достаточно для того, чтобы не тратить много времени на продолжение формализованного обучения.

Отраслевая специфика

В принципе хорошему руководителю, как считается, не важно, чем руководить: фармацевтической ли компанией, компьютерной ли или вовсе фастфудом каким-нибудь. С этим утверждением можно согласиться, но только тоже «в принципе».

Читайте материал по теме: [Карьерный выбор](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15149/)

Действительно, набор управленческих инструментов примерно одинаков у любой крупной корпорации при всех стилистических различиях. Наличие управленческих навыков, умений, качеств руководителя тоже в принципе является требованием универсальным и мало зависит от отраслевой специфики, но на практике ротация «топов» в корпорациях чаще происходит внутри своей отрасли. Есть, правда, масса примеров в США, когда главами корпораций назначались люди из совершенно других отраслей экономики, но чаще все-таки, как минимум, хотя бы из смежных.

На российском рынке есть тоже примеры достаточно успешной работы отраслевых «варягов», но их совсем немного — чаще мы видим ситуацию, когда карьеру менеджер делает в своей отрасли и именно внутреннее знание ее является его «добавленной стоимостью», а не управленческий опыт вообще. Легче всего проверить эту гипотезу на себе, конечно, и мне приходилось в критические периоды вынужденной безработицы искать работу вообще без ограничения по отрасли: слава богу, что ничего не вышло, что удалось вернуться на круги своя, в привычную компьютерную среду, где я всех знаю, да и меня все (ну почти все) знают, это же колоссальная экономия ресурсов, эффективность выше на порядок.

Читайте материал по теме: [Карьерный импрессионизм](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14507/)

Каким бы универсальным ни был менеджер, намного комфортней и эффективней строить карьеру, опираясь на фундамент опыта, знаний, связей, кадров и прочих факторов твоей отрасли. Начинать карьеру в другой отрасли, тем более в другом мире (госслужба, например), можно, и, наверное, кому-то покажется и привлекательным, но надо иметь в виду, что большей частью начинать все-таки придется совсем с нуля. «С нуля» ты начинаешь карьеру и работу просто в новой компании, всякий раз, когда тебя назначают директором, и в этом нет ничего необычного для настоящего карьериста, но при смене отрасли этот «ноль» норовит скатиться в минус — нужно еще учиться отраслевой специфике, зарабатывать отраслевой авторитет, нарабатывать необходимые — и неизбежные — связи с партнерами, с регулятором, с клиентами и пр. Это просто сложнее и затратнее, поэтому я не большой сторонник таких квантовых переходов вообще. Но в принципе, повторюсь, и в них нет ничего необычного. Просто примеров таких не так уж и много. Наверное, именно из-за повышенной «затратности» подобных экспериментов. Да и рисков тоже много. Чужеродное тело легче выталкивается средой.

*Недавно у Бориса Щербакова вышла*[*новая книга*](http://www.alpinabook.ru/catalog/ManagementLeadershiop/2413494/)*— «Топ-менеджер: Как построить карьеру в международной корпорации».*

**БОРИС ЩЕРБАКОВ**

*Генеральный директор Dell Russia.*

# Краудсорсинг

[Лиор Зореф](http://hbr-russia.ru/blogs/1139/)

30.06.2015

Карьера — очень личное дело. Большинство людей выбирают свой профессиональный путь и принимают соответствующие решения на последующих «развилках», основываясь на собственном суждении и советах родственников, друзей, учителей, коллег и наставников. Безусловно, самостоятельные размышления и обращение за советом в своем «ближнем кругу» могут быть весьма полезны. Однако я хотел бы предложить вашему вниманию более современный подход. Все чаще, принимая решения о стратегии, инновациях и маркетинговых инициативах, организации обращаются к мудрости масс. Почему бы вам не воспользоваться подобными методами в своем поиске работы? Вот вам четыре хороших способа.

**Подробнее изучите привлекающую вас специальность**. Одна из лучших историй, которую я обнаружил в процессе исследования для своей книги под названием «Mindsharing», — это рассказ 28-летней молодой женщины из Тель-Авива, которая устала от непредсказуемости своей работы на телевидении. Она решила, что пришло время поменять карьеру, и начала мозговой штурм. При этом она не только размышляла самостоятельно, но и искала совета у друзей и даже встретилась с консультантом по трудоустройству. Но настоящий прорыв наступил тогда, когда она вывесила на Facebook просьбу ко всем своим знакомым отвести ее к себе на работу на один день. Согласились многие, и пятерых из них она поймала на слове. Во время каждого такого визита она пыталась представить себя на этой работе, в этой отрасли или организации. И в конце концов она поняла, что никакая из профессий не привлекает ее настолько, как ее собственная. Краудсорсинг помог ей понять, что не следует ничего менять. А в других людях он может пробудить или усилить новые интересы.

Если вам неловко настолько открыто заявлять о своих раздумьях по поводу карьеры, я рекомендую Quora, специальный веб-сайт, созданный для анонимных вопросов и ответов. Это место, где вы можете задать людям вопросы об отрасли или функции, которые вы рассматриваете. Но помните: если вы хотите остаться неузнанным, вы не должны сообщать о себе ничего определенного или упоминать конкретные компании, которые вас интересуют. Иногда излишняя болтливость может серьезно повредить.

Читайте материал по теме: [Туристический путеводитель по смене карьеры](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15760/)

**Разведайте ситуацию изнутри**. Корпоративные зарплаты, процедуры на собеседовании, уровень удовлетворенности сотрудников — раньше все это было «тайной, покрытой мраком». Но ситуация изменилась. Такие сайты, как Glassdoor, дают вам потрясающую возможность заглянуть внутрь компаний и рабочих мест, помогая вам представить себе, каково это на самом деле — работать в конкретной организации на конкретной должности. Хотите узнать, какие вопросы вам скорее всего зададут на интервью в Apple? Сколько получает менеджер среднего звена в American Express в разных городах мира? Или какова политика McKinsey насчет отпуска? Люди вам расскажут.

**Доведите свое резюме до совершенства**. Интернет полон ресурсов на эту тему. Наверное, мой любимый инструмент для выуживания советов из масс — это раздел резюме сайта Reddit. Вот вам несколько примеров просьб: «Пытаюсь найти работу веб-разработчика, буду признателен за беспощадную критику своего резюме!». Или: «Я могу справиться с любой ситуацией, заболтать любого. Каким образом обозначить это в СV?». Или такая: «Нужно ли писать в резюме о хороших навыках разрешения проблем?». Пользователи Reddit дают оценки разным ответам, поэтому самые полезные из них всегда находятся вверху. Например, на последний вопрос поступило 17 реакций, в самой популярной из которых автору резюме советовали включить подробности своего опыта решения проблем, а не писать об этом навыке в общем виде. Еще один полезный ресурс — раздел CV на сайте Quora. На вопрос «Как добиться, чтобы ваше резюме заметили?» было получено более двухсот ответов. На других сайтах, например Craiglist или Fiverr, вы найдете людей, которые готовы не просто помочь советом, но и реально отредактировать ваше CV или придумать дизайн вашей визитной карточки или интернет-страницы. [Здесь](http://mindsharing.info/career/) можно посмотреть короткое видео о многих из упомянутых выше сайтах.

Читайте материал по теме: [5 признаков того, что пора менять работу](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15843/)

**Наберитесь опыта**. Если камнем преткновения в вашей карьере стал недостаток опыта, вы можете воспользоваться «помощью зала», чтобы его восполнить. Скажите своим «друзьям» на LinkedIn, Facebook и Twitter, что вам нужно отточить навыки в конкретной области, и спросите, кто может вам в этом помочь. Предложите свою помощь добровольца или стажера. Ответьте на вопросы тех, кто просит о помощи на Craiglist и Fiverr, а также разместите там свои собственные просьбы.

Начиная свою работу в Microsoft, я инстинктивно почувствовал, что нужно обращаться за советом к массам. Планируя запуск нового продукта, я писал о нем в своем блоге (это было до Facebook и Twitter) и просил предлагать мне идеи. Ответы всегда были весьма оригинальными, и я всегда воплощал лучшие из них в жизнь. Теперь благодаря развитию соцсетей эти методы (которые я стал называть «обменом мыслями») можно использовать в любой сфере жизни. Но они особенно полезны для мудрых решений о своем профессиональном будущем.

**ЛИОР ЗОРЕФ**

*исследователь в области краудсорсинга, консультант и автор книги «Mindsharing: The Art of Crowdsourcing Everything».*

# Сколько иметь работ?

[Бриана Каза, Шерри Мосс](http://hbr-russia.ru/blogs/1138/)

29.06.2015

Если работа вас измотала, попробуйте такую хитрость: делать еще больше.

Даже если вы перегружены, слишком заняты, список дел не вмещается в календарь, решение может оказаться неожиданным: добавить себе обязанностей.

Но не любых обязанностей, а правильно подобранных. Добавьте еще один интересный проект или даже попробуйте совсем новую работу, которая вас увлечет, захватит с головой. Вам придется жонглировать ролями быстрее прежнего, но, исследуя замечательных людей из самых разных сфер, мы убедились, что больше — намного больше — всегда лучше, особенно если это «больше» достаточно разнообразно. Парадоксально, делая больше, человек может почувствовать себя более цельным и сосредоточенным.

Мы провели глубинные интервью с десятками людей, которые совмещают множество работ. Для себя мы называем их «гармоничными карьеристами», поскольку эти люди строят свою карьеру, сочетая разные виды деятельности, а не движутся в одной колее. Пролагая разом множество путей, вопреки столь тяжелой нагрузке, а порой и помехам со стороны, эти личности проявляют яростное упорство, которое вдохновляет окружающих. Вот несколько примеров.

* Гери (одних мы назовем настоящими именами, других псевдонимами) — ИТ-консультант, писатель-фрилансер, инженер, консультант по маркетингу и PR и… показывает мирового класса трюки с кнутом.
* Лола — акушерка, администратор и партнер в 65-коечной больнице; президент и консультант компании, занимающейся программным обеспечением; операционный директор в компании, консультирующей при выборе долгосрочного ухода; член нескольких больничных комитетов и ездит в Африку представителем организации, изучающей проблемы женской репродукции.
* Питер — президент коучинговой компании, разработчик программного обеспечения, философ, бизнес-стратег, лингвист, издатель кулинарного журнала и оператор некоммерческого банка здорового питания.
* Мег — писатель-фрилансер, блогер, автор детских книг, продажник, владелец консультации по вопросам маркетинга и пиара.
* Луиза — учительница танцев, сама профессиональная танцовщица, церковный куратор, основатель и руководитель частной школы для малышей.

Эти люди, как и большинство других, с кем мы беседовали, стали добавлять к прежней работе все новые роли, потому что единственная работа их не удовлетворяла или отнимала слишком много. Многие наши респонденты сказали, что одна профессия не позволяла им полностью раскрыть все интересы, не давала полноты смысла. Они стали искать что-то дополнительное, работу, в которой они либо почувствовали больше отдачи, либо более сильную связь с другими людьми.

Читайте материал по теме: [Чего я стою на самом деле?](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15605/)

Например, Джейн, получив диплом физиотерапевта, не обнаружила в этой специальности «ни капли креативности», и чем томиться скукой, поэкспериментировала с другими видами работы, в итоге у нее их набралось шесть, совершенно разных, но ей удается и распределить между ними время — и быть креативной.

Вот Кара, среди профессий которой значатся — директор крупнейшей в мире интернет-программы по диетологии, соучредитель благотворительной организации, писатель, менеджер ряда сайтов, ведущая семинаров, — справляется с этими разнообразными ролями, регулярно намечая приоритеты. Этот процесс распределения приоритетов она сравнивает с «написанием манифеста или правил жизни». А составив этот список, изо дня в день Кара позволяет себе проявлять достаточную гибкость. Она выбирает те задания, которые ей в данный момент «созвучны» и ныряет в них с головой, потому что «требуется глубокое погружение и полная сосредоточенность, чтобы все сделать как надо». Она выделяет особые дни для встреч, звонков и мелких дел — для всего того, на что не хочет урывать время от работы.

Хотя расхожее мнение гласит, что переключение с задания на задание подрывает продуктивность, люди, с которыми мы беседовали, утверждают, что переключение, напротив, повышает продуктивность и это перевешивает затраты времени на переход с одной задачи на другую. Это помогает обойти временные препятствия и сохранить форму, кроме того, разнообразие заданий подхлестывает креативность. Мег бодрит само право выбора очередного задания: «Когда я переключаюсь, я ловлю кайф». Кара говорит, что переключения «освежают, омолаживают, возбуждают, а порой даже заменяют отдых».

Читайте материал по теме: [5 признаков того, что пора менять работу](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15843/)

Бейли — консультант по продажам женской одежды и переводчик с испанского (медицинской тематики), дизайнер джинсов, персональный стилист, преподаватель испанского, формулирует так: «Когда я пытаюсь ограничить себя единственным занятием, мне плохо. Какая-то часть меня не востребована, и я не так уж хорошо делаю то дело, на котором пытаюсь сосредоточиться. Вроде бы бессмыслица, ведь правильнее сосредоточиться на одном деле, чем разбрасываться на четыре разных, но в итоге эти разные работы составляют меня, мою личность, и каким-то образом все они друг другу помогают».

Мы не посоветуем всем начальникам и сотрудникам стремиться к подобным крайностям, на которые оказались способны «гармоничные карьеристы», но все же эти выбивающиеся из общего ряда труженики преподносят нам ценные уроки — как найти поглощающую с головой работу и обрести смысл.

**Они сами делают выбор**. Добровольный выбор пути — самое главное. Человек увлечен, он сам принимает решения, он находит в своей работе радость. Исследование подтвердило, что когда множество ролей человек выбирает добровольно, он получает позитивную обратную связь из каждой сферы, в которой действует, и это имеет огромное психологическое значение. «Мне никогда не хотелось слепо подчиняться чужим идеям и работать на низшем уровне, воплощая что-то, а не придумывая, — говорит Сэм, руководитель университетской социальной программы, самостоятельно действующий консультант по образованию, член совета альтернативной школы, автор учебников, разработчик программного обеспечения. — Мне куда интереснее самому себе придумывать работу, и поэтому я всегда берусь за те проекты, которые что-то для меня значат».

Читайте материал по теме: [Туристический путеводитель по смене карьеры](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15760/)

**Они готовы к переменам**. Все наши собеседники долгое время играют множество ролей, и при этом ни к одной из них не привязаны навеки. «Гармоничные карьеристы» стремятся развивать свою карьеру во все новых направлениях. Порой какая-то работа надолго удерживает их внимание, а потом время и энергия сосредотачиваются на чем-то другом. Многие собеседники делились тем восторгом, который они испытывают, когда карьера совершает очередной поворот. Они прислушиваются к внутреннему голосу, решая, к чему приложить силы. Если какая-то работа подпитывает их позитивной энергией, они сохранят ее надолго, а если нет, спустя какое-то время они ее оставят и попробуют что-то новое. Такая гибкость позволяет все время меняться и расти, не теряя интереса, даже влюбленности в свое дело.

**Они следуют своей страсти**. Многие наши собеседники признают «социальную проблему», связанную с попыткой делать одновременно несколько разных карьер, но подчеркивают также, как важно быть верным каждому из своих дел. Они не желают укладываться в прокрустово ложе. «Почему я должен сидеть на одном месте? — возмущается Гери. — Так сложилось, что меня привлекает именно эта комбинация занятий, и в каждом из них я хорош, что выбрать и от чего отказаться?».

«Гармонические карьеристы» могут преподать нам полезный урок о ценности работы. Почти все мы смотрим на работу как на что-то преходящее: зарабатываем деньги, делаем карьеру, движемся дальше. Но для этих людей каждое дело само по себе ценно, независимо от выгоды. Деньги стоят на втором месте, на первом — личное удовлетворение. Если им нравится новая роль, они вложат в нее силы и время, даже без существенной материальной награды.

Они также напоминают нам о том, что работа может быть источником радости, что две работы порой лучше, чем одна, а три еще лучше, а уж четыре! «Моя карьера — словно пюре из свежих фруктов, — сказала нам одна собеседница, вторя множеству других восторженных сравнений, которые мы выслушали. — Поскольку я делаю разом столько всего, каждая работа имеет свой особый вкус, но соединяются они в единую симфонию для гурмана».

**БРИАНА КАЗА, ШЕРРИ МОСС**

*Бриана Каза — старший преподаватель Бизнес-школы при Университете Гриффита. Шерри Мосс — профессор организационных исследований Школы бизнеса при Университете Уэйк Форест.*

# Найдите дело всей жизни

[Роберт Стивен Каплан](http://hbr-russia.ru/blogs/1121/) 25.05.2015

Как вы знаете, самые успешные люди обычно еще и любят свою работу. Спросите их, как они сумели столько добиться, и они посоветуют вам относиться к своему делу с любовью, чтобы достичь максимальной эффективности. Они объяснят вам, как важна долговременная перспектива, как важна для карьеры подлинная страсть. Многочисленные исследования высококлассных специалистов подтверждают наличие заметной корреляции между верой в свое дело, удовольствием от работы и отличным результатом.

Так почему же сама мысль о неразрывной связи между любовью к своему делу и успешной карьерой вызывает у многих из нас скепсис? Почему в начале пути человеку трудно выявить в себе подлинную страсть и на ее основе строить карьеру? Зачастую, выслушав рассказ о довольных своим жизненным путем и успешных людях, «неудачники» возражают что-то вроде: «Теперь-то им легко рассуждать задним числом! А будь они на моем месте, как бы они применили эти свои ''мудрые'' советы?». Скептики не понимают, что успешные потому и называются успешными, что с самого начала правильно соединили страсть и работу.

Страсть — это то, что нас волнует. То, что говорит в первую очередь сердцу, а не разуму. Чтобы полностью раскрыть свой потенциал, человеку требуется гармония ума и сердца. Я неоднократно убеждался, что на одном только уме, знаниях и навыках далеко не уедешь.

Каковы бы ни были ваши таланты, от дурных дней — и месяцев, и даже лет — не застрахован никто. Возможно, вам достался отвратительный начальник. Вы уже теряете надежду, готовы сдаться. Что помогает продержаться в такие трудные периоды? Страсть — ракетное топливо, на котором вы продолжаете мчаться вперед, преодолевая трудности. Страсть рождается из веры в свое дело или из удовольствия, которое вы получаете, выполняя определенные задания. Страсть побуждает вас терпеть и трудиться, оттачивать навыки, брать препятствия и находить смысл в работе — а также и в жизни.

Общаясь с профессионалами, я часто прошу собеседника мысленно отрешиться от финансовых обязательств, своей роли в обществе, ожиданий, которые возлагают на них родные, близкие и друзья. Как раз на пике своей карьеры люди часто перестают различать голос страсти, потому что сменить место работы, а тем более траекторию пути кажется слишком страшным — об этом не хочется и думать. И люди перестают спрашивать себя, нравится ли им то, чем они занимаются.

Читайте материал по теме: [Чего я стою на самом деле?](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15605/)

Беда в том, что на этом этапе карьеры, посреди жизни, человек зачастую выходит на плато, и этот факт начинает его тревожить и опять-таки снижает шансы на дальнейшее продвижение. Отсутствие прогресса объясняется как раз отсутствием страсти. Возможно, что-то изменилось в характере работы или же изменился мир, а в результате ни миссия, ни тип заданий, которые приходятся выполнять, уже ничего не говорят сердцу. А бывает и так, что ничего не изменилось вокруг, но изменился сам человек. Теперь ему требуется больше смысла в жизни, в профессии.

Конечно, полного ответа на подобные вопросы не получит никто и никогда. Почему? Потому что тут задействовано слишком много факторов, и мы не можем держать их все под контролем. Главное — сохранять бдительность, «чувствовать» себя.

И это тоже нелегко, ведь на работе почти каждый день превращается в хаос. Да и в целом наша жизнь — хаос, и предсказывать будущее нам редко удается. Порой и на размышление времени не хватает. Так как же подступиться к этим вопросам?

Предлагаю попробовать несколько упражнений. Они пробуждают самосознание и укрепляют в человеке способность понимать свою страсть. Они также побуждают внимательнее присмотреться к тем заданиям и целям, которые кажутся вам интересными, приятными и стоящими труда.

Ваше лучшее Я

Упражнение заставит вас вернуться в прошлое, в тот момент, когда вы покоряли вершины. Вы были молодцом! Замечательно справлялись с работой и получали удовольствие в процессе. Вы любили свое дело, вам нравилось его делать, и позитивных отзывов и стимулов было предостаточно.

Читайте материал по теме: [5 признаков того, что пора менять работу](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15843/)

Вспомните эту ситуацию во всех подробностях, запишите их. Что вы делали? Какие задания выполняли? Каковы были ключевые элементы окружающей обстановки, какую миссию вы стремились осуществить, чего добиться? Состояли под чьим-то началом или же работали на себя? Нарисуйте картину во всей полноте. Что вас так привлекало? Какие элементы доставляли вам удовольствие и помогли отличиться?

Если вы устроены как большинство людей, то припомнить такую ситуацию вам удастся далеко не сразу. Не в том беда, что с вами подобных радостей не случалось, а в том, что вы уже забыли о тех временах, когда работали в полную силу и наслаждались этим.

Но все же опишите эту ситуацию, а затем поразмыслите, чем вас может научить это воспоминание. Что вы поняли об источнике радости, о необходимых деталях окружающей среды, о типе заданий, которые вы готовы исполнять с удовольствием и так далее? Теперь вы поняли, какая работа может оказаться вам по вкусу? Запишите свои наблюдения и размышления.

Ментальные модели

Другой способ разобраться в желаниях и страстях — построить ментальные модели, то есть представьте некие условия и скажите, как вы поступите и почему. Вот некоторые примеры:

* Допустим, жить вам осталось только год: как вы его проведете? И что это вам говорит о ваших предпочтениях, о вашей страсти?
* Будь у вас достаточно денег на жизнь, какую бы карьеру вы избрали?
* Если б вы были заведомо уверены в успехе, в какой сфере вы бы стали его добиваться?
* Что бы вы хотели рассказать о своей работе детям и внукам? Как объясните, почему выбрали именно эту профессию?
* Если бы вы давали самому себе совет со стороны: какую профессию вы бы порекомендовали выбрать?

Некоторые ментальные модели могут показаться натянутыми или даже дурацкими, но я очень советую вам не пожалеть времени и разобрать их, вдуматься в свои ответы и записать их. Скорее всего, они вас удивят. Каждый такой вопрос помогает вам избавиться от страха, неопределенности и тревог по поводу чужих мнений, сосредоточиться на том, чего вы в самом деле хотите.

Читайте материал по теме: [Туристический путеводитель по смене карьеры](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15760/)

Только страсть поможет вам реализовать свой потенциал. Прислушайтесь к своим желаниям, и вы сможете отрешиться от страха и неопределенности, сосредоточиться на мечтах и надеждах. Не нужно сразу решать, каким путем идти, не нужно даже задумываться, насколько осуществима эта мечта. Пока что вы заняты мозговым штурмом — и не нужно убивать идеи в зародыше.

Повторю еще раз: сосредоточьтесь на том, что вы хотите сделать, а как — этот вопрос отложите на потом. Оба упражнения в первую очередь направлены на самосознание. Поразительно, сколько путей открывается перед человеком, как только он осознает, куда и зачем он хочет пойти.

*Статья написана по книге Роберта Стивена Каплана «Ваше предназначение. Практическое руководство для тех, кто хочет реализовать свой потенциал».*

**РОБЕРТ СТИВЕН КАПЛАН**

*Профессор менеджмента Гарвардской школы бизнеса*

# Будь мастером в своем деле

[Тони Шварц](http://hbr-russia.ru/blogs/663/)

05.08.2014

Я играю в теннис уже почти пять десятилетий. Я очень люблю эту игру и неплохо попадаю по мячу, но я далек от того уровня, на котором мне бы хотелось быть.

Я усиленно думал об этом в последние несколько недель, поскольку впервые за много лет я воспользовался возможностью играть в теннис почти каждый день. Качество моей игры все повышалось и повышалось. Было несколько моментов, когда я играл именно так, как мне давно хотелось.

И ведь почти наверняка я способен стать прекрасным игроком, хотя мне уже почти 60 лет. До недавнего времени я был убежден, что это невозможно. Большинство моей взрослой жизни я принимал на веру исключительно стойкий миф, что некоторые люди рождаются с особыми талантами и умениями и что возможность преуспеть в конкретном деле главным образом предопределена нашим генетическим кодом.

За прошлый год я прочел не менее пяти книг, а также множество научных работ, которые убедительно говорили об обратном. А еще одну я написал сам, «The Way We’re Working Isn’t Working». В ней содержится руководство к систематическому повышению своих физических, эмоциональных, умственных и духовных возможностей, основанное на научных данных.

Читайте материал по теме: [Руководитель, создающий гармонию](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14171/)

В своей работе с менеджерами высшего звена из десятков разных организаций мы обнаружили, что человек способен развить любой навык или способность с помощью таких же систематических упражнений, какими мы тренируем наши мышцы: напрягаем их до выхода из зоны комфорта, а потом расслабляем. Вильям Дюрант в комментариях к Аристотелю написал, что еще 2000 лет назад философ совершенно правильно понял простую вещь: «Мы являемся тем, что постоянно делаем». При использовании конкретных техник наши клиенты радикально улучшают свои навыки в самых разных сферах: эмпатии, концентрации, творческом подходе, пробуждении положительных эмоций или умении расслабляться.

Как и всякий, кто изучает эффективность, я в большом долгу у замечательного Андерса Эрикссона, возможно, самого выдающегося исследователя высокой эффективности в мире. Более двух десятилетий Эрикссон защищает тезис о том, что не врожденный талант определяет наш успех в каком-то деле, а скорее то, как усердно мы готовы трудиться. Это он называет «осознанной практикой». Теперь множество исследователей согласны, что 10 000 часов подобной практики — это тот минимум, который необходим для достижения мастерства в любой сложной области знаний или умений.

Читайте материал по теме: [Лидеры «высокого давления»](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14255/)

Это утверждение вдохновляет нас на подвиги. Оно предполагает, что у нас есть замечательная способность повлиять на свою жизнь. Но вместе с тем оно и пугает. Одно из главных открытий Эрикссона состоит в том, что тренировка — не только самая важная составляющая совершенства, но также самая трудная и наименее приятная.

Если вы хотите действительно преуспеть в чем-то, это включает в себя беспрестанный выход из зоны комфорта, а также фрустрацию, борьбу, препятствия и неудачи. И это не только тогда, когда вы хотите постоянно улучшать себя, но и в том случае, если вам нужно всего лишь удержаться на прежнем уровне. Но взамен вы получаете огромное чувство удовлетрения от того, что вы добились совершенства путем тяжелого труда.

Итак, вот шесть шагов к достижению мастерства, которые мы считаем наиболее действенными из опыта наших клиентов.

1. **Идите за своей мечтой.** Интерес — замечательный мотиватор. Он подпитывает концентрацию, стойкость и упорство.
2. **Начинайте день с самой трудной работы.** Наши инстинкты подсказывают нам двигаться по направлению к удовольствиям и подальше от боли. Эрикссон и другие ученые обнаружили, что настоящие мастера своего дела откладывают удовлетворение прочих потребностей и занимаются тяжелой работой или тренировкой утром, до того как приступить к другим делам. Именно тогда большинство из нас работает на максимуме с минимумом отвлекающих факторов.
3. **Тренируйтесь интенсивно, без перерыва, короткими порциями не длиннее 90 минут, а затем отдыхайте.** Похоже, что 90 минут — это максимальное количество времени, который мы можем провести в предельной сосредоточенности на любом виде деятельности. Есть очень убедительные свидетельства того, что великие люди практикуются в том или ином деле или виде деятельности не более четырех с половиной часов в день.
4. **Ищите обратной связи с профессионалами, но общайтесь с ними «небольшими порциями».** Чем более простой и конкретной будет обратная связь, тем легче вам будет внести изменения в существующий режим. Слишком обильные и частые замечания способны привести к умственной перегрузке и повышению уровня тревоги, что может помешать обучению.

Читайте материал по теме: [Будущее бизнес-лидеров](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14273/)

1. **Регулярно делайте перерывы для восстановления.** Релаксация после интенсивных тренировок дает нам возможность не только обновиться, но и переварить полученную информацию. Именно во время отдыха начинает доминировать правое полушарие мозга, что может привести к творческому прорыву.
2. **Сделайте тренировки ритуалом.** Силу воли и самодисциплину изрядно переоценивают. Рой Баумейстер в своем исследовании пришел к выводу, что ни у кого из нас нет этих качеств в сколько-нибудь значимых количествах. Лучший способ гарантировать, что вы возьметесь за непростые задачи, — это встроить в свою жизнь ритуалы, конкретные и непререкаемые часы, в которые вы будете заниматься теми или иными тренировками. Со временем вы будете выполнять нужную работу, не тратя энергию на то, чтобы думать о необходимости «сделать то или это».

Я сознательно упражнялся в игре в теннис годами, но никогда не делал это в течение стольких часов в день, которые привели бы к поистине высоким результатам. Но теперь кое-что изменилось: я больше не ругаю себя за то, что моя игра не идеальна. Я точно знаю, какие жертвы потребуются для достижения столь высокого уровня.

В настоящее время у меня слишком много других приоритетов, чтобы уделить столько внимания теннису. Но меня безумно радует, что я все еще способен значительно улучшить свою игру (или любой другой навык). И вы тоже.

# Вы умеете думать?

[Мариэтта Чудакова](http://hbr-russia.ru/blogs/774/)

08.04.2015

**Блог первый**

**1.**

«*Мне пришла в голову мысль…*» — цитирует Пушкин незримого собеседника. И едко комментирует: «…Не может быть. Нет, NN, вы изъясняетесь ошибочно; что-нибудь да не так».

…В далекие времена на эти строки из малоизвестного текста Пушкина «Отрывки из писем, мысли и замечания» обратил мое внимание друг и соавтор, знаток и тонкий исследователь русских поэтов от Пушкина до Мандельштама Евгений Тоддес (1941—2014). Тогда-то я и задумалась впервые над привычным словом «мысль»...

Да, не все, что называют *мыслью*, ею является.

Человек говорит: «Я *думаю*, что…». Пожалуйста, не сразу верьте этим словам. Вслушайтесь в рассуждения говорящего. И нередко (а сегодня, я бы сказала, даже часто) вы столкнетесь с тем, что *думаньем* тут и не пахнет. Мало этого — вы встретите (уверяю вас!) таких собеседников, которые и представления-то не имеют об этом увлекательном процессе…

Сразу поясню: речь не о тех, которых русский народ издавна припечатал присловьем «Пьяный проспится, дурак — никогда».

Читайте материал по теме: [Ведите себя как лидер до того, как вы им станете](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p12461/)

Речь о людях, наделенных нормальным интеллектом. Вопрос только в том, когда они его *включают*. И включают ли?

Берясь о чем-то рассуждать, выстраивают ли они необходимые логические цепочки?

**2.**

Простой пример. В 90-е годы (к которым прилепили сознательно, с целью остановить размышление над ними, ярлык *лихие*; я же называю их *поворотными*; но сейчас речь не о политике) мне не раз приходилось говорить о смертной казни. Сама я убежденная ее противница с 19 лет (писала об этой важнейшей теме жизни современных государств в [блогах](http://hbr-russia.ru/blogs/774/) HBR) и, сколько ни искала, как человек науки, аргументов против себя, — не нашла. Так вот, те, кто со мной спорил, приводили неотразимый с их точки зрения аргумент в пользу смертной казни:

— А как же тогда сексуальные маньяки, у которых на совести столько жертв? Чикатило?

— То есть, — уточняла я, — вы полагаете, что смертная казнь нужна, чтобы остановить этих убийц? Правильно я вас понимаю?

Маньяки — действенный аргумент в ее пользу?

— Ну, да!

— Вынуждена вас разочаровать. Это аргумент не против меня, а против вас. Те самые страшные маньяки были как раз ПРИ НАЛИЧИИ смертной казни. То есть она их НЕ ОСТАНОВИЛА.

Читайте материал по теме: [О смертной казни](http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/etika/p12585/)

…И что, вы думаете, человек спохватывался?.. Ах да, мол, и правда? Задумывался над бесспорным моим аргументом? Да нет, нисколько. Мозг прочно выключен. Сложившееся когда-то (и уже порядком слежавшееся) *мнение* невынимаемо закреплено. Человеку то ли неохота, то ли просто в голову не приходит его *перепроверить* — под влиянием новой информации.

**3.**

А что это такое, собственно говоря, *мнение*?

Как часто мы слышим: «*Это мое мнение!*». Все ли хорошо понимают, что они при этом имеют в виду?

Если углубиться в далекое прошлое — в языки так называемой индоевропейской группы (литовский, готский, древнеиндийский и т. п.), предшествовавшие нашему родному языку, везде «мнить» (в соответствующих тем языкам формах) будет означать, как и сегодня, — *думать, полагать*. «Не *мнишь* ли ты, что я тебя боюсь?» (Самозванец в «Борисе Годунове» — Марине Мнишек).

Читайте материал по теме: [Как чересчур требовательным лидерам поладить с остальными](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14470/)

*Мнение* — суждение не с кондачка, а на основе размышления: «…Я совершенно с *мнением* господина прапорщика согласен, ибо *мнение* сие основано на всех правилах здравой тактики…» («Капитанская дочка»). Это может быть и оценочное суждение, основанное, однако, на фактах: «Он уронил Россию во *мнении* Европы…» (письмо Пушкина Нащокину, 1831 г.).

Проливает свет на еще один оттенок слова «мнение» давнее высказывание Сергея Адамовича Ковалева в бытность его народным депутатом: «Я выражаю не *мнения* своих избирателей, а их *интересы»*. Очень важное различие! Человек может настойчиво высказывать свое *мнение* — поддерживать, скажем, политику своей власти, не понимая, что политика эта давно расходится с его *интересами*, насущными потребностями его и его семьи…

# Не удается получить нужную работу

[Стюарт Фридман](http://hbr-russia.ru/blogs/991/) 13.04.2015

Была у меня мечта стать кем-то вроде Брюса Спрингстина. Сейчас мне 62 года – я пишу о нем, хожу на его шоу, подпеваю его записям, сидя за рулем, объясняю детям, кто он такой, цитирую его на занятиях в Уортоне и даже ставил его песни, когда меня пригласили в качестве диджея на E Street Radio. Но хотя я и мечтал когда-то о жизни великого музыканта, этому не суждено было осуществиться: я не Спрингстин, и никогда им не стану.

Вот и хорошо.

Мы твердим детям: «Ты можешь стать, кем захочешь». Но в какой-то момент на пути к зрелости приходиться смириться с тем, что ты не будешь профессионально играть в баскетбол и летать в космос, не станешь рок-звездой или президентом. Возможно, чуточку не хватает талантов, возможностей или напора, чтобы воплотить мечту в реальность. И это один из элементов взросления: познать себя, свои преимущества и слабости, найти своим качествам реалистичное применение в этом мире.

А потом наступает средний возраст, когда мы сталкиваемся с реальностью уже внутри своей карьеры. Детские фантазии сделаться принцессой или президентом давно позади, но человек обычно все еще жаждет успеха, признания, продвижения в своей профессиональной жизни. Эти желания кажутся более достижимыми, чем детские фантазии, однако порой и они – по той или иной причине – остаются неосуществимыми. Может быть, вы хотите возглавить компанию, но не созданы быть руководителем. Может быть, вы давно подумываете о стартапе, но не готовы к риску. Или вам не хватает образования, опыта, навыков, мотивации, ресурсов, чтобы воплотить в жизнь свою мечту?

Читайте материал по теме: [Как победить внутреннего хомяка](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14862/)

Какова бы ни была причина, как поступить в тот момент, когда вы осознаете, что не станете директором, не наследуете непосредственному начальнику, не возглавите команду, не дождетесь существенного повышения?

Во-первых, помните: как и при любой утрате вам предстоит период отрицания, и он растянется на какое-то время. Вы будете цепляться за ускользающую надежду, но она не поможет вам достичь цели. Скорее всего, будет и период гнева – возможно справедливого, а возможно, и нет. Подчиненные часто упрекают своих начальников в близорукости, в фаворитизме и даже в пристрастии к определенному полу, расе или сословию. Быть может, все это печальная правда и вы верно оцениваете обстановку в своей организации, но гнев, как и отрицание, не способствует повышению, да и просто хорошим отношениям.

Часто наступает печаль, даже депрессия. Это уже шаблон кризиса среднего возраста, остается утешиться интрижкой и дорогой машиной – отличный способ отвернуться от реальности и подбодрить себя вопреки угасающим надеждами, почувствовать, как по жилам наркотиком растекается свобода и сила юности. И все равно в итоге придется принять свое положение.

Чтобы жить так, как вам хочется, нужно для начала выработать разумную мечту: привлекательный образ достижимого будущего. Лишь когда у вас появится реальное представление о своих перспективах, можно будет сделать следующий шаг. Главная задача – обрести смысл и цель, взять в свои руки контроль над тем, что вы можете сделать.

Читайте материал по теме: [Ведите себя как лидер до того, как вы им станете](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p12461/)

Вот что я помогаю сделать моим ученикам и клиентам: выявить в своей жизни самое важное. Для этого нужно припомнить свои достижения и на работе, и вне нее и порадоваться им. Поэкспериментируйте, подумайте, как наилучшим образом применить свои таланты и хобби, чтобы создать нечто ценное для себя и для других. Возьмите на себя ответственность: продвигайтесь, пусть малюсенькими шагами, к воплощению нынешнего образа лидера, каким вы хотите стать, к миру, который вы можете создать – на работе, дома, в сообществе.

Бывает и так, что судьба попросту сдает нам плохие карты. Психологи исследовали способы сносить «пращи и стрелы злобствующей судьбины». Нам требуется то, что Сюзанна Кобаса и Сальваторе Мадди именует «твердостью», Анджела Дакворт с коллегами – «крепостью», Кэрол Двек – «настроем на рост», а Американская психологическая ассоциация – «устойчивостью». Как ни назови эту способность держаться, она необходима для преодоления любых трудностей и разочарований, в том числе кризиса среднего возраста и застоя в карьере.

Эрик Грейтенс хорошо разбирается в этом вопросе. В только что вышедшей книге «Resilience» он указывает добытый дорогой ценой путь к лучшей жизни, опираясь как на мудрость античной философии и современного экзистенциализма, так и на личный опыт гуманитария и спецназовца. Главная идея книги: найти смысл в том, что можешь делать. Вы не можете нести ответственность за все, что с вами происходит, но вы несете ответственность за свою реакцию. Хватит страдать, перекладывать вину и злиться: берите в свои руки контроль за то, что вам подвластно.

Читайте материал по теме: [Как чересчур требовательным лидерам поладить с остальными](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14470/)

В книгах «Total Leadership» и «Leading the Life You Want» я неоднократно ссылаюсь на Грейтенса и предлагаю читателю перейти к позитивным действиям на основе своих коренных ценностей, прислушавшись к тому, что ему – на данный момент – всего дороже. Первое, что нужно человеку, застрявшему в кризисе среднего возраста – принять факты и нынешнюю реальность. Затем поразмыслите над тем, что вам действительно важно и дорого. Действительно ли повышение по службе – самое главное? Или важнее семья, друзья, сообщество, к которому вы принадлежите? Здоровье и благополучие? В этот момент, на гребне жизни, большинство людей могут, подумав, разглядеть смысл собственного существования и свой вклад, не привязываясь исключительно к статусу и жалованию. Когда вы поймете, какая цель для вас наиболее важна, что дает вам удовлетворение, вы найдете путь, по которому сможете двинуться в избранном направлении – так, чтобы сделать мир чуточку лучше для других и приблизиться к желанному вам будущему. Некоторые люди находят глубочайшее удовлетворение и утешение в творчестве, которое насыщает душу, другие предпочитают больше внимания уделить семье и друзьям, а кто-то обретает смысл в благотворительности. А есть и такие люди, кому удается найти новую мечту, более осуществимую, чем в детстве, более соответствующую складу их личности, чем прежние честолюбивые надежды.

Короче говоря, даже не получив долгожданного повышения или существенной прибавки к жалованию, не став большим боссом, вы вполне можете обрести смысл и цель, реализоваться, почувствовать радость и даже счастье, когда решитесь отказаться от прежней своей мечты. И даже пока вы еще не нашли окончательную замену ей, существуют способы придать своей работе больше смысла и позитива. Например, если в поколении Y вы видите врагов – пришли и захватили в компании позиции, на которые вы рассчитывали – попытайтесь изменить свой настрой и выступить в роли их наставника. Разумеется, для начала вам придется пройти через стадии отрицания и гнева, а затем смириться с нынешним положением вещей.

Пусть вы и не станете рок-звездой, как загадывали, но стойкость, упорство и осознанные эксперименты, путь проб и ошибок приведет вас туда, где вы, наконец-то, почувствуете: вы делаете именно то, к чему были предназначены. Вот и я прислушался к известному совету: «Не тратить жизнь в ожидании того, чему не сбыться», постарался прислушаться к голосу своего сердца и стать собой. Лучше поздно, чем никогда.

# Не ищите своё Я на работе

[Джанпьеро Петриглиери](http://hbr-russia.ru/blogs/886/) 16.04.2015

Ясность часто приходит внезапно и не остается с нами надолго. Особенно ясность в вопросе, кто мы на самом деле.

Как-то утром прошлой зимой я задумчиво поднимался в фуникулере, смотрел, как впереди меня едет Джен с детьми, и мысли мои в основном занимала фраза, которую я пытался мысленно отточить.

Я поднялся спозаранку, а накануне засиделся допоздна за работой, надвигался дедлайн, и ни горячий кофе, ни холодный воздух не помогли мне пробудиться окончательно.

И тут меня — именно тут — осенило. Я привязан к семье, к работе и к этому тросу, который медленно тащится вверх, увлекаемый усталым мотором. С небывалой ясностью эта мысль проникла мне в сердце. Это беспокойное, притихшее, полусонное, любящее, тревожное существо в спортивном снаряжении — это Я.

Мое истинное Я. Тот, кто я есть на самом деле.

Пришло успокоение и отрешенность, освобождающее чувство завершения. Больше не нужно искать свое истинное я (ну, по крайней мере, в ближайшие две секунды).

А потом это чувство рассеялось, и я продолжал тот славный, без лишних событий денек.

Без малого три тысячелетия прошло с тех пор, как над входом в храм Аполлона в Дельфах было высечено «Познай самого себя». Пять веков с тех пор, как Шекспир вложил в уста Полония сентенцию «Будь верен самому себе». Но сейчас многие обращаются за помощью отнюдь не к религии и не к искусству. Поиск себя, самосознания и подлинности уводит нас в другом направлении. Мы пытаемся найти и выразить свое истинное Я на работе.

Читайте материал по теме: [Как победить внутреннего хомяка](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14862/)

Все вокруг меня — руководители, студенты, знакомые, друзья и коллеги — озабочены поиском своего истинного Я. Иные даже одержимы этими поисками, многие чувствуют какую-то пустоту и мечтают во что бы то ни стало обрести своя истинное Я. Есть и такие, кто скептически относится к самой идее подлинного Я.

«Я пришел сюда, чтобы обрести себя» — это я слышу от многих менеджеров в качестве пояснения, зачем они учатся на MBA, или на курсах для топ-менеджеров, или согласились на новую должность. Это желание теперь упоминается столь же часто, как и желание стать основателем или партнером, врачом или гендиректором.

Особенно часто это происходит с руководителями в середине карьеры, когда они чувствуют, что за материальными благами, статусом и достижениями перестали различать собственное Я. Они перестают игнорировать свое Я, предпринимают попытки расслабиться, заглянуть в себя — но результат ничтожный. Нет нигде истинного Я.

Это тоска не только по утраченному времени. Это общий недуг нашей эпохи. Вопрос в том, почему он столь неуловим и почему настигает всех.

Подвижность современного бизнеса, где мы, предположительно, должны найти, сформировать и воплотить себя (поскольку готовыми мы не рождаемся), представляет гораздо больше возможностей для гораздо большего количества людей, чем когда-либо прежде, выбирать и менять свою карьеру и жизненный путь.

Читайте материал по теме: [Ведите себя как лидер до того, как вы им станете](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p12461/)

Но эта же самая подвижность оставляет нам мало якорей и еще меньше ориентиров. Поиск истинного Я становится все более насущным: необходим ориентир, который поможет не растеряться, пока мы прилаживаемся к переменчивым требованиям.

В век непрочных лояльностей, постоянных перемен, кочующих профессионалов истинное Я дарует чудо определенности, преданности избранному пути. Открыть себя — это наш новый, обращенный вовнутрь долг.

Совсем не это имел в виду британский психоаналитик Дональд Уинникотт, когда впервые предложил идею подлинного Я. Возможно, потому-то мы никак и не можем его найти.

По Уинникотту истинное Я — это дар и неожиданность. Это состояние, возникающее благодаря тем, кто заботится о нас, когда они оставляют нас в покое достаточно надолго, чтобы мы смогли различить и выразить свои потребности и желания, а когда выразим, они по-доброму откликаются на это.

Дети, на чью долю достаточно часто выпадает такая ненавязчивая и отзывчивая забота, свободнее выражают себя и свободнее исследуют окружение. А те, кому этого не досталось, колеблются в неопределенности, ожидая подсказки.

Первые, по мнению Уинникотта, вырастая, способны доверять себе и другим и проявлять уместную спонтанность. Открытия Уинникотта были подтверждены многолетними исследованиями форм привязанности.

Читайте материал по теме: [Чего я стою на самом деле?](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15605/)

Однако по пути из детской на работу концепция истинного Я сделалась намного более популярной и радикально изменилась. Мы не только перенесли ее в другой контекст, мы из нее самой этот контекст взяли, да и вынули. Истинное Я из дара превратилось в достижение, из мимолетной возможности в постоянный образ самих себя.

Самосознание стало синонимом конформизма, очередным способом контролировать то, как нас воспринимают окружающие.

Аутентичность теперь синоним постоянства, а оно в свою очередь подразумевает однообразные действия в разной среде. Мы стали воспринимать истинное Я не как зерно, а как алмаз: не как то, что нужно долго взращивать, а как скрытое сокровище, которое стоит лишь выкопать, отполировать и выставить напоказ — вот и драгоценный символ статуса, и источник рыночной ценности, только не упускай его.

Но сведенное к такому образу истинное Я превращается в селфи, в образ, создаваемый с очевидной целью польстить себе и произвести впечатление на других. Такой образ редко воспринимается как истинный, а если и воспринимается, то недолго.

Ибо истинное знание о своем Я определяется не точностью, долговечностью или приятностью очерченных контуров, но лишь свободой, с которой мы их рисуем. Оно таится не в постоянной подгонке под устраивающий нас образ, но в возможности оставаться спонтанным и удивляться, не знать себя и потому обладать свободой поиска.

При таком понимании истинное Я не может быть долговечным и последовательным, это вечные перемены, это не конец, а начало. Его можно искать, а удержать — никак. И не всегда оно так уж приятно. И, кстати, его и найти нельзя, не только создать — его можно только высвободить. Мы не узнаем его, глядя на него в упор. Мы чувствуем его в тот момент, когда о нем забываем.

Работа, доставляющая удовольствие и вызывающая одобрение со стороны, вполне может оказаться выражением нашего подлинного Я, но она не тождественна этому Я. Как только мы их отождествляем, мы превращаемся в пленников, а не создателей.

Читайте материал по теме: [Чтобы сформировать у себя правильные привычки, нужно выяснить, что вас мотивирует](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15575/)

Вот почему я часто советую тем, кто хочет сохранить верность себе в работе — перестаньте спрашивать, кто вы есть, а подумайте лучше о том, как добыть побольше свободы. И о том, кто поможет вам справиться со смешанными чувствами, которые пробуждает эта свобода.

Ведь в конечном счете нам нужны прочные привязанности, чтобы сохранить верность себе. Без любящих и любимых свобода станет для нас обременительной, страшной и обратится в тревожность.

Замечания со стороны могут помочь нам выявить свою аутентичность, но высвобождает ее только любовь, такая любовь, которая позволит нам успокоиться на счет своего истинного Я, но не забыть о нем.

Владельцы собак советуют наемным работникам   
Эксперт в области подготовки руководящих кадров Мораг Барретт преподает уроки лидерства, которые она сама извлекла из общения со своими собаками   
25 ноября 2014   
  
Я планировала написать другой пост, а затем случайно наткнулась на снимки Дифа и Сэма, наших золотистых ретриверов. Фотографии вызвали у меня улыбку и воспоминания о счастливых временах. Диф переехал с нами в США и дожил до глубокой старости — до 14 с половиной лет (101 год по человеческим меркам). Он был настоящим джентльменом. Мне говорили, что он даже лаял с английским акцентом ;-)   
  
В настоящее время у нас нет собак. С одной стороны, жизнь кажется легче (на полу не валяются клубки собачьей шерсти, мы не привязаны к дому — можем сорваться в какую-нибудь поездку), но с другой, дом кажется пустым (даже с тремя сыновьями-подростками). Затем у меня появилась мысль написать о шести уроках лидерства, которые извлекает для себя каждый владелец собаки, и чему мы все можем у них поучиться. Так родился этот пост (заранее приношу извинения всем любителям кошек!).   
  
1. Не контролируйте подчиненных, а заботьтесь о них.   
  
Не оставляйте вашу собаку надолго одну.   
  
Собакам нравится проводить время в компании — как человека, так и своих сородичей. Если они не получают возможности регулярно общаться, они испытывают стресс, который могут вымещать на вашей мебели и т.д. Избавить вашего любимца от скуки помогут регулярные физические упражнения (ежедневные прогулки), игры и развлечения (можно водить домашних любимцев на собачью площадку), а также возможность быть частью семьи.   
  
Урок лидерства: Ваша команда нуждается в вас и друг в друге. Особенно если члены вашего коллектива географически рассредоточены и работают дистанционно. Убедитесь в том, что у них созданы все возможности для регулярного общения и совместной работы и для того, чтобы весело проводить время. Периодически осведомляйтесь, все ли в порядке, особенно если вы путешествуете.   
  
Хороший лидер не оставляет подчиненных надолго без своей поддержки   
  
Обратите внимание, что «убедиться, что все в порядке» не имеет ничего общего со строгой проверкой или контролем. Расспросите своих подчиненных о том, как прошел их день, есть ли какие-то нерешенные вопросы, проблемы, которые вы можете помочь решить. Поделитесь новостями об успехах компании, расскажите, какого прогресса достигла команда, поддержите дружеский разговор. Установите тесные связи и поддерживайте чувство команды.   
  
2. Не самоутверждайтесь перед командой, а давайте им шанс показать себя.   
  
Не отнимайте у них игрушки.   
  
Многие пособия по собаководству советуют регулярно отбирать у собак еду или игрушки, чтобы показать им, кто является «альфа-самцом», чтобы ваша собака вас уважала. В теории звучит хорошо, но на практике все может закончиться тем, что вас в конечном итоге будут воспринимать как агрессора. По своему опыту знаю, что, если вы создаете четкие границы и условия окружающей обстановки, ваша собака становится активным членом семьи, который с готовностью будет делиться с вами своей пищей, потому что она сама этого хочет, а не потому, что ее заставляют (и нет, я не ела корм для собак).   
  
Выдающимся лидерам не нужно доказывать свое превосходство. Настоящие руководители заботятся о том, чтобы каждый мог проявить свои сильные стороны   
  
Урок лидерства: Выдающимся лидерам не нужно доказывать свое превосходство. Настоящие руководители заботятся о том, чтобы каждый мог проявить свои сильные стороны, сделать работу, благодаря которой может преуспеть и поспособствовать росту прибыльности компании. Отнимите у них эти возможности (независимо от «благости» вашей цели), и вы рискуете остаться без команды.   
  
3. Не напоминайте об ошибках, а предупреждайте их.   
  
Не тыкайте их носом.   
  
Обучение щенка правилам поведения в доме — крайне утомительный процесс. Однако, имея двух щенков, я пришла к выводу, что «тыкать их носом», когда они сделали ошибку (т.е. сходили в туалет прямо в доме) не помогает. Они все поймут гораздо быстрее, если вы сами предпримите активные действия, чтобы избежать этой ситуации. Я, работая на опережение, довольно часто выводила их на прогулку. Нам удалось избежать домашних «аварий», и собаки быстро научились проситься на улицу и реагировать на фразу «Пойдем гулять».   
  
Если вы постоянно будете напоминать людям об их промахах, это не будет способствовать созданию инновационной культуры в команде и информированию коллектива о принятии рисков   
  
Урок лидерства: Обучение происходит в настоящем времени. Все мы (и члены вашей команды) люди, и все мы совершаем ошибки. Если вы постоянно будете напоминать людям об их промахах, это не будет способствовать созданию инновационной культуры в команде и информированию коллектива о принятии рисков, скорее наоборот. Ежедневно мониторьте ситуацию, чтобы вы понимали, где требуется провести ситуативный инструктаж, в каких случаях нужно организовать курс обучения, а когда необходима помощь наставника.   
  
4. Не ищите виноватых, а помогите решить проблему.   
  
Убирайте за своими собаками.   
  
Собаки гадят. Не ожидали узнать об этом из LinkedIn. Ну да, есть такое. В нашем городе можно обнаружить множество столбиков с вывеской «Убирайте за своей собакой», но при этом, кажется, не только собаки не умеют читать, но и некоторые их владельцы.   
  
Как хозяйка Сэма и Дифа, я понимала, что убирать за ними — моя обязанность.   
  
Если члены вашей команды произведут беспорядок, ваша обязанность — в нем разобраться   
  
Урок лидерства: Если члены вашей команды произведут беспорядок, ваша обязанность — в нем разобраться. Вместо того чтобы показывать на кого-то пальцем и искать виноватых, вы должны просто помочь навести порядок, а не оставлять его лежать до тех пор, пока кто-то другой не вмешается.   
  
5. Не повышайте голос, а старайтесь разобраться.   
  
Не кричите на них.   
  
Собаки, как правило, обладают довольно хорошим слухом. Хотя иногда этот слух кажется несколько избирательным. И Сэм, и Диф иногда «глохли» на прогулке, особенно когда какой-то интересный запах завладевал их вниманием. Тем не менее в общем и целом они всегда обращали внимание, когда их окликали и прибегали на зов, например, когда нужно было идти в обратную сторону.   
  
Если вы постоянно отчитываете свою команду или даете отрицательные отзывы относительно ее работы, не удивляйтесь, если члены вашей команды перестанут обращать на вас внимание   
  
Так почему же так много владельцев собак чувствуют потребность кричать на своих питомцев? Экстренное сообщение!! Ваша собака на самом деле не умеет говорить. Когда вы кричите, собаки считают, что вы на них рассержены. Вспомните «Учителя Чарли Брауна» (Чарли Браун — один из главных персонажей серии комиксов Peanuts, хозяин пса Снупи), они слышат собачий эквивалент «вау, вау, вау, [кличка собаки], вау, вау». Они могут понять, что вы хотите, чтобы они что-то сделали… но крик и ор заставляет их ретироваться и вас избегать.   
  
Урок лидерства: Не стоит поднимать ложную тревогу. Если вы постоянно отчитываете свою команду или даете отрицательные отзывы относительно ее работы, не удивляйтесь, если члены вашей команды перестанут обращать на вас внимание. Если ваша команда не преуспела с достижением ожидаемых результатов, разговор на повышенных тонах не улучшит понимание того, что им следует изменить.   
  
6. Не отмахивайтесь от сотрудников, а цените их.   
  
Не отставайте.   
  
Одна вещь, которую я могла бы гарантировать на сто процентов, — это то, что после долгого дня на работе Диф и Сэм первыми поприветствуют меня, когда я вернусь домой. И это совсем не значит, что члены моей семьи не хотели бы сделать то же самое, просто собачья природа такова, что они хотят быть первыми, хотят обогнать всех, чтобы потом ждать у двери с виляющим хвостом и свисающим вниз языком и приветствовать возвращающегося с работы члена семьи.   
  
Урок лидерства: Качество обслуживания клиентов имеет большое значение. Воспринимайте членов вашей команды как ваших клиентов. Убедитесь, что вы находитесь у [метафорической] двери, чтобы приветствовать их, чтобы они чувствовали себя желанными и ценными сотрудниками.   
Автор — Мораг Барретт (Morag Barrett), эксперт в области подготовки руководящих кадров, сотрудник SkyeTeam, Omada Consulting Ltd.

# В какой компании вам работать

Билл Тейлор

Все мы хотим быть частью великой организации и высокоэффективного рабочего коллектива. Мы стремимся трудиться на пике своих возможностей рядом с коллегами, которые помогают нам и в то же время конкурируют с нами. Нам хочется выполнять любимую работу за достойное вознаграждение. Но успешных организаций много, да и типов успешно функционирующих рабочих коллективов тоже немало. Главное, чтобы ценности, которые стимулируют развитие вашей компании совпадали с теми, которые мотивируют лично вас, корпоративная культура компании гармонично сочеталась с вашим личным стилем поведения, а коллеги побуждали вас размышлять, развиваться и даже смеяться.

Вывод таков: неважно, на какой ступени карьерной лестницы мы находимся и чем занимаемся, нужно понимать, какая рабочая атмосфера нас действительно устраивает. Находим мы радость во внешней и внутренней конкурентной борьбе или для нас важно сотрудничество на рабочем месте? Мы жаждем личного успеха и признания или нам больше по душе работа в команде и коллективный успех? Мы готовы пожертвовать эмоциональным и психологическим комфортом из-за материальной выгоды или для нас важнее делать что-то значимое, а не просто зарабатывать деньги?

Мне повезло: за последние 20 лет я смог поработать в самых креативных, активных и эффективных мировых компаниях с диапазоном деятельности от здравоохранения до финансовых услуг, от Кремниевой долины до Мэдисон-авеню. Все они достигли огромных успехов на рынке, при этом подходы к организации работы у них абсолютно разные. Проанализировав факты, полученные на собственном опыте, я выделил четыре вида рабочих коллективов и составил [опросник](https://williamctaylor.com/workplace-quiz/), который поможет понять, какой из них подходит вам.

Правильных ответов на эти вопросы не существует; нет такой рабочей атмосферы, которая подходит всем. Каждому нужно понять, какой коллектив даст ему возможность трудиться наиболее продуктивно. Итак, что же это за четыре вида коллективов?

**Компания как сообщество.**Лозунг такого рабочего коллектива – «один за всех и все за одного». Здесь на деле, а не на словах реализованы основополагающие принципы: доверие, командная работа и верность сотрудников друг другу. Конечно, интересы заказчиков, партнеров и инвесторов тоже свято соблюдаются, однако потребности сотрудников здесь ставят превыше всего. Формула успеха для таких компаний – приносить пользу людям, работающим в этом бизнесе. Например, Кент Тири глава компании Davita, исключительно успешного поставщика медицинских услуг, со штаб-квартирой в Денвере, штат Колорадо, любит подчеркнуть, что его организация «это прежде всего сообщество, а потом уже компания». Вот что он говорит: «Мы поменяли местами средство и цель. Доходность бизнеса – это средство. Создание реального сообщества людей – это цель».

**Плеяда звезд.** Такие организации – это собрание амбициозных, яростно конкурирующих между собой личностей, измеряющих свой успех личными целями и даже победами над  другими сотрудниками. Их кредо – «вверх или за дверь», «пан или пропал», «оцени или вышвырни». Работать в такой обстановке трудно, но это то, что нужно талантливым людям, стремящимся стать суперзвездами. Такие коллективы можно встретить во многих инвестиционных банках, хедж-фондах, некоторых юридических и консалтинговых компаниях, технологических корпорациях. CEO Facebook Марк Цукерберг в интервью New York Times отлично высказался по этому поводу: «Быть уникальным в своем деле не значит быть чуть лучше неплохого специалиста, а значит быть в 100 раз лучше». В коллективах, построенных с прицелом на звезд, успех всей организации зависит от личных достижений.

**Не просто компания, а компания с общей идеей.**Втакой организации сотрудники больше беспокоятся о своем вкладе в общее дело и меньше о личном благополучии или личных победах. Здесь главное – это скромность, желание жертвовать собой и прилагать исключительные усилия, чтобы сдержать обещания перед заказчиками и другими партнерами. Лозунг компании – «миссия прежде всего», ее сотрудники идут на все ради того, чтобы работа была сделана. Лучший пример такой модели – USAA, невероятно успешная финансовая компания, работающая исключительно с военными (на службе или в отставке) и их семьями. Компания USAA стала эмоционально притягательным брендом и получила признание за свою великолепную работу благодаря тому, что ее рядовые сотрудники прониклись интересами военных и их семей и смогли поставить их выше личных. Вот что значит стать компанией с общей идеей, а не просто компанией.

**Малое прекрасно.**Есть люди, которым лучше всего работается в простых для управления коллективах, где между идеей и ее реализацией практически нет барьеров, где ритм жизни определяется чувством необходимости. И нет разницы, что мотивирует таких сотрудников – чувство долга или желание личных достижений. В октябре прошлого года гуру предпринимательства Бо Берлингем отметил десятилетие выхода в свет его книги «Великие, а не большие», ставшей классикой бизнес-литературы, новым юбилейным изданием. Название книги передает дух такого рабочего коллектива, где масштаб личности ценится больше, чем огромные доходы и доля компании на рынке. В мире, где все меньшие и меньшие группы людей могут добиваться все большего и большего, размер действительно не имеет значения — и меньшее может стать более результативным, чем большее.

Настоящую работу ничто не заменит, но для того, чтобы ей заняться, нужно найти компанию, организацию или команду, чья атмосфера вам подходит. В мире, где так много интересной и важной работы, мы все заслуживаем найти место, где нам будет комфортно и где нас будут окружать коллеги, пробуждающие в нас самое лучшее.

**Об авторе:** Билл Тейлор – сооснователь журнала Fast Company, писатель, предприниматель.

# Что нужно для успешной карьеры

Дэниел Гоулман

Эстер — руководитель небольшой команды. Доброжелательная и вежливая, она неравнодушна к людям. Она умеет решать их проблемы, видит возможности там, где другие замечают лишь препятствия. Всегда в курсе дела, заражает коллег своей уверенностью и спокойствием. Ее начальник уверен, что ему повезло с подчиненной, и часто хвалит Эстер за эмоциональный интеллект (или EI). И действительно, сама Эстер считает высокий EI одной из своих сильных сторон и рада, что есть хотя бы один пункт, над которым не нужно работать в рамках программы развития лидерских качеств.

Однако вот что странно: даже будучи оптимисткой, Эстер чувствует, что ее карьера пробуксовывает. Она не может продемонстрировать высокие результаты, которые ждет от нее компания, и понимает, что одного эмоционального интеллекта явно недостаточно.

Ловушка, в которую попались Эстер и ее руководитель, довольно распространена: они слишком узко понимают эмоциональный интеллект. Поскольку оба сосредотачивают свое внимание лишь на общительности, «приятности» и умении войти в положение окружающих, они упускают из вида важнейшие элементы эмоционального интеллекта, которые помогли бы Эстер стать более сильным и эффективным лидером. Такому руководителю, как Эстер, может недоставать умения доносить до сотрудников нелицеприятную информацию, способности идти наперекор общепринятому мнению, стимулировать перемены и творческий подход, необходимый для нестандартного мышления. Но эти пробелы возникли не из-за эмоционального интеллекта Эстер как такового — они лишь свидетельствуют о том, что ее эмоциональные навыки развиты неравномерно. В той модели EI и эффективного лидерства, которую мы разработали за 30 лет изучения сильных сторон выдающихся руководителей, мы обнаружили, что сбалансированный набор конкретных навыков из спектра эмоционального интеллекта на самом деле готовит лидера именно к таким непростым ситуациям.

Есть много моделей эмоционального интеллекта, и у каждой свой набор навыков. Их часто сваливают в одну кучу, называя EQ, но мы предпочитаем сокращение EI. По нашему мнению, EI состоит из четырех зон: **самосознания**, **самоконтроля**, **социального восприятия** и **умения налаживать отношения**. Каждая зона тесно связана с несколькими навыками эмоционального интеллекта — получаемых с опытом качеств, которые позволяют вам достигать отличных результатов в работе вообще и в качестве лидера в частности (**см. таблицу ниже**). Они включают в себя области, в которых Эстер явно сильна: **эмпатию**, **оптимизм и самоконтроль**. Но среди навыков есть и такие важные качества, как **умение достигать целей**, **авторитет**, **способности разрешать конфликты**, **работать в команде** и **вдохновлять других**. Они требуют не меньше работы с эмоциями, чем первый набор навыков, и тоже должны быть приоритетными для развития будущего лидера.



Например, если бы Эстер умела **разрешать конфликты**, то смогла бы донести до людей неприятную информацию. А если бы она обладала **авторитетом** в глазах своих сотрудников, ей бы самой хотелось донести до них критическую обратную связь, чтобы **повести за собой** и помочь в профессиональном росте. Представим себе, что у Эстер есть властный и резкий коллега. Вместо того чтобы стараться смягчить его негативное поведение всякий раз, когда она сталкивается с ним, Эстер следует использовать более широкий спектр навыков EI для привлечения внимания коллеги к этому вопросу. Для этой задачи ей пригодится эмоциональный **самоконтроль**, помогающий держать себя в руках, объясняя человеку, что именно плохо в его стиле общения. Выведение подспудно копящихся неприятных эмоций на поверхность и есть грамотное **управление конфликтами**. Эстер также могла бы использовать свой **авторитет** и дать понять коллеге, что она желает ему добра и хочет, чтобы он добился успеха, но просит проследить за тем, как его стиль общения отражается на окружающих. Так он сможет понять, что изменения в его поведении пойдут на пользу всем.

Если бы Эстер развивала в себе навык **вдохновляющего лидерства**, то добилась бы большего успеха, инициируя перемены. Лидер, обладающий этим качеством, способен сформулировать свое видение или миссию, которые эмоционально резонируют как с ним самим, так и с его подчиненными. А это и есть ключевая составляющая мотивации, которая так необходима для изменений: корреляция между эмоциональным интеллектом, инициированием перемен и визионерским лидерством подтверждена несколькими исследованиями.

Чтобы преуспеть, лидерам необходимо развить у себя целый спектр качеств EI. Если это произойдет, результаты для бизнеса не заставят себя долго ждать.

Как вам понять, что нужно улучшить в вашем эмоциональном интеллекте — особенно если вам кажется, что в некоторых зонах он достаточно развит? Проанализировав все двенадцать компонентов, вы поймете, в какой зоне вам еще нужно расти. Есть несколько формальных моделей эмоционального интеллекта, и многие из них снабжены собственными диагностическими инструментами. Когда вы решаете, какой инструмент выбрать, примите во внимание то, насколько хорошо он прогнозирует результаты, которые вы покажете как лидер. Некоторые тесты оценивают то, как вы сами себя видите; они во многом похожи на тесты типов личности, которые также опираются на самоощущение человека. Другие теории — например, президента Йельского университета Питера Саловея и его коллег — определяют EI как способность. Их тест MSCEIT коррелирует с тестом на IQ больше, чем какой-либо другой.

Мы рекомендуем круговую оценку, при которой собираются как ваши собственные рейтинги, так и мнения тех, кто вас хорошо знает. Эта внешняя обратная связь особенно важна для всех зон эмоционального интеллекта, включая самосознание (как вам еще понять, что вы недостаточно знаете самого себя?). Можно получить некоторое представление о своих сильных и слабых сторонах, попросив об обратной связи тех, кто с вами работает. Чем больше людей вы спросите, тем более полную картину получите.

Формальная круговая оценка, которая включает систематическое наблюдение за вашим поведением со стороны людей, которые с вами работают, часто не соответствует показателям IQ или личностных тестов. Но в то же время она дает самый точный прогноз эффективности лидера, текущих бизнес-результатов, вовлеченности и удовлетворения от работы (и от жизни). В эту категорию попадает и наша собственная модель, Emotional and Social Competency Inventory, или ESCI 360 — доступный на рынке продукт, который мы разработали вместе с Korn Ferry Hay Group для измерения двенадцати компонентов EI. Она основана на том, как другие оценивают видимые аспекты поведения лидера. Исследования обнаружили, что чем больше разрыв между собственными оценками и тем, как руководителя видят другие, тем меньше качеств эмоционального интеллекта на самом деле присутствует у лидера и тем хуже его результаты в бизнесе.

Эта оценка критически важна для полного представления о вашем эмоциональном интеллекте, но даже простое понимание того, что эти двенадцать навыков составляют часть EI — лишь важный первый шаг в решении проблемы. Самый эффективный метод восполнения дефицита EI — это коучинг. Когда вы будете пытаться жить по-новому, экспертная поддержка в моменты побед и поражений будет бесценна.

Даже людям с развитыми лидерскими качествами не помешает лучше разбираться в тех зонах эмоционального интеллекта, в которых им еще можно расти. Полагая, что эмоциональный интеллект — это «быть приятным во всех отношениях», или что ваш EI прекрасен, как вы сами, или (что еще хуже) что он не может помочь вам преуспеть в карьере, вы тормозите свое лидерское развитие. Не делайте этого.

**Об авторах:**  **Дэниел Гоулман** — сопредседатель Консорциума по исследованию эмоционального интеллекта, созданного на базе Школы профессиональной и прикладной психологии университета Ратгерс. Автор книг «Эмоциональный интеллект» (Emotional Intelligence. Bantam, 1995) и «Работа с эмоциональным интеллектом» (Working with Emotional Intelligence. Bantam, 1998). **Ричард Бояцис** — заслуженный профессор отделений организационного поведения и когнитивной психологии университета Кейс Вестерн Резерв.

Не делайте это на работе Известный американский бизнес-тренер и предприниматель Кэти Каприно рассказала на примере своего опыта и сделанных когда-то ошибок, чего не следует делать при построении карьеры   
17 сентября 2014   
Мой 18-летний опыт работы в издательском деле и маркетинге (с точки зрения построения карьеры) с виду казался весьма успешным. Но если посмотреть на него изнутри, как говорится, с изнанки, обнаружится много подводных камней. Я дошла до уровня вице-президента компании, контролировала многомиллионные бюджеты (в долларах) и управляла глобальными инициативами. При этом на протяжении всей моей карьеры мне приходилось сталкиваться с мучительными переживаниями, связанными с гендерной дискриминацией, сексуальными домогательствами, невозможностью сбалансировать трудовую деятельность и семейную жизнь, хроническими заболеваниями и истощением, саботированием и предательством со стороны коллег и постоянным мучительным чувством, что я была предназначена для совершенно другой работы (но я просто не могла понять, что это было).   
И я допустила целый ряд серьезных ошибок. В ключевых моментах я поступала правильно, но о моих оплошностях и промахах ходили легенды (по крайней мере, мне так казалось). Оглядываясь на мой 30-летний стаж работы и опыт сотен людей, которых я тренирую, учу и наставляю, хочу представить вашему вниманию пять самых грубых ошибок, которые могут привести к наиболее негативным, разрушительным и

необратимым последствиям в вашей карьере и профессиональной жизни.   
Вот 5 вещей, которые вы никогда не должны делать на работе:   
1. Выходить из себя, говорить зло и раздраженно, совершать поступки из чувства мести   
Большинство людей проводят на работе большую часть своего времени, поэтому вполне закономерно и предсказуемо, что здесь, на рабочем месте, мы испытываем полную гамму чувств и эмоций. Я выступаю за то, чтобы всецело посвящать себя своему делу и быть настолько искренней, честной и откровенной на работе, насколько это возможно. Вместе с этим я не раз наблюдала разрушающую силу, возникающую из-за потери контроля над своими эмоциями, из-за проявления слишком бурной реакции или опрометчивого желания рубить сплеча, вызванного яростью или отчаянием.   
Если вы будете действовать импульсивно, опрометчиво и безрассудно на работе, вы, скорее всего, потеряете намного больше, чем собственное самоуважение   
Например, когда мне было чуть больше двадцати лет, я прокричала во все горло непристойности своему боссу, когда почувствовала, что он пытается ко мне приставать. И я это сделала на глазах у всего офиса. У него не было выбора, кроме как уволить меня. К счастью, у меня было наготове другое предложение о работе, поэтому я не слишком серьезно пострадала.   
На долю секунды, когда я на него орала, меня охватило просто фантастическое чувство. Но вскоре оно сменилось шоком и позором из-за того, что я смогла выйти из-под контроля, и именно эти чувства сопровождали меня гораздо более длительное время. Я поклялась себе больше никогда не терять самообладания, не бросаться в гневе на людей и не разыгрывать ярость. Если вы будете действовать импульсивно, опрометчиво и безрассудно на работе, вы, скорее всего, потеряете намного больше, чем собственное самоуважение.   
2. Говорить гадости про своих коллег у них за спиной   
Я поражена тем, сколько людей сегодня считают вполне приемлемым высмеивать, поносить или тайно вредить своим коллегам, сослуживцам и даже своим друзьям. Раньше я тоже этим грешила — говорила за чьей-то спиной, если я чувствовала, что этот кто-то вел себя неадекватно, подло или непрофессионально. Позже я узнала (на психотерапевтическом тренинге), что это называется триангуляцией, или привлечением третьего лица для обсуждения того, что причиняет вам беспокойство или расстройство, вместо того чтобы решать вопрос непосредственно с участником конфликта.   
Почему мы это делаем? Потому что у нас не хватает мужества и силы духа, чтобы решить проблему напрямую, или мы чувствуем, что даже если попытаемся что-либо сделать, ничего не выйдет. Рассказав о проблеме, мы таким образом снимаем нервное напряжение, но при этом ничего не делаем, чтобы ее решить.   
Подставляя людей и обсуждая их поступки за спиной, вы только скомпрометируете и унизите себя, и в конце концов вам воздастся по заслугам   
Кто-то считает это сплетнями (сплетни, кстати, еще один пункт, чего нельзя делать на рабочем месте). Но говорить гадости про своих коллег — это особая модель негативного поведения, потому что ее цель направлена на причинение боли. При этом, когда вы хотите ранить других, вы сами будете страдать.   
Работая в одной компании, я намеренно подставила коллегу, так как мне казалось, что она получила все свои почести, продвижение по службе и привилегии лишь благодаря своей красоте и подобострастному отношению к нашим боссам. Даже если это было и так, плести козни за ее спиной — поступок неоправданный. Подобное поведение в конечном счете ни к чему хорошему не приведет. Вы только скомпрометируете и унизите себя, и в конце концов вам воздастся по заслугам.   
3. Лгать   
Мы прибегаем ко лжи чаще всего, когда мы думаем, что правда обернется нам боком, или когда мы хотим избежать последствий нашей истины. Проблема с ложью состоит из двух частей. Во-первых, когда вы говорите себе, что вы не способны считаться с реальной действительностью или устранять последствия истины, и вы совершенно правы — с течением времени вы становитесь менее влиятельными, менее смелыми, менее респектабельными и внушающими доверие. Во-вторых, ложь пустила в вас свои корни, она вас истощает, расходует вашу жизненную энергию, которая вам нужна для раскрытия потенциала.   
Если вы говорите неправду на работе, попробуйте непредвзято взглянуть на то, что вы боитесь, и вместо того, чтобы продолжать действовать подобным образом, взгляните в лицо своим страхам, чтобы их побороть   
Если вы говорите неправду на работе — о ваших навыках и талантах, об опыте и квалификации, о состоянии работ, которые вы контролируете, или о том, кто вы и на что вы способны, я бы очень рекомендовала вам внимательно и непредвзято взглянуть на то, что вы боитесь, и вместо того, чтобы продолжать действовать подобным образом, попробуйте войти в «клетку со зверем», взгляните в лицо своим страхам, чтобы их побороть.   
4. Говорить о том, как вы несчастны   
Буквально на днях я разговаривала с бывшей клиенткой, которая на прошлой неделе вошла в кабинет к шефу и поделилась с ним своими печалями, как она несчастна на работе, и после попросила выдать ей выходное пособие. Я сама поступала точно так же. Ни я, ни моя клиентка не получили никакого выходного пособия.   
  
После того как вы поделились этой новостью с руководителем, но не получили желаемой компенсации, вы оказались в весьма тревожной ситуации: работодатель знает, что вы не соответствуете занимаемой должности. В некоторых конкретных случаях это может быть правильным шагом, но в целом говорить о том, что вы ненавидите свою работу, себе дороже.   
Но что если это правда? Мой отец всегда говорил, что можно десятью разными способами рассказать о проблеме, и я думаю, что он прав. Такие фразы, как «бедный», «несчастный», «надоело», «готов все бросить» и «хочу уйти» могут сыграть против вас, когда вы говорите это вашим коллегам, начальству или HR-персоналу.   
Ваш работодатель может себе позволить организовать и поддерживать ваш профессиональный рост. Но этого не произойдет, если вы топнете ножкой и скажете: «Как я несчастен! И это все по вашей вине»   
Как лучше поступить? Поговорите о том, в чем вы сильны, о том, что вы любите делать, чего вы достигли и к чему стремитесь. Подчеркните основные моменты вашей работы, выделите новые направления, которые вас привлекают и в соответствии с которыми вы хотите построить вашу карьеру в компании, обсудите ваши планы и желания для дальнейшего роста, каких изменений вы ждете.   
Откройте дверь для новых возможностей у вашего нынешнего работодателя, который расширит спектр ваших профессиональных навыков, обогатит ваше резюме и раскроет ваши таланты. Попробуйте найти перспективы роста на вашей текущей работе (где вам уже платят). Изучите каждый возможный для вас вариант, чтобы стать тем, кем вы хотите, без гнева и раздражения. Ваш работодатель может себе позволить организовать и поддерживать ваш профессиональный рост. Но этого не произойдет, если вы топнете ножкой и скажете: «Как я несчастен! И это все по вашей вине».   
5. Сжигать мосты   
Без преувеличения самый большой урок, который я извлекла, занимаясь бизнесом, это то, что успех зависит от отношений. Как вас воспринимают окружающие, что они к вам испытывают, что о вас думают (и что вы для этого делаете). Я не говорю, что ваш удивительный талант и мастерство совсем не важны. Конечно, они играют большую роль. Но я говорю о том, что мы не можем добиться успеха в одиночку. Нам для этого нужны другие. И эти люди не только наши бывшие руководители — это люди, которые с вами общаются, с вами сотрудничают, пьют утренний кофе и пропускают стаканчик в баре, участвуют с вами в совместных тренингах, переживают радостные моменты и трудные времена.   
Каждые отношения жизненно важны для вас и вашего будущего, поэтому относитесь к ним с большим трепетом. Избегайте людей, которым вы не доверяете, но не сжигайте мосты   
Каждые отношения жизненно важны для вас и вашего будущего, поэтому относитесь к ним с большим трепетом. Избегайте людей, которым вы не доверяете, но не сжигайте мосты. После 30 лет в бизнесе я увидела, что сотни людей, с которыми мы ежедневно взаимодействуем, в конечном итоге могут стать нашими сильнейшими союзниками, сторонниками и поклонниками, если мы оберегаем и заботимся о наших отношениях. Они наш ключ к успеху, они наш самый ценный актив.   
  
Кэти Каприно — бизнес-тренер, автор Forbes, основатель и президент Ellia Communications Inc.

# 7 гибких навыков, без которых нет карьерного роста

Оцените, насколько комфортно с вами работать. Что не поздно изменить и улучшить?

Есть ли в вашей компании такие, с кем, кажется, все мечтают работать? Их всегда втягивают в мозговые штурмы, с ними консультируются руководители вашей команды. Их все просто очень, и очень любят. Они – самые приятные люди в мире, и, возможно, потому, что обладают доведенным до совершенства набором гибких навыков.

Гибкие навыки – это сочетание социальных и коммуникативных качеств, эмоционального интеллекта и черт личности, которые позволяют легко ладить и гармонично работать с другими людьми. Гибким навыкам можно научиться, но результаты не зависят от количества прочитанных учебников и успешной сдачи экзаменов. Когда дело доходит до умения поддерживать непринужденную беседу, эмпатии и гибкости в решении задач, все не так однозначно, как в освоении твердых навыков – скажем, высшей математики или программирования.

Это не значит, что в гибкие навыки не стоит инвестировать. Чтобы быть найти работу, нужны твердые навыки, но именно гибкие навыки позволят подниматься по карьерной лестнице. Вот самые важные из них.

1. Эмоциональный интеллект

Эмоциональный интеллект часто называют способностью распознавать свои и чужие эмоции и управлять ими. Он состоит из пяти ключевых элементов:

Самопознание.

Саморегуляция.

Мотивация.

Эмпатия.

Навыки общения.

В рабочей обстановке эмоциональный интеллект сводится к нескольким ключевым способностям:

Умение распознавать и регулировать свои эмоции и реакции.

Налаживать контакт и устанавливать хорошие отношения с другими людьми.

Сопереживать другим.

Давать и получать эффективную, конструктивную обратную связь.

Может показаться, что эмоциональный интеллект – не самый важный навык для карьерного роста и успеха, но, в некоторых случаях, это именно так. По данным одного из исследований, в котором участвовали новые сотрудники, не оправдавшие ожиданий в течение первых 18 месяцев работы, 23% из них не удалось сделать этого из-за низкого эмоционального интеллекта.

2. Умение работать в команде

Способность ладить с другими – это гибкий навык, над которым вы неосознанно работали с первого дня подготовительного класса или детского сада. Возможно, вы не знали этого, когда дрались за кубики, но, на самом деле, вы готовились к сотрудничеству в коллективе в течение всей жизни.

Независимо от того, являетесь вы линейным сотрудником или руководителем, вам приходится работать с другими людьми – на собраниях, в мозговых штурмах и в различных кросс-функциональных проектах в вашей компании. Когда дело касается работы с другими, важны конструктивные взаимоотношения с коллегами и уверенность в своих силах, а, значит, вы должны уметь проводить эффективные и содержательные встречи, быть открытыми для новых идей и уважительно взаимодействовать с коллегами.

3. Мышление роста

В любой работе, не важно на какой должности, вы столкнетесь с препятствиями, разочарованиями и другими ситуациями, которые могут вас расстроить. Гибкий навык, крайне необходимый для вашей способности добиваться своего – мышление роста. Этот термин придумала психолог Кэрол Дуэк для обозначения типа мышления, отражающего точку зрения на свои способности, таланты и интеллект как на навыки, которые можно развивать и совершенствовать.

Человек с мышлением роста, не сумев достичь цели в текущем квартале, постарается оценить свои сильные стороны и усилить слабые, чтобы выполнить задачу в следующем квартале. А человек с фиксированным мышлением скажет себе: «Я плохой», – и лишит себя шансов на успех в будущем, позволив укрепиться этому негативному взгляду.

4. Открытость к обратной связи

Это часть эмоционального интеллекта. Открытость и способность получать обратную связь о своем развитии имеет решающее значение для успеха в работе, особенно, на новом месте. Если в ответ на критику вы занимаете оборонительную позицию, вы не в состоянии извлечь из нее пользу и улучшить свои показатели.

Ключ к получению обратной связи – доброжелательное отношение как к позитивным, так и к негативным оценкам. Ведь обычно коллеги вас критикуют не потому, что вы им лично не нравитесь, а потому, что хотят, чтобы вы стали лучше. Вы должны просто рваться получить обратную связь, которая сможет помочь вам более эффективно достичь ваших целей.

Если вы чувствуете себя неудобно во время такой оценки, попробуйте метод погружения: включите обратную связь в список ваших ежедневных дел. Попросите нескольких коллег периодически делиться мнением о работе с вами. Это поможет.

5. Способность адаптироваться

Независимо от вашей должности, и независимо от индустрии, в которой вы работаете, способность адаптироваться к изменениям и позитивное к ним отношение оказывают значительное влияние на построение успешной карьеры.

Происходят ли кадровые перестановки, меняется ли бизнес компании – никто не любит тех, кто жалуется. Важно не только принять изменения как часть постоянно развивающегося делового мира, но и как возможность опробовать новые стратегии для процветания в условиях перемен. Помните о мышлении роста?

Если частные изменения вызывают у вас дискомфорт, не спешите озвучивать свои чувства. Лучше опишите их на бумаге. Как и почему они возникают? Анализируя письменно свои ощущения, вы сможете отличить законные опасения от жалоб, которые, возможно, не нужно обсуждать с вашей командой.

6. Умение слушать

Вы, вероятно, замечали разницу между словами «слушать» и «слышать». Активные слушатели уделяют пристальное внимание собеседникам, предлагают уточняющие вопросы, записывают главное и ссылаются на свои заметки во время следующих встреч. Им не нужно ничего повторять. И это делает активных слушателей не только вежливыми коллегами, но и более эффективными работниками.

Если вы думаете, что могли бы улучшить свой навык активного слушания, постарайтесь не смотреть во время встреч в различные мобильные устройства. Вместо этого, полностью сосредоточьтесь на докладчиках, и делайте заметки от руки, если это необходимо: доказано, записи помогают лучше запомнить содержание разговора.

7. Приверженность трудовой этике

Нельзя продвинуться в должности без желания вкладывать много труда в общие цели. Поэтому руководители компаний и рекрутеры ищут людей, которые без приглашения будут работать сверхурочно ради успеха. Если вы хотите получить новую работу или повышение, важно довести до совершенства свою трудовую этику. Так что перестаньте ныть и уделяйте столько времени работе, сколько нужно. А если для успешного выполнения обязанностей нужно освоить новые навыки или инструменты, посвятите этому свое свободнее время.

Что объединяет все эти навыки, так это позитивный настрой. Возможно, это звучит банально, но вера в то, что из любых сложных ситуаций есть вы выход, поможет вам изо дня в день справляться с проблемами, а коллеги будут с удовольствием с вами работать.

Источник: София БернаццаниТипология проблемных боссов и как их использовать на пользу собственной карьере

Подчиненным свойственно жаловаться на начальство, которое, что уж греха таить, дает для этого основания. Но поскольку работать под чьим-то руководством пока вы не станете «самым главным» все равно придется, стоит ли лишний раз раздражаться? Не лучше ли изучить «противника» и использовать его слабости в собственных интересах, а заодно и полезные навыки перенять.

1. Помешанный на контроле

Помешанные на контроле боссы встречаются чаще, чем хотелось бы. Если коротко, то начальник этого типа стремится контролировать все и всех, вне зависимости от важности задачи, и всячески сопротивляется делегированию.

Безболезненно сосуществовать с ним вполне возможно, если следовать нескольким правилам: предоставлять обновленные данные, предвосхищая его запросы, не критиковать и не уходить в глухую оборону. Задача — постараться завоевать доверие, убедив начальника, что вы вполне способны справляться с порученной работой в полном соответствии с его стандартами (подробнее о том, как укротить микроменеджера, читайте здесь).

2. Без вести пропавший

Такой руководитель может целый день мотаться по встречам или просто работать в другом офисе. На первый взгляд, кажется, что это не самый плохой вариант. Но это только до той поры, пока вы не задумаетесь о развитии карьеры.

Наладить рабочие отношения с таким боссом сложно, но можно. На первых порах помогут технические средства: электронная почта и телефон. А там дело и до регулярных личных встреч дойдет. Но вот наставником управленец подобного типа стать вряд ли сможет. Его придется поискать на стороне.

3. Политик

Менеджер этого типа окружает себя подчиненными, способными представить его самого в самом лучшем свете. Работает же он в основном над завязыванием и поддержанием нужных знакомств, не забывая ставить себе в заслугу достижения подчиненных.

Тот, кто нам мешает, тот нам и поможет. Политик, как правило, охотно делегирует, так что ваша задача — использовать преимущества, которые можно извлечь из дополнительных обязанностей. Постарайтесь сделать так, чтобы ваши усилия не прошли незамеченными для ваших коллег и других боссов. Не забудьте, кстати, перенять весьма полезные навыки нетворкинга у вашего поднаторевшего в политике начальника, раз уж представилась такая возможность.

4. Некомпетентный

Такой руководитель, скорее всего, работает в новой для себя сфере, или ему просто может не хватать навыков управления. Хорошая новость — он открыт идеям и предложениям. Возможно, потому что своих у него нет.

Не зацикливайтесь на том, что вы на этом месте работали бы лучше. Когда потребуется помощь, проявите энтузиазм и предложите разумную альтернативу его противоречащим здравому смыслу идеям. Используйте недостаточную квалификацию босса, чтобы проявить себя, показав заодно, что вы отличный командный игрок.

5. Маленький Бонапарт

Ваш менеджер требует от подчиненных совершенно невыполнимых вещей? Вполне вероятно, что перед вами современное воплощение Наполеона. У менеджеров этого типа нет жизни вне работы, и того же он будет ждать от вас.

Главное оружие против начальника этого типа — лесть. Уважьте его эго, почаще спрашивайте совета, подчеркивая его квалификацию. Вместо прямых просьб используйте искусство убеждения, не забывая восхищаться его преданностью работе или мастерством аналитика, например (о том, как подлизаться к боссу читайте здесь).

И в заключение. Начальники, которые нас раздражают, с Марса не падают и не размножаются почкованием. Завтра таким начальником можете стать вы.

Ирина Касимова

По материалам

«Российский бизнес»

# Как личные кризисы и драмы формируют карьеру

Галина Бобкова Консультант, Москва

Кого-то испытания ломают, а кто-то, наоборот, становится сильнее. Как интегрировать

Психологическое правило гласит, что если внутренняя ситуация не осознается,

она превращается во внешние события, подобные судьбе.

Карл Юнг

Если ваша благополучная и размеренная жизнь вдруг стала складываться как карточный домик, а работа перестала приносить удовольствие, либо вы на долгое время совсем остались без нее, возможно, вы найдете ответы на свои вопросы в этой статье. Только хочу предупредить любителей цифр, формул и прочих доказательств из сферы точных наук, что выводы, которыми я хочу поделиться, – из другой области, нематериальной, поэтому доказывать их математическими или физическими величинами не буду. Хотите – верьте, не хотите – ваше право остаться при своем мнении.

Все мы с возрастом начинаем понимать, что когда жизнь хочет нас куда-то направить и развить, она крайне редко преподносит нам лучшие варианты – вкусно приготовленные и красиво сервированные. Обычно происходит наоборот – мы взрослеем и растем как личности лишь через испытания, лишения и неизбежные кризисы. А иначе, когда все и так хорошо, у нас не возникает потребности «копать глубоко» и внутренне меняться. Но среди нас есть и отдельная категория людей, на чью долю выпадает такой негативный опыт, который вынуждает по-новому взглянуть на профессиональную деятельность, подвергнуть критическому переосмыслению все то, чем раньше они занимались. Вот об этом и пойдет сегодня речь.

Для начала парочка примеров. Первый и очень яркий – о знаменитом испанском теноре Хулио Иглесиасе. Тем, кто не в курсе или забыл эту историю, напомню, что в молодости он не планировал профессионально заниматься музыкой, а был футбольным вратарем и выступал за мадридский «Реал». Однако его футбольная карьера прервалась в возрасте 20 лет, когда он попал в автокатастрофу и пролежал в больнице два года. Иглесиас был парализован, свободно работали только руки. Тогда он собрался с силами и начал учиться играть на гитаре, а затем – и сочинять музыку. Завершив лечение, он поступил в оперную школу в Мадриде и закончил ее по классу «опера». Сейчас весь мир знает, кто такой Хулио Иглесиас, но были бы у него такие успехи и слава, если бы он остался голкипером «Реала»? Вопрос.

Следующий пример – обобщенный. Бытует мнение, что профессию психолога выбирают люди с неполадками в душе, предполагая с помощью полученных знаний решить, прежде всего, свои проблемы. И, знаете, это так и есть! Действительно, сами состоявшиеся специалисты в области психологии признают, что первопричины интереса у абсолютного большинства молодых людей к данной науке кроются в желании разобраться в себе, понять других и научиться строить отношения. Примечательно и то, что чаще всего будущие психологи растут не в очень благоприятной среде. По статистике, у них не самые душевно благополучные родители, воспитатели или братья и сестры. Привычка жить в зависимости от настроения того, кто сильнее тебя, предвидеть надвигающуюся бурю по микроизменениям в поведении, подстраиваться и выступать миротворцем с ранних лет формирует в человеке наблюдательность, проницательность, эмпатию, коммуникабельность и прочие способности, столь необходимые в помогающих профессиях. В итоге смесь личного интереса с развитыми навыками и позволяет сделать выбор в пользу психологии. Но это еще не конец их истории, отнюдь!

А продолжение ее в том, что, если собственные проблемы человеку удалось проработать, он вызрел как личность, то у него есть все шансы стать действительно классным специалистом в области психологии, и первоначальный негативный жизненный опыт здесь будет только подспорьем, а не отягощающим обстоятельством. Кто лучше поможет клиенту, как не тот, кто сам столкнулся с подобным и справился? Еще Сократ в свое время мудро изрек: «Все, что человек говорит не из собственного опыта, то недостойно доверия…».

Если немного приподняться над двумя описанными случаями и помыслить дальше, может возникнуть вопрос: случайно ли жизнь, судьба или, скорее, наше собственное подсознание, которое, как известно, знает все, посылают людям такие испытания? Может быть, таким образом их подталкивают встать на свой профессиональный путь? Или вынуждают скорректировать его, если изначально он был выбран неправильно? Много лет изучаю тему призвания, и вот в какой вывод оформились мои наблюдения за реальными жизненными ситуациями: у каждого из нас есть свои болевые точки, и именно в них, как правило, и нужно искать любимое дело. Эти точки – не что-то сиюминутное и преходящее, нет, над решением проблем такого рода мы работаем годами, а то и пожизненно.

Поэтому, если вы сбились с курса и понимаете, что занимаетесь не своим делом, поищите подсказки вокруг – о чем жизнь вам настойчиво сигналит через какие-то проблемы? Часто болеете сами или ваш ребенок? Возможно, стоит пересмотреть образ жизни и мышления. И когда получится привести здоровье в норму, подумать о том, какой ценный опыт вы приобрели, и не применить ли эти знания в профессиональной деятельности для помощи другим. У вас нестандартная фигура, на которую сложно подобрать качественную одежду, поэтому вы сами разрабатываете для себя фасоны и шьете ее дома или на заказ? И одновременно с этим у вас наблюдается стойкий интерес к тому, как выглядят люди на наших улицах, и вам хотелось бы многих из них переодеть? Так, может, стоить сделать дизайн одежды своей новой профессией?

Иногда в результате какой-то серьезной аварии или потери близкого у человека вдруг появляется потребность выплеснуть свою боль через акт творчества, хотя всю жизнь он был очень далек от сферы искусства. Сначала это может быть для него способом самостоятельно организованной психотерапии, а затем он входит во вкус и делает это уже для удовольствия. Знаю такие случаи, когда много лет дремавшие способности писать стихи, прозу или музыку просыпались именно в кризисные моменты, после чего некоторые люди меняли направление деятельности или продолжали заниматься творчеством параллельно основной работе.

Я тоже сама когда-то очень болезненно переживала кризис среднего возраста, в центре которого красной огненной точкой пульсировала неудовлетворенность работой. Мне всегда была интересна HR-сфера, и я сознательно в нее пришла уже во взрослом возрасте, но довольно быстро поняла, что сами современные HR-технологии, принятые в нашем бизнесе, мне не созвучны, я «играю» на стороне сотрудника, а не компании, что для руководителя службы персонала не есть хорошо. А тут еще многолетняя тяга к психологии и клиентскому сервису, которые совсем не монтировались с моей должностью. Консультантов по карьере тогда еще не было, психологи мне помочь не могли, поэтому несколько лет я буквально маялась в поисках той самой деятельности, с которой я совпаду, буду видеть в ней смысл и смогу реализовать все свои знания, способности и умения. Как я потом уже поняла, этот путь от начала до конца мне нужно было пройти самой, без проводников, чтобы потом помогать идти по нему другим. Теперь, когда я осознала, в чем состоит дело моей жизни, помощь людям в поиске призвания стала моей самой любимой профессиональной задачей из всех, ибо я слишком хорошо знаю, что такое – тотальное разочарование в профессии. И следующий пример я вынесла как раз из своей практики.

Нередкие истории, когда успешно складывающаяся на протяжении многих лет карьера руководителя вдруг входит в пике. На каждом следующем месте он работает все меньше и меньше, его увольняют, сокращают или вынуждают уйти вместе со всей командой по политическим и прочим причинам, не связанным с результатами его труда. Человек вынужденно остается без работы на месяцы и годы. Сначала у него шок, потом наступает паника. Оно и понятно – столько лет все шло в гору, и вдруг механизм окончательно разладился. Раскладываем ситуацию и видим, что если бы не его стереотип быть причастным к системе и страх потерять привычные «плюшки», он давно занимался бы чем-то другим – творчеством, ручным трудом, организацией праздников или консалтингом. Но человек упорно не желает слышать сигналы своего подсознания и продолжает рассылать резюме на те же вакансии, что и всегда. Безрезультатно. Что еще остается делать его внутреннему голосу, кроме как запереть его надолго дома, наедине с самим собой? Помните, как в детстве родители наказывали провинившегося ребенка, изолируя его от улицы, развлечений и друзей со словами «сиди и думай над своим поведением»? Так и здесь.

В особых случаях для корректировки неверно выбранного пути судьба применяет «тяжелую артиллерию». Известный психотерапевт и онкопсихолог Дмитрий Лицов в своей «прошлой жизни» занимался бизнесом. Когда его сыну было 10 лет, ребенок трагически погиб. Со слов Дмитрия, он несколько лет переживал это горе и, справившись с потрясением, сумел не только найти в случившемся смысл, но и интегрировать этот опыт в профессию. Он оставил бизнес, получил образование в области психотерапии и теперь помогает больным онкологией детям и их родителям. И правда, кто, как не он, лучше поймет их переживания и окажет профессиональную поддержку? А ведь этого глобального поворота в деятельности могло и не произойти – мало ли людей, которые в подобных случаях погружаются в пучину горя, годами расчесывают свои раны, используя в качестве анестезии алкоголь и тому подобные вещества, и в конечном итоге распадаются как личности?

Может возникнуть опасение, что в такой ситуации – потеряв собственного ребенка и постоянно сталкиваясь со смертью других, – психологическая травма человека будет воспроизводиться и ранить его снова и снова. Но фокус в том, что найдя смысл выше тебя самого, ты переходишь на иные уровни сознания. Об этом в свое время подробно писал Виктор Франкл – австрийский психотерапевт, который сам пережил ужасы фашистского концлагеря в годы Второй мировой войны и помогал это делать своим собратьям по несчастью. Оказывая поддержку другим в схожей ситуации, человек тем самым исцеляет и свою боль – прошлую или настоящую.

И таких примеров много. Их суровый урок еще и в том, что иногда только ценой потери своих близких или здоровья люди задумываются о конечности жизни и собственной полезности для мира. Напомню, что центральное место в формуле призвания занимает миссия человека, тот самый смысл, который он вкладывает в свою деятельность, стремясь приносить пользу людям и обществу. А уже потом идут остальные составляющие – его страсть и интерес к чему-то, способности, таланты и навыки, а также умение создавать ценность для других, чтобы продукты его труда были востребованы. Анализируя ситуации знакомых, клиентов и известных людей, я снова и снова убеждаюсь, что наша персональная миссия – всегда производное от лично пережитого, и чаще – именно драматических событий. Оно и понятно – не прочувствовав боль глубоко изнутри, нас не зацепит это по-настоящему. Но как мы уже увидели на примерах выше, чтобы произошла качественная внутренняя трансформация, нужно еще обладать волей, силой личности и решимостью идти до победного конца.

Следовательно, тем, кто столкнулся с болезненной жизненной ситуацией и хочет не только достойно ее пережить, но и выйти из нее в новом качестве, могу рекомендовать следующую последовательность работы.

Первый этап: прожить потрясение и отреагировать на него на уровне эмоций – как говорят психологи, «погоревать». Если просто загнать подальше в себя все переживания, может показаться, что они стали не такими болезненными, и проблема, вроде бы, решена. Но они никуда не уйдут и будут подтачивать вас изнутри, поэтому лучше дать им свободу. В самых тяжелых случаях этот этап занимает от нескольких месяцев до года и требует помощи специалистов.

Второй этап: принять тот факт, что жизнь уже не будет прежней – в чем-то лучше, в чем-то хуже, но она точно будет другой. Убеждать себя, что все осталось таким же, как и раньше, – значит, терять связь с реальностью, погружаясь в мир иллюзий, а в нем адекватных изменившейся ситуации решений не найти.

Третий этап: начать искать в себе ресурсы и учиться жить в новой реальности. Здесь опорой могут стать дети или престарелые родители и забота о них, общественная деятельность по волнующей вас проблеме, участие в благотворительных проектах, хобби, творчество или текущая работа. Важно найти то, что будет поддерживать вас на плаву, давать энергию и возвращать к полноценной жизни. Очень важно, чтобы этот этап не опережал первые два, иначе это будет временной анестезией, но никак не выходом из ситуации.

И, наконец, четвертый: для тех, кто решил идти до конца. Найти в произошедшем смысл – тот, что выше вашего страдания, сформулировать свою личную миссию и, опираясь на нее, а также достроив паззл деталями «хочу/могу/нужно другим», интегрировать кризисный опыт в свою профессиональную деятельность. На этом этапе для многих будет важно суметь переключить свой внутренний тумблер с позиции пострадавшего и естественного для него вопроса «за что?» на положение рулевого своей судьбы и вопроса «зачем?» или «для чего?».

И тогда все встанет на свои места.

# Как избежать разочарований, начав карьеру с нуля

Роман Челлер Нач. отдела, зам. руководителя, Москва

Не поддавайтесь мошенникам, обещающим за один тренинг научить секретам профессионального успеха. Воспользуйтесь практическими советами маркетолога Романа Челлера.

Еще полвека назад карьерный рост совершенно не интересовал большую часть населения России: устроившись на завод, исправно выполняя свои обязанности, можно было не заботиться о материальном благополучии. Отлаженная кадровая машина медленно, но верно продвигала особо исполнительных наверх. Сегодня же вопрос профессиональной самореализации – «дело рук самих утопающих». А потому строительство карьеры больше не ассоциируется с излишней амбициозностью.

Современная бизнес-среда динамична, непредсказуема и во многом уникальна. Другая примета настоящего – несоответствие когда-то полученного образования занимаемой должности. Достаточно молодые, вполне работоспособные химики, физики, филологи, медики пополняют ряды маркетологов, менеджеров, администраторов, сотрудников call-центров. Многие никогда раньше не планировали заниматься такой работой и не имеют для нее подходящих знаний и навыков... Можно ли построить успешную карьеру в таких сложных условиях? Достаточно ли просто стремиться к определенному результату? За ответами на эти вопросы многие не реализовавшиеся дипломированные специалисты по привычке обращаются к специализированной литературе, посещают различные тренинги. После множества часов и усилий, потраченных на такую самостоятельную переквалификацию, большинство разочаровывается в самой идее.

Почему так происходит? Да потому, что авторами тренингов, умных книг по маркетингу, менеджменту, технологиям продвижения и продаж являются все те же нереализовавшиеся люди, которые, вполне возможно, сидели с вами за одной партой. У них нет ни соответствующего опыта, ни образования. Есть природная амбициозность и желание делать деньги в буквальном смысле из воздуха. Многочисленные «сертификаты», «дипломы», кубки и звания, которые они предъявляют, – обычная мишура, заезженный маркетинговый ход для продажи «успешных секретных техник».

По-настоящему успешные, предприимчивые и серьезные не станут так щедро делиться собственными профессиональными секретами, ведь каждая их победа – итог изнурительной работы, многократного исправления ошибок. Это потраченное время и средства. Такие знание не могут стоить дешево и не продаются на каждом углу. Такие люди не стремятся наплодить себе конкурентов.

Как же быть? Где искать актуальную и полезную информацию, действительно имеющую практическую ценность?

И опыт, сын ошибок трудных...

Самый лучший способ построения собственной карьеры с нуля – это, как ни странно, приобретение практических навыков. Знать теорию, конечно, необходимо, но уметь применять ее на практике – важнее. Второй необходимый компонент успеха – это грамотный анализ. Здесь успех – всегда компромисс. Попробуем понять, как это выглядит на практике.

Решаясь на организацию самостоятельного бизнеса (в вопросах индивидуального карьерного продвижения самозанятость является приоритетным направлением), необходимо тщательно выбрать нишу. Для этого недостаточно просто поверхностно пролистать возможные варианты, лучше всего посмотреть на них изнутри.

Хотите открыть собственное кафе? Присмотритесь к заведениям, которые больше всего соответствуют вашим ожиданиям, поговорите с персоналом, оцените качество меню и обслуживания как посетитель. А если вам удастся устроиться туда ненадолго в качестве работника – совсем хорошо, узнаете кухню изнутри.

Решили организовать рекламное агентство? Самое время пойти попрактиковаться в любую, понравившуюся вам контору. Только так вы сможете получить полное представление о рабочем процессе и возможных подводных камнях на пути к успеху. И так во всем. Найти подходящий вариант для практических тренировок можно всегда.

Вполне возможно, что для принятия правильного решения вам хватит нескольких месяцев. При этом вместо того, чтобы бездумно тратить средства на сомнительные тренинги, вы сможете не только получить бесценный опыт, но и заработать.

Решение принято. Что дальше?

Построение карьеры – процесс не сиюминутный. Для формирования репутации, приобретения необходимой квалификации и других важных этапов продвижения себя по карьерной лестнице требуется время. Конечно, существуют примеры стремительных карьерных взлетов, но и примеров болезненных падений, согласитесь, немало.

Не относитесь ко времени как к своему врагу: это одна из основных ошибок. Многие амбициозные и талантливые карьеристы поплатились за то, что пытаясь достичь цели как можно быстрее, суетились, отвлекались от главной задачи, принимали неверные и фатальные для своей карьеры решения. Спешка нужна при ловле блох. А по карьерной лестнице нужно подниматься размеренно и с достоинством.

Еще один совет: не стесняйтесь привлекать профессионалов. Да, это затратно, возможно, в некоторых моментах не всегда оправдано... Но, согласитесь, грамотный и опытный бухгалтер сделает гораздо меньше ошибок, чем вы. Ведь у него есть то, чего нет у вас – положительный опыт. То же касается программистов, кадровиков, инженеров и любых других специалистов. Потратив средства, вы сможете сэкономить время и существенно улучшить репутацию.

Что в итоге?

Любое строительство требует взвешенного и грамотного подхода, тем более строительство карьеры. Не экономьте на необходимых вещах и людях и не стремитесь стать первым там, где стать первым уже невозможно. Сформулировав конкретную цель и список первоочередных задач, сосредоточьтесь на их воплощении, доверяя мнению только тех, кто своим собственным примером доказал успешность своих советов. Желание заработать быстро и сразу, не прилагая усилий и не используя индивидуальную стратегию, – отличный способ стать жертвой мошенников, главная задача которых заставить вас раскошелиться, ничего при этом не дав взамен.

# Три пути в карьере после пятидесяти

Анна Бурова Руководитель проекта, Москва

Консалтинг, предпринимательство или работа по найму? У каждого варианта есть свои минусы. Как их оценить и преодолеть?

Консультирование тех, кому около пятидесяти – это особая ответственность. Человек в этом возрасте прекрасно осознает ограниченность того отрезка трудового пути, который ему остался, и стремится избежать ошибок в самоопределении. Независимо от того, ищет он работу после реструктуризации компании или задумывается о своем будущем, оставаясь на должности топ-менеджера, решение о ближайших шагах в карьере дается нелегко. Как правило, люди этого возраста уже не только построили успешную карьеру, но и создали себе репутацию, обросли связями, контактами, мнениями. Добавьте к этому уровень жизни выше среднего, к которому привыкла семья, затраты на сохранение и приумножение недвижимости и других активов, привычку поддерживать членов семьи.

По нашему опыту, в 98% случаев успешные менеджеры этого возраста формулируют три карьерные альтернативы. При анализе этих альтернатив с завидной устойчивостью мы обсуждаем с менеджерами следующие «за» и «против».

1. Уход в консалтинг или преподавание

Самый простой путь. Быть преподавателем и консультантом способен практически каждый из успешных руководителей, достигших высоких позиций. Есть опыт решения практических задач, есть понимание отрасли и бизнеса. Противопоказанием является категорическое неумение слушать потенциального клиента, адаптировать свои мысли и опыт под конкретный запрос. Как правило, люди с подобными качествами останавливаются где-то посередине карьерной лестницы и не формулируют себе карьерные альтернативы в 50 лет, предпочитая однажды выбранный путь. Еще совсем недавно специалисты именно с таким профилем активно привлекались консалтинговыми компаниями в качестве руководителя отраслевой практики, иногда даже сразу – на уровень партнеров.

Ситуация в консалтинговом бизнесе, как и в экономике в целом, серьезно изменилась. Высокая конкуренция со стороны квалифицированных экспертов на позициях ин-хаус, снижение бюджетов на привлечение консультантов, необходимость удивлять клиента новыми разработками из области диджитал и онлайн, неструктурированность и слабость рынка консалтинга в России в целом – все эти факторы снижают вероятность привлечения кандидатов с опытом на уровень руководителей или партнеров. Требуется не только опыт. Но и продажи, привлечение клиентов.

Анализ карьеры консультанта в этом случае выглядит очень просто. Мы просим прикинуть, какой объем работ наш успешный менеджер готов привлечь прямо сейчас, рассчитываем, какой лично он получит доход – и видим, что энтузиазм быстро исчезает.

Аналогично с профессией преподавателя. Ставка в ведущих бизнес-школах для преподавателей ин-бизнес – около 1000 рублей за академический час. Расчеты приводят к невыгодности данной карьеры.

Означает ли это, что успешный менеджер должен забыть о консультировании и преподавании? Напротив. Надо активно начать готовиться к данной карьере, которая может стать основной в 60 и более лет. Построение личного бренда, налаживание связей с потенциальными клиентами и профессиональным сообществом – это непростые задачи, но увлекательные. Ими можно заниматься параллельно с выполнением другой работы.

2. Собственный бизнес, предпринимательство

Под предпринимательством мы имеем в виду не желание на собственные накопления купить салон, магазин, франчайзинговый проект, а наличие бизнес-идеи, которая отражена в бизнес-плане, под который привлекаются внешние инвестиции. Мы знаем много примеров, когда вдруг успешные руководители, немного обогатившись активами, решили, что есть миллионы, которые можно пустить в дело, но дело не пошло. И это не только примеры про менеджеров из найма, уходящих в свободное плавание. Успешные предприниматели, зарабатывающие на своем бизнесе достаточные дивиденды, вдруг пускаются во все тяжкие и решают запустить новое дело, будучи уверенными, что успех стал для них привычкой.

Наличие бизнес-плана и потенциальных инвесторов хотя бы на горизонте – это очень жесткий критерий, отсекающий тех, кому лучше в бизнес из наемных менеджеров не ходить. 80% мыслящих о собственном деле не проходят оценку по этому критерию. Даже если вы относитесь к меньшинству, стоит проверить себя на наличие гена предпринимательства. Обычно мы просим задать следующие вопросы себе:

Какие деньги и когда вы получали, кроме зарплаты?

Какие роли раньше вы исполняли? Приходилось ли вам бывать не только управленцем и разводящим, но и исполнителем?

Если завтра сотрудница магазина заболеет, будете ли вы готовы встать за прилавок? Если проект по запуску онлайн-платформы застрянет, если программист исчезнет, готовы ли начать кодить?

Если на подобные вопросы ответы отрицательные, лучше остаться в наемных менеджерах.

3. Продолжение наемной карьеры

И теперь о самом сложном. Как оставаться наемным менеджером в условиях закрытия, реструктуризации, повсеместного сокращения затрат? Очень успешные менеджеры, которые заявлялись на интересные для них вакансии, свидетельствуют: работодатель поговорил, очень восхищался опытом, подробно в деталях расспрашивал обо всем – а взяли молодого, неопытного, который будет делать, что ему скажут. «Это ведь вредно для бизнеса!» – говорят опытные профи.

Кто знает, что сейчас более вредно для бизнеса – молодой и неопытный СЕО или СЕО с годовым доходом в несколько раз больше дохода всей компании и устоявшейся привычкой делать все, как он привык и считает нужным. Бизнесы ищут новые модели развития, новые продукты, ставки на гибкие молодые мозги срабатывают.

Что делать в таком случае опытным успешным менеджерам? Определиться. Хотите быть главным – ищите себе проект, в котором будете отвечать за результат, но будьте готовы упасть по деньгам в самом начале проекта. Стать, по сути, предпринимателем в роли наемного менеджера – интересная задача для тех, кто прошел огонь и воду. К сожалению, очень часто подобные истории не случаются из-за несовпадения возможностей собственника и желаний потенциального руководителя.

Если вы хотите быть частью успешной команды и отвечать за конкретный участок работ в серьезной компании, переосмыслите свой опыт, найдите новое и нестандартное применение своему потенциалу в рамках этого бизнеса. Предложите себя не на привычную для вас позицию – финансовый или коммерческий директор, маркетолог, а на проект по решению конкретной задачи: запуск нового продукта, реструктуризация, внедрения новой системы управления, автоматизация... Для этого придется, как минимум, переписать свое резюме, как максимум – поучиться, продвинуть себя как эксперта в соответствующих вопросах, провести несколько встреч с компанией не по обсуждению вакансии, а по обсуждению задачи. Возможно, стоит стать советником или парт-тайм консультантом (в том числе бесплатным), чтобы нащупать потребности компании именно в вас. Связи, контакты, бренд – капитал, который поможет в этом.

Плюсом последнего подхода является то, что это в любом случае работа на перспективу. Презентовать себя рынку как эксперта – более содержательная задача, чем отрабатывать навыки проведения собеседований с хедхантерами и рекрутерами.

# Какая жена нужна для успешной карьеры? Шесть критериев

Ольга Бедарева Редактор, Москва

Если дела мужчины идут все хуже и хуже, может быть, виноваты не личные качества, не кризис и не происки конкурентов? Пока не поздно, убедитесь, что рядом с вами правильная женщина.

У «премиальных» мужчин все исключительного качества, и жены тоже особенные. Они многое делают не так, как среднестатистические. По-другому разговаривают, иначе думают и поступают. Что отличает спутниц тех мужчин, которые выше на голову всех остальных? Executive.ru привлек экспертов, изучил мнения классиков и нарисовал портрет такой женщины. Он состоит из шести штрихов.

1. Искренне верит в талант и успех мужа

Наличие картинки прекрасного будущего одной на двоих – главное слагаемое успеха мужчины и женщины, которые идут рука об руку. При этом слабой половине семьи нередко приходится помогать, поддерживать и вдохновлять сильную половину. И в конечном счете достигнутый успех – один на двоих. Добился бы признания молодой механик Генри Форд, если бы жена Клара Джейн Форд не поверила в его мечту о новом двигателе и не мерзла по ночам в сарае, придерживая фонарь, чтобы изобретателю было удобнее работать в домашней мастерской? Все смеялись, а она верила. Написал бы Габриэль Гарсия Маркес «Сто лет одиночества», если бы его любимая жена Мерседес Барча Пардо не защищала от нищеты семейный тыл практически в одиночку? У жен, которые не верят в своих спутников, не разделяют вместе с ними одно прошлое, настоящее и будущее, муж вряд ли взойдет на вершину. Карабкаться к звездам легче, если знаешь, что где-то неподалеку есть скромная, но теплая лачужка, где всегда можно передохнуть.

Часто считается, что успешной паре нужно пройти путь по битому стеклу с самого начала. Но единых схем к совместному успеху не существует, нет единого рецепта, который подойдет всем. Важнее не то, на каком этапе люди стали семьей, а то, каковы их общие цели и ценности.

«Жена успешного мужчины – это равноправный партнер, который умеет быть на вторых ролях и при необходимости помогает, – говорит форум-тренер, жена предпринимателя и мама пятерых детей Яна Агарунова. – Важна готовность быть вторым пилотом, а, значит, и приобретение необходимых для этого навыков. Равноправный партнер готов разделять ответственность за семью, взаимоотношения и расходы как во времена расцвета бизнеса, так и в период спада. То есть не только планировать бюджет на семейный отдых и покупку новой машины, а также при необходимости жестко сокращать траты, складывать деньги в общий котел и с хорошими чувствами проходить через проблемы в бизнесе».

2. Умеет играть разные роли в семье

Жены успешных мужчин имеют собственный набор инструментов для поощрения и при необходимости наказания любимой половины. В их арсенал входят и плетки, и конфетки. Мастерство успешной профессиональной жены заключается в том, чтобы вовремя достать их из кармана. Тогда муж намного быстрее поймет свою ошибку или значение своего достижения. «У меня немало таких клиенток, которые видят свою миссию в стимулировании мужчины на трудовые, а иногда и ратные подвиги, – рассказывает бизнес-тренер, психолог, писатель Александр Кичаев. – Все способы стимулирования сводятся к классическим «кнуту» и «прянику». Использование «пряников» создает ощущение комфорта и дает позитивное подкрепление вложенным женщиной программам. Это поглаживания, приятные слова-комплименты, лесть, улыбки, выгодные для мужчины сравнения, соблазняющие позы, наряды, интонации. Ну и, конечно, секс с верно выверенным стилем. «Пряники» вызывают у мужчины чувство благодарности или вины за самоотверженность, жертвенность, терпеливость его женщины. Его понимают, ценят, им дорожат, гордятся. Он – источник удовольствий женщины, ее благосостояния и стабильности. Именно на это направлены усилия женщины. И тогда мужчина сворачивает ради нее горы».

«Кнут» – недовольное, хмурое, грустное или обиженное лицо, оскорбительные, унизительные высказывания, отстраненность и игнорирование, включая отказ в сексе, – продолжает Кичаев. – Сюда же можно отнести создание поводов для ревности в виде флирта, интригующих недосказанностей, тайн. Делается это прямолинейно или изысканными методами. Например, техника «маятника» подразумевает чередование сближения и отдаления, когда теплота в отношениях сменяется холодом и раздражением. Эффективно воздействуют на мужчин показательные истерики или необъяснимые обиды». Другая разновидность стимулирующего «кнута» – упреки, которыми жены награждают своих благоверных, напоминая, что у их нет достойного наряда, квартиры или машины, играя на их гордости и амбициях. «Конечно, все эти приемы действенны только если женщина значима для мужчины, и он готов идти к успеху ради нее, когда слаба мотивация «ради самого себя», – отмечает Александр Кичаев.

3. Знает цену деньгам и умеет ими распоряжаться

У успешного мужа жена всегда умеет обращаться с деньгами. Именно поэтому на нее можно рассчитывать и полностью доверить ей семейный бюджет. Супруга правильно распределит все статьи расходов, найдет способ сэкономить и сохранить часть доходов. С такой женщиной можно не опасаться, что деньги ушли непонятно куда. Более того, умная женщина найдет способ создать семье подушку финансовой безопасности. Под луной, как известно, ничто не вечно, кроме выписки банковского счета.

Исследования подтверждают взаимосвязь семейного счастья и уровня доходов супруга. Так, у счастливых семейных мужчин доходы выше, чем у холостяков, что объясняется более высокими потребностями. Но дело не только в этом. Домашний комфорт, моральная поддержка семьи, отсутствие морального прессинга, осуждения за неудачи, гордость за мужа, радость даже незначительным его достижениям, – как много мужчин стали бы успешнее, если бы имели жену, играющую за них, а не против них.

4. Не стремится доминировать

Софья Толстая, жена классика русской литературы, вспоминала: «Мы жили с Л.Н. одним широким течением жизни». При этом в течение всех 48 лет необыкновенное трудолюбие, аккуратность, ответственность, позволяли Софье Андреевне не только полностью решать бытовые вопросы, заниматься воспитанием детей, но и исполнять роль личного секретаря великого писателя. Супруга собирала его рукописи, выпустили восемь собраний его сочинений, оберегала покой от навязчивых почитателей. Отношения с мужем всегда были непростыми, однако он всегда находился в центре ее мира. В своем дневнике в 1902 году Софья Толстая писала: «И по уму, и по возрасту, и по имущественному положению – по всему муж мой будет властен надо мною».

Отсутствие у женщины желания быть на первых ролях и тотального контроля над каждым движением супруга, постановка интересов и амбиций мужа превыше своих, кредит доверия и уступка прав на принятие контрольных решений, – все это позволяет мужчине быть сильнее, мощнее и в итоге успешнее. Конечно, далеко не каждая женщина готова добровольно сложить с себя часть полномочий. И, как выясняется, зря. Это может стать еще одним ее козырем. «Сильная женщина не боится демонстрировать слабость, – считает Яна Агарунова. – В паре «сильный мужчина – сильная женщина» сила последней именно в осознанном проявлении слабости. По-другому это называется сотрудничеством в паре: женщина осознанно отдает бразды правления мужчине и занимает вторую роль. Если этого не делать, то будут возникать бесконечные конфликты-столкновения двух сильных людей. Отдавать бразды правления очень непросто. У меня, например, это не всегда получается».

5. Умеет вести себя в свете

Трудно представить, чтобы у яркого успешного мужчины-профессионала была блеклая, заурядная жена со скупым набором интересов среднестатистической домохозяйки. Интересные, любознательные, приветливые и харизматичные вторые половинки нередко играют для своих мужей роль пиар-менеджеров, выбивая пропуск на новый уровень карьеры. В их дом стремятся гости и посетители, благодаря их завораживающим улыбкам, манерам, кругозору и настойчивости обретаются полезные связи и заполучаются выгодные проекты. Так, у мужа Джульетты Мазины Федерико Феллини не было деловой хватки. Таланта, фантазии и всего того, что делало его картины уникальными и легендарными, было в избытке. А вот продвигать себя, заводить нужные знакомства и активно двигаться на различных уровнях мира искусства не умел.

Мир в дверь большого кино Феллини открыла именно Джульетта Мазина, которая в 1945 году подружилась с режиссером Роберто Росселини. Феллини получил путевку в искусство, став ассистентом популярного режиссера, и через три года Росселини снял фильм по его сценарию. Актерская судьба Мазины могла бы быть намного более насыщенной, однако главной ее ролью осталась именно партия заботливой жены, соратницы и помощницы. Она помогала мужу со сценариями, участвовала в подборе натуры и актеров, занималась переговорами с продюсерами. Выход многих фильмов мэтра – во многом заслуга его хрупкой, но очень активной жены, которую тот называл своей «маленькой доброй феей».

Жены-волшебницы непоседливы, энергичны, а, главное умны. На это указывают и исследования ученых. Так, доказано, что умные женщины имеют более успешных мужчин, а те, в свою очередь живут более качественной и продолжительной жизнью.

6. Инвестирует в отношения

Хороший брак подразумевает большое количество совместно прожитых дней, наполненных хорошим настроением, комфортом и ожиданием приятных событий. Как говорил знаток человеческих душ Антон Макаренко, истинным стимулом жизни является завтрашняя радость. Но радость невозможна без совместной работы супругов над отношениями. «Если один партнер выкладывается на 100%, а второй на 50% – в паре рано или поздно начнутся сложности, – уверена Яна Агарунова. – При этом вклад мужчины и женщины разный. Она рожает детей, готовит вкусную еду и создает в доме приятную атмосферу. Он обеспечивает семью, дает ей чувство защищенности, принимает стратегически важные решения. Но одинаково важна готовность и желание пары проходить через сложности. Далеко не все пары это выдерживают».

# В каждой карьере свой потолок и плинтус

Аркадий Теплухин Управляющий директор, Другое

Пятьдесят афоризмов о бизнесе, предпринимательском успехе и жизни.

В новогодние праздники не принято читать толстые, и не очень, книги. Этому противодействует праздничное состояние разума. Однако побаловать себя можно произведениями малых форм, например, небольшой подборкой цитат или метких высказываний. Для этого я и предлагаю вашему вниманию свою подборку афоризмов. В моей коллекции их более 11 тыс. Я выбрал те, которые вас, надеюсь, развеселят и дадут новое представление о различных проблемах бизнеса, менеджмента, да и самой жизни.

Если деньги – это кровеносная система бизнеса, то связи – его нервная система.

Каждый менеджер думает, что он самая экзотическая рыбка в корпоративном аквариуме.

Реклама без предложения купить, что знакомство с женщиной без предложения продолжить.

Бизнес – азартная игра без правил и на выживание.

На каждого банкира найдется свой Раскольников.

Каждый суслик мнит себя стратегом.

Начал бизнес – утратил доброту. Если нет, то утратил бизнес.

Какой нормальный предприниматель да без статьи?

Если бизнес «мягкий и пушистый», то конкуренты набивают им свои подушки.

Когда мыслей о бизнесе много, то они перевешивают желание заниматься бизнесом.

Конкуренция – питбуль бизнеса.

Предприниматель, что артист цирка: всегда жонглирует рисками.

Интеллигентный бизнесмен все равно, что волк-вегетарианец.

Быть скромным в бизнесе неприлично.

Клиент наше все, но не все то наше, которое клиент.

Заставить бизнес играть по правилам все равно, что попытаться принудить свинью станцевать собачий вальс.

У каждого бизнеса есть своя налоговая ахиллесова пята.

Бизнес – это креативная «аферистика».

Без сукина сына предприятие обречено.

Каждый солдат мечтает стать генеральным.

Дама так флиртовала, что мужиков просто затягивало в воронку ее продаж.

Прежде чем заняться бизнесом, семь раз подумай... и не отрезай.

Кто в бизнесе не платит, тот не играет рейтинг…

Слабый лидер, что ряженый.

Лидер тот, кто умеет измерять будущее.

Чихало будущее на наше прогнозирование.

Слабый лидер – пятое колесо в телеге.

При слабом лидере коллектив лишь рыба, рак и щука.

Какой олигарх не мечтает стать портретом на денежной купюре?

Репутация – рентгеновский снимок доверия.

Если начальник с перчинкой, то и коллектив с изюминкой.

Чтобы выжать деньги из человека, нужно знать его «PIN-код».

Когда компания тонет, первым ее покидает капитан бизнеса.

План планом, а жить – то надо… Вот и делаешь глупости.

Прогнозы бывают дикими и ручными.

Когда лебезят перед начальником, то слышно хрюканье.

Если дело не зажигает, то вы для него сыроваты.

Кто не тонет в управленческом болоте, тот классно плавает.

Финансовые глупости заразительны.

По зарплате и грехи…

В каждой организации есть темная сторона Луны.

В любом стиле управления изъянов, что блох на бездомном кобеле.

Если море по колено, то вы на корпоративе.

Карьерное. Держись за вершки, корешки не удержат.

Делать деньги – легко обделаться.

В каждой карьере свой потолок и плинтус. Выше потолка не прыгнешь, а вот оказаться ниже плинтуса – всегда пожалуйста.

Устный договор смешон так, что после плакать хочется.

В системе распределения благ математика не действует.

У денег всегда весна – тают…

Великий менеджмент только в Аду. Никогда не прогорают!

# Вредные советы: как пустить под откос карьеру и жизнь

Денис Нежданов

Президент, председатель правления, Москва

Выполните эти пятнадцать правил, и вы навсегда избавитесь от неопределенности в бизнесе. Результат любого дела будет предсказуем!

В жизни нет никаких твердых правил достижения успеха, но есть вещи, которые точно помогут вам испортить ее. Чтобы гарантировано наступать на все грабли, собрать все шишки и провалить ваши ключевые цели, я разработал вам подсказку. Обязательно поделитесь ею с теми кто, этого заслуживает…

Всегда ставьте цели на основе чужой мечты. Мечты должны воплощаться. Поэтому, если вы не умеете мечтать, то нужно воплощать то, что важно для других.

Помните, что мечта и цель это почти одно и то же, никогда не обременяйте себя конкретизацией мечты: иначе она перестанет быть мечтой, а целью все равно не станет. Лучше иметь десяток мечтаний, чем пару четких целей, потому что, если вы их не достигнете, то вам будет одиноко в вашем мире разрушенных надежд. Пусть вас там всегда будут ждать мечты, ведь цели, не состоявшись, исчезают и уже никого и нигде не ждут.

Никогда не начинайте действовать сразу. Следите, чтобы ваш мозг был всегда настроен на работу в режиме «я думаю», а не на режим «я действую».

Всегда помните о лени. Лень – это второе «я» человека, и если вы ее не будете подкармливать, то можете и «ласты склеить» в этом сумасшедшем мире, который каждый день тянет жилы из каждого. И не слушайте тех, кто говорит, что «лень – для многих это не что иное, как аргумент для объяснения себе и другим того, почему он или она ничего не делают». Как правило, это говорят эксплуататоры, которым удобно манипулировать вашим чувством вины, возникающем при неудачах.

Вместо регулярности, настройте себя на интенсивность. Берите задачи штурмом, если не получается – ждите другого удобного момента. Войти в долю в бизнесе, получить хорошую работу, защитить диссертацию – это все вопросы случая. Главное оказаться в нужное время в нужном месте. Для достижения сверхцелей – «целей за рамками», нужно уметь вовремя приложить сверх-усилие и затем можно спокойно почивать на лаврах до следующего рывка.

Обязательно измените свой настрой. Мало кто знает, что когда ты, к примеру, найдешь работу (вторую половину), то жизненный цикл измениться, и все будет по-другому. Не вздумайте сначала менять себя и создавать новый цикл, новое настроение и нового себя. Нужно всегда ставить свой успех в зависимость от внешних событий, а не напротив, притягивать внешние события преобразованием себя. Что за бред, работать над собой? Каждый человек создан по образу и подобию божьему от рождения. Потому нужно ждать момента и схватить судьбу за хвост и не важно, представляешь ты что-то из себя или нет. Многие люди вырвались из «грязи в князи» в 90-е годы ХХ века, да и Меньшиков при Петре Первом карьеру построил не потому, что представлял из себя какой-либо талант.

Никогда не составляйте планов. Лучше средство рассмешить судьбу – это составить план. Правильный способ составить план – ничего не планировать, тогда вы сможете видеть те возможности, которые не увидят люди с прописанным планом. Вообще не стоит заглядывать в будущее, так мы создаем рамки, из которых потом десятилетиями не можем вырваться.

Никогда не ставьте сроки достижения целей.

Планируйте всегда больше, чем реально можете. Вдруг повезет и кто-то сделает за вас или поможет добиться целей.

Избегайте расстановки приоритетов: лучше посадить 100 зернышек в 100 горшков, чем поливать пару взошедших деревьев, которые могут никогда не дать плодов.

Всегда планируйте дела впритык.

Когда наклоняетесь завязать шнурки – смотрите по сторонам, что вы еще можете сделать.

Большие задачи всегда делайте целиком, если не получается выполнить целиком и в срок, просто замените их другими и все.

Если вас просят помочь – всегда сразу принимайтесь, кто знает, когда вам может пригодиться этот опыт.

При этом никогда не бросайтесь немедленно выполнять свои срочные задачи, не позволяйте срокам управлять вами. Даже тушение пожара всегда можно отложить. Не стоит быстро реагировать ни на потерю кадров, ни на звонки контрольно-надзорных органов, ни на дефицит бюджета. Иначе все сядут вам на шею, если увидят, что так можно быстро привлечь ваше внимание.

Уф! Вроде ничего не забыл. Так важно вообще все держать в голове, никогда не доверять дневникам или электронным блокнотам, или, тем более, другим людям. Кто знает, как это может обернуться против вас! Всегда надейтесь только на себя и провал в жизни и карьере вам обеспечен, ну, или как минимум – долгая депрессия, если не дай Бог рядом с вами окажутся чуткие и надежные люди, готовые вас поддержать или благодарные вам за ваш вклад в их судьбу.

Если же вы и ваши люди многое из перечисленного уже умеете, то вам и вашей команде может понадобиться тренинговая «лидерская перезагрузка», чтобы понять, что из этого лично вам мешает больше всего, что из этого копируют ваши подчиненные руководители и специалисты и, самое главное, в чем заключаются методы, помогающие в практических упражнениях отработать практику избавления от этого балласта раз и навсегда и, наконец, обрести крылья как у орла, а не как у бегемота. Уверен, вы поняли, кто вам поможет это сделать на сто из ста!

# Пять советов менеджерам, которые хотят руководить

25 декабря 2017

Светлана Обручкова, генеральный директор Royal Canin в России, рассказывает, на что необходимо обратить внимание менеджеру, чтобы в итоге стать успешным руководителем.

1. Научитесь делать выбор

Есть в английском языке прекрасное выражение: you can’t make it all. Оно говорит нам о том, что невозможно одновременно быть и супермамой, и большим руководителем, и спортсменом-чемпионом, и профессиональным кулинаром.

Более того, не стоит ставить себе таких задач – скорее всего, стремление быть номером один абсолютно везде приведет к нервному истощению, что помешает вам добиться желаемого.

Сосредоточьтесь на том, что у вас получается лучше всего, и инвестируйте туда максимум ресурсов, сил, времени. Ищите поддержку у близких.

В моей семье, например, роли распределены давно и четко: я занимаюсь карьерой, муж – домом и ребенком. Это было наше обоюдное решение с самого начала отношений, и до сих пор об этом никто не жалеет, и ни один из нас другого не упрекает.

Rusbase рекомендует только проверенных поставщиков услуг. В разделе B2B-магазина вы найдете сервисы, которые облегчат работу офиса.

Главное – договориться на берегу и сделать это искренне. Чтобы через годы не начать упрекать партнера, вам должно быть комфортно в своей роли, и вы должны четко осознавать, что ваша жизнь – это ваш личный выбор, за который только вы несете ответственность

2. Ищите равновесие

Это по-настоящему важно. Ваш эмоциональный баланс должен быть в порядке, и, конечно же, вы должны уметь отключаться и спать настолько качественно, чтобы восстанавливать силы к следующему трудовому дню.

Ваша задерганность и напряжение не пойдут на пользу в первую очередь вам. Работайте над собой самостоятельно, а в идеале найдите профессионального коуча, который поможет вам стать еще более эффективным в быстроменяющейся среде.

Чтобы найти ментора или коуча, вам, прежде всего, нужно определиться с целью – с чего вы хотите начать разговор? Какой вопрос, идею или проект вы хотите обсудить?

Дальше есть несколько путей, лучше всего задействовать их все:

Спрашивайте у коллег и знакомых, не знают ли они опытных людей в той или иной сфере

Ищите сами в интернете и соцсетях

Посещайте профессиональные мероприятия и не стесняйтесь задавать там вопросы и заводить знакомства

Попробуйте специальный сервис – например, можно зарегистрироваться на mentornetwork.ru.

Учитесь трансформировать негативные эмоции в позитивные, концентрироваться на действительно важном и сохранять душевное равновесие.

Я, как и многие руководители, практикую mindfulness, иногда слушаю Head space, читаю книги по медитации.

Если вы только встали на этот путь, советую начать с книги Энди Паддикомб, создателя Head space: «Медитация и осознанность. 10 минут в день, которые приведут ваши мысли в порядок».

Другая потрясающая книга – «Поток. Психология оптимального переживания» Михайя Чиксентмихайи, с ее помощью можно научиться быть действительно счастливым и энергичным.

3. Учитесь у наставников

Наставник нужен любому лидеру. Я, например, занимаюсь с ментором и являюсь ментором для нескольких других руководителей, как и я участвующих в программе женского лидерства Mars. Когда куратор программы пригласила меня в ней поучаствовать, я согласилась, не раздумывая.

Достигнув определенного уровня карьерного развития, начинаешь чувствовать потребность делиться опытом, знаниями и навыками: это и способ самовыражения, и своего рода социальная миссия.

Менторство, в какой бы роли вы ни находились, чрезвычайно помогает поддерживать внутренний баланс, потому что в ходе сессий с «наставником» вы можете проговорить и понять массу вещей, разложить все по полочкам и избавиться от лишних эмоций.

4. Рискуйте

Где бы в России я ни рассказывала о своем 10-летнем опыте работы и жизни за границей, это всегда вызывает изумление и интерес. При этом в среде экспатов и за границей релокация любого рода – будь то переезд на учебу, работа в соседнем городе или на другом континенте – совершенно рядовая ситуация, которую никто не воспринимает как что-то уникальное.

У нас люди очень привязаны к инфраструктуре, привычной среде, родным, которые помогают с детьми, и зачастую даже не рассматривают предложения, которые могут дать сильнейший толчок их карьере.

Меж тем, основываясь на личном опыте и примере многих топ-менеджеров, я могу сказать, что работа за границей дает понимание всех бизнес-процессов в глобальном масштабе, стратегии и культуры разных рынков, подходов к продвижению продукта, которые могут быть совершенно разными в зависимости от конъюнктуры, и в конечном итоге делает вас незаменимым человеком для бизнеса.

Здесь как в службе в армии: пока не помотаешься по гарнизонам, не испытаешь себя и не наберешься самого разнообразного опыта, генералом не станешь.

Мне запомнился яркий пример, рассказанный на конференции одной из участниц, занимающей руководящую позицию в банке. Когда банк, в котором она работает, планировал открывать отделения в Кении и Нигерии и хотел командировать туда своих сотрудников, не согласился никто, а она согласилась. И теперь именно она успешно занимает должность вице-президента этого банка.

5. Адаптируйтесь

Мастерство менеджера, прежде всего, определяют гибкость и быстрота принятия верных решений. Если вы работаете в международной компании, вам придется взаимодействовать с коллегами и руководить людьми самой разной культуры. И именно вам нужно будет научиться быстро считывать происходящее и подстраивать свой стиль коммуникации под окружающие условия.

Мы не можем в точности знать, что на самом принято в других культурах, и как они воспринимают наши поведенческие особенности.

Независимо от опыта и изученной информации, важно понимать, что, по сути, ты ничего не знаешь о стране или новой компании, в которую приходишь работать. Чтобы принять другую культуру и прижиться в ней, нужно быть максимально открытым и не бояться начинать учиться «с нуля».

В моей практике есть два года работы в Германии, пять в Швейцарии и три в Кении. В Кении я была женщиной GM (general manager) региона из 10 африканских стран.

Было ли мне сложно? Нет, но всегда нужно принимать во внимание культурные особенности региона. Вы должны понимать, что вам в любом случае придется разбираться с нетривиальными операционными вопросами, и далеко не всем будет нравиться то, как вы это делаете.

Ваша задача как руководителя – в любой ситуации быть одинаково ровным и приветливым со всеми и научиться работать в абсолютно любой среде и с людьми с самым разным социокультурным бэкграундом.

Будьте открыты к новому и непривычному, воспринимайте все, что происходит, как опыт, обогащающий вашу практику.

# Офисные игры: как сделать карьеру и не стать беспринципным

Роберт Кайзер, Томас Чаморро-Премузик, Дерек Луск

26 декабря 2017

Политика — дело грязное. Но внутриофисная политика неизбежна. Как замечал Аристотель, «человек по своей природе есть существо политическое». Участвуете вы в ней или нет, политика внутри вашей компании оказывает сильное влияние на происходящее с вами, ваши проекты и команду, поэтому трудно оставаться к ней равнодушным.

Если позаимствовать идеи политолога Гарольда Лассуэлла, внутриофисную политику можно трактовать как неписаные правила, определяющие, кто, когда и как получает или не получает повышение, бюджет для проекта, право голоса при принятии решения. Именно поэтому мы так сильно не любим внутриофисные интриги: когда судьба зависит от неписаных правил, особенно если они входят в противоречие с официальными правилами, и система выглядит коррумпированной или, как минимум, лицемерной, создается ощущение, что в компании царит самоуправство и ведется нечестная игра.

Результаты исследований не вызывают удивления: когда сотрудники воспринимают обстановку на рабочем месте как политизированную и полную интриг, они меньше увлечены работой, их производительность ниже, а вероятность ухода из компании выше. И все-таки для того, чтобы быть эффективным, необходимо научиться играть в игры, а не жаловаться на них. К счастью, не всякая внутриофисная политика плоха, и можно играть в подобного рода игры, не продавая душу дьяволу.

Многое из того, что мы называем корпоративной культурой, дает ключ к пониманию внутриофисной политики. Культура состоит из воспринимаемых как должное предположений, ценностей, убеждений, норм и привычек, которые определяют «как здесь принято». Некоторые аспекты культуры желанны, и организации гордятся ими («У нас высокая производительность», «Мы выступаем за культурное разнообразие и инклюзивность»). Другие ее аспекты показывают, что для компании нежелательно («Мы стараемся избегать конфликтов»). А с помощью термина «политика» можно описать определенные аспекты темной стороны корпоративной культуры. Научившись расшифровывать этот секретный язык организаций и говорить на нем, вы сможете изменить свою карьеру и стать ведущим игроком.

В чем же разница между хорошей и плохой политикой?

Выявить плохую довольно легко. Она состоит из пререканий, маневрирования, заискивания, подсиживания, сплетен, с помощью которых люди продвигаются по службе за счет других сотрудников или всей организации. Суть плохой политики в продвижении себя любой ценой. В крайних случаях люди действуют подло, возможно, даже беспринципно или аморально, как об этом писал Макиавелли, чтобы сознательно навредить кому-либо ради личной выгоды.

В то же время хорошая политика предполагает продвижение собственных интересов без ущемления прав других людей или законных интересов организации. Она включает достойные методы, позволяющие получить признание за свой вклад, сделать так, чтобы ваши идеи воспринимали всерьез и вы могли влиять на других людей и принимаемые решения. Вы имеете право высказать мнение об эгоистичных, ленивых или не заслуживающих доверия коллегах, мешающих достичь более впечатляющих результатов. Если продвижение ваших интересов также служит высшей цели, в этом нет ничего страшного. Говоря о хорошей политической игре, обычно упоминают смекалку, обширные связи, умение обсуждать свои идеи и управлять заинтересованными лицами.

Социальные науки могут многое рассказать о плюсах хорошей внутриофисной политики. Исследование Джеральда Ферриса и его коллег показывает, что политические навыки можно разделить на четыре группы.

Социальная проницательность. Способность понимать других людей и самоосознание, позволяющее понимать, какими они видят вас. Большинство людей думает, что самоосознание означает самоанализ, но, по сути, оно является осознанием других, то есть пониманием того, как они видят вас и как ваше поведение влияет на них.

Межличностное влияние. Способность ощутимо влиять на то, как и что думают другие люди. Сюда относится, во-первых, понимание их предпочтений и интересов и, во-вторых, персонализация вашей идеи, благодаря чему эта идея соответствует мотивам других людей.

Умение заводить знакомства. Способность формировать взаимовыгодные отношения с широким кругом разных людей. Циники скажут, что заводить знакомства и не работать (в оригинале игра слов networking и nonworking – прим. ред.) — практически одно и то же, но для того, чтобы оказывать влияние, необходимо иметь поддержку. И, как говорится в старой поговорке, контакты означают контракты («contacts mean contracts»).

Заметная искренность. Способность выглядеть честным и открытым. Недостаточно быть честным; собеседник должен считать, что вы искренни. Насколько вы считаете честным самого себя, в данном случае не так важно по сравнению с тем, насколько честным считают вас другие люди.

Исследования показывают, что применение этих навыков способствует результативности труда, лидерству и продвижению по карьерной лестнице независимо от характера и уровня интеллекта — и с их помощью можно компенсировать свои недостатки. В то же время нехватка нужных навыков может свести на нет усилия умных, честных и трудолюбивых людей.

От степени владения перечисленными навыками зависит, будут ли считать начальника самонадеянным или ценить за то, что он ясно излагает требования и дает ясную обратную связь. В ходе одного исследования выяснилось, что у не особо искушенных в вопросах внутриофисной политики руководителей сотрудники теряли интерес к работе, когда им ставили задачу, а по результатам предоставляли обратную связь. В отличие от них подчиненные более искушенных в этих вопросах менеджеров положительно относились к аналогичным действиям руководителя. Иными словами, важно не только, что делает начальник, но и как. Если он проявляет дальновидность, то может управлять эффективнее и его не назовут слишком властным.

Чтобы вас считали влиятельным, а не хитрым, эгоистичным и манипулирующим другими, требуется проявлять искренность. Вспомните Эдди Хаскелла из классического сериала «Предоставьте это Биверу», чьи попытки льстить и заискивать перед родителями никого не могли обмануть. Люди окажут большее доверие вам и с большей заинтересованностью отнесутся к вашим идеям, если не будут чувствовать подвоха. И это возвращает нас к основной разнице между хорошей и плохой политикой.

Предпочитая не играть в офисные игры на работе из чистоты помыслов или из отвращения к такого рода действиям, вы не только проявляете наивность, но и ставите себя в невыгодное положение. Перефразируя Платона, можно сказать: отказываясь принимать участие в политике, вы рискуете тем, что крупные решения, которые повлияют на вас, будут принимать менее опытные и проницательные люди с менее благородными намерениями. Можно пользоваться неписаными правилами для общего блага и продвижения собственных интересов, оставаясь честным и сохраняя чувство собственного достоинства.

Об авторах. Роберт Кайзер — президент компании Kaiser Leadership Solutions, расположенной в Гринсборо, штат Северная Каролина.

Томас Чаморро-Премузик — CEO компании Hogan Assessments, профессор бизнес-психологии в Университетском колледже Лондона и Колумбийском университете и член Гарвардской Лаборатории финансирования предпринимательства.

Дерек Луск — доктор психологии, член международного альянса Hogan Assessment Systems. Он помогает международным консалтинговым фирмам применять оценку личностных качеств для уменьшения текучести кадров, повышения производительности, а также отбора и развития перспективных сотрудников.

Источник: http://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/p24591/#ixzz54PUKaheW

# Кнут или пряник: что продвигает вашу карьеру?

12.01.2018

Полная статистика будет доступна после того, как публикация наберет больше 100 просмотров.

В HR-практике принято считать, что основные мотиваторы, которые заставляют сотрудников действовать в стиле "быстрее, выше, сильнее" сводятся к двум понятиям - "кнуту" и "прянику". Однако, не секрет, что часть компаний в своей корпоративной культуре более тяготеет к одному из этих полюсов - поощрению сотрудника или штрафу. Споры о том, что же эффективней, как обычно не приводят к результату. Но если корпоративное предпочтение одного из этих стимулов не соответствует ожиданиям сотрудника, то последний надолго не задержится в данной компании.

Если снова обратиться к НЛП, а частности - к понятию метапрограмм, то становится ясно - одна часть людей тяготеет к метапрограмме мотивации достижения, а другая предпочитает действовать в соответствии с мотивацией избегания. Более подробно это описывается в моей книге "Практический профайлинг: искусство прогнозировать действия людей и читать мотивы поведения окружающих".

Но в общих чертах, заметим, что сотрудники, более тяготеющие к мотивации достижения или к т.н. "прянику" вполне способны сами мотивировать себя на достижение конкретного результата. Да, они проявляют больше инициативы и действуют именно руководствуясь конкретной целью - измеримой во времени и других показателях. Соответственно, понимая свой уровень самоорганизации, они практически не нуждаются в напоминании о возможных штрафах в случае нарушений дисциплины или срыва показателей KPI, например. Их метапрограммный полюс мотивации достижения не воспринимает напоминание об угрозе, как эффективный стимул.

Иными словами, такого сотрудника бесполезно "вызывать на ковер" в профилактических целях, чтоб напомнить о том, что случится, если он не выполнит какое-то задание. Гораздо полезней пообщаться с ним и красочно описать те бонусы, которые его ждут в том случае, если работа будет выполнена безупречно. Представление будущего результата подстегивает такого человека и он будет работать с большей отдачей.

Так же бесполезно сотруднику с ведущей мотивацией избегания расписывать премии и бонусы, которые его ждут в конце проделанной работы. Куда эффективней остановиться на том, чего удастся избежать, если работать лучше и качественней. Такие сотрудники более восприимчивы к упоминанию о возможной угрозе - для компании в целом или для себя в частности. Конечно, перегибать палку - тоже не выход, иначе можно запросто добиться того, что сотрудника парализует страх вообще перед любой активностью.

Что же случается, если в компании усредненно подходят к вопросу повышения мотивации, без учета метапрограммного портрета каждого ее участника? Картина выходит откровенно печальная. Тот, кто руководствуется мотивацией достижения, откровенно недоумевает, зачем ему снова напомнили о штрафах и вычетах. А обладателю мотивации избегания не до бонусов и премий - удержаться б на нужных показателях. По факту, кроме отсутствия среди сотрудников понимания своей роли в компании, в этом случае еще и растет внутреннее напряжение - ведь руководитель или HR-специалист своими действиями постоянно нарушают ожидания сотрудников. Если в такой компании еще практикуется обратная связь между руководством и подчиненными, то можно попробовать обсудить свои ожидания в формате диалога. Но если "мотивирующее общение" носит односторонний характер, то ждать обострения ситуации не стоит - лучше понемногу подыскивать себе более комфортное место работы. И непременно учитывать свои метапрограммные особенности и профиль вакансии. Об этом - в наших последующих материалах.

# 8 примеров, как умные люди портят себе карьеру

Порой самые умные люди делают самые глупые вещи.

Пользователи сайта поделились своим личным опытом, отвечая на вопрос «Какие глупые поступки делают умные люди?».

Эти ответы пролили свет на некоторые распространенные глупости, которыми умные люди портят себе жизнь, а также на способы, которые позволяют избежать этих глупостей.

1. Они много думают, но недостаточно делают

«Из-за того, что мышление дается умным людям слишком просто, действия на этом фоне кажутся сложнее. В умеренных количествах размышления и планирование – это хорошо, но они могут дать иллюзию ложного прогресса» - говорит предприниматель из Силиконовой Долины Крис Йе. Умные люди часто попадаются на удочку прокрастинации под маской ложной продуктивности. Зачастую из-за своего перфекционизма они придираются к мелочам и не могут закончить собственные проекты.

2. Они идут за толпой

Эндрю Янг прекрасно изложил ситуацию, распространенную среди выпускников лучших колледжей: чаще всего они в дальнейшем идут работать в такие же престижные сферы экономики, как финансы или консалтинговые услуги, вместо того, чтобы следовать своим личным стремлениям.

Предприниматель из Нью Йорка, Ли Сэмел, соглашается с ним: «Многие умные люди часто следуют по проторенным дорожкам. Вероятнее всего, это связано с тем, что в школе и колледже они уделяли много времени тому, чтоб удовлетворять желания преподавателей и родителей, а не пытались выяснить, что им действительно нравится».

3. Они не рискуют

Умные люди становятся довольно успешными в компаниях, которые схожи с ними по ценностям и интересами. Но эти интересы составляют лишь небольшой промежуток, серьезно скованный страхом провала, который выливается в отказ пробовать что-то новое, в чем они не так хороши, боясь потерять звание «умного» в своём коллективе.

4. Они не пытаются

Умные люди, чей интеллект помог им достичь определенного уровня успеха, в дальнейшем часто начинают лениться. «Эти умные люди перестают развивать свои природные таланты и нередко проигрывают тем, кто компенсировал недостаток таланта большим количеством практики», - говорит Сэмел.

5. Они недооценивают социальные навыки

Некоторые умные люди не осознают, что интеллект – это лишь один из нескольких элементов, который помогает достичь успеха. Не меньшую роль в этом играют их личные связи в профессиональном мире. «Они никогда не пытаются улучшить свои социальные навыки, не учатся заводить новые связи или продвигать себя, поэтому часто оскорбляют людей, которые стараются улучшать себя в этих направлениях», - говорит Сэмел.

6. Они подвержены предубеждениям

Консультант Данита Кроус считает, что умнейшие люди очень часто начинают считать свою точку зрения единственной верной, а остальные постоянно подвергают критике и нападкам.

Исследование профессора Университета Торонто Кита Становича показало, что люди с развитым интеллектом более склонны к узкому мышлению, чем люди с практичным интеллектом.

7. Они ставят себя выше всех других

Во многих людях живет опасная комбинация из раздутого эго, логики и желания всегда оставаться правым. Очень плохо, когда такие люди начинают спорить о вещах, в которых недостаточно разбираются, но еще хуже, когда они начинают яростно критиковать чьи-то давние и укрепившиеся взгляды.

8. Они приравнивают образование к интеллекту

Впечатляющая интеллигентная родословная могут заставить некоторых людей думать, что наличие диплома об окончании колледжа показывает, насколько они умны, считает социолог Лиз Пуллен. Во многих случаях диплом элитного университета – это огромное достижение, но существует огромное количество примеров того, как люди, не окончив колледж, добились прекрасных успехов благодаря своему реальному опыту работы.

9. Они недооценивают других

Конечно же, уверенность в себе – это важная черта характера для достижения успеха, но она запросто может перерасти в настоящую грубость и неуважение к другим.

«Даже не знаю, сколько раз я становился свидетелем того, как невероятно умные люди в пух и прах проигрывали переговоры, а порой давали полностью обвести себя вокруг пальца, полагая, что их интеллект – это какое-то непреодолимое преимущество», - считает писатель Тим Ромеро.

10. Они сковывают себя теорией, но не видят реальности

Проблемы начинают выходить наружу, когда умные люди на важных руководящих позициях полностью фокусируются на теории, забывая, что они работают с настоящими людьми.

«В этом не было бы ничего страшного, если бы последствия такого поведения сказывались бы только на таких же абстракциях, - говорит писатель и дизайнер Оливер Дэмиан, - но когда идеально спланированные системы приводят к залогу ценных бумаг, тогда это становится огромной проблемой для всех».

11. Они слишком независимы

Умные люди часто не уделяют должного внимания развитию взаимопомощи. «Без взаимной поддержки любой может ступить на скользкую дорожку, столкнувшись со сложной, неожиданной проблемой или став жертвой чужих поступков», - говорит пользователь Quora Андреа Мартин. Но как разработать хорошую систему взаимопомощи? «Старайтесь быть ближе к коллективам, состоящим из самых зрелых, великодушных и компетентных людей, которых только сможете найти».

# 12 правил, которые делают успешного человека успешным

Дмитрий Трепольский Руководитель проекта, Москва

Узнайте, что вам нужно улучшить в характере, чтобы не пройти мимо своей удачи. И начните изменения прямо сейчас!

В чем отличия успешного человека от неудачника? В деньгах и связях, собранности и эффективности, в сохранении позитивного настроя и оптимистического взгляда в любых ситуациях? Начнем с того, что успешный человек и неудачник представляют два основных типа мироощущения.

В первом случае это мироощущение доброжелательное (позитивное). Таких людей отличает позитивная ментальная установка, вера в жизнь и любовь, в свой потенциал, а также чувство долга и личной ответственности. Жизнь для таких людей представляется вполне отличной штукой, они считают ее прекрасным и восхитительным приключением, насыщенным большими возможностями и сулящим множество интересных открытий. Именно благодаря такому оптимистичному мироощущению происходит постоянное движение человеческого общества вперед.

Во втором случае это мироощущение недоброжелательное (пессимистичное). Таких людей отличает негативная ментальная установка как насчет самих себя, так и всего остального их окружающего. Они не верят в свои силы из-за низкой самооценки и комплекса неполноценности, рассматривая окружающий мир как приносящий сплошные несчастья и наполненный сплошной несправедливостью. Жизнь для таких людей сопряжена с трудностями, раздражением, напряженностью и озлобленностью, полна конфликтов и полным несогласием с успешными личностями.

**12 главных отличий успешных людей от неудачников**

Отличие №1. Объективный взгляд на самого себя, а также критическая оценка собственных ошибок и недостатков, поступков и действий. Такой подход помогает в постоянном движении вперед и в исправлении всех совершенных человеком ошибок.

Отличие №2. Настойчивость в достижении всех поставленных перед собой целей. Для успешного человека важно не топтаться на месте, ведь добиться необходимого результата помогает только упорное движение вперед. Такие люди бесстрашно воспринимают любые возможные провалы, ведь любой недочет страшен только тогда, когда на эту ошибку не отреагировали вовремя.

Отличие №3. Успешные люди окружают себя полезными знакомствами, так как личный успех возможен только среди тебе подобных. Такие люди связаны схожими интересами и целями, ведь только так можно легко решить любые возникающие проблемы, получая важную для себя информацию или дельные советы.

Отличие №4. Только успешный человек окажется своим в любой компании, соблюдая при этом соответствующий этикет, без проблем начиная любую беседу и ловко ее поддерживая, говоря с собеседниками на одном языке.

Отличие №5. Успешные люди умеют видеть в других их положительные качества, понимая при этом, насколько они сами могут быть для них эффективны и полезны для окружающих. Отрицательные черты, впрочем, тоже рассматриваются, но они для успешного человека интереса не представляют, ведь пустозвон или вечный нытик ничем быть полезен не может.

Отличие №6. Успешный деловой человек ни за что не станет принципиально спорить ради самого спора и не станет никому доказывать свое умственное превосходство. Для бессмысленного трепа у успешных людей просто нет достаточно времени.

Отличие №7. У успешного человека всегда четко расставлены все приоритеты, поэтому он не будет браться подряд за множество дел, а займется только самыми для себя важными и жизненно необходимыми. При определении своих целей и составлении задач такие люди выбирают только самое для себя главное, оставляя прочие незначительные дела на потом. Действия таких людей всегда четко распланированы, а точность сроков, дат их выполнения и получения желаемого результата поражает воображение неудачника.

Отличие №8. Успешные люди никогда не отложит «на потом» ни одного из своих срочных дел, ведь для них очень важен только удачный исход каждого из начинаний, который может быть упущен при откладывании дела в долгий ящик. Все свои дела они предпочитают делать здесь и сейчас!

Отличие №9. Удачливый человек выстраивает всю свою жизнь самостоятельно, возлагая всю ответственность только на себя и никого не обвиняя в случае возникновения проблем или неудач.

Отличие №10. Успешные люди мотивированы на личностный успех, всегда веря в самого себя, правильность своих начинаний, а в их неизбежном положительном исходе даже не сомневаются.

Отличие №11. Любой успешный человек готов много и упорно работать для достижения своей цели, чем и вызывает устойчивое раздражение у своих оппонентов-неудачников.

Отличие №12. Для успешных людей очень важна скорость и эффективность выполняемой работы, чтобы всегда оставаться лидером. Именно поэтому они живо интересуются всеми технологическими новинками, апробируют внедрение современных методов и приемов работы, любят почитать полезную развивающую литературу, и без них не обходится ни один профильный семинар или тренинг. От процесса обучения они получают нескрываемое удовольствие, ведь все приобретенные знания делают их на шаг ближе к вершине успеха.

Уверен, что вы обязательно оцените, соблюдаете ли вы эти правила, и примените их для исправления некоторых черт своего характера. Если же вышеописанными чертами вы не обладаете, не стоит воспринимать это как приговор. Наоборот, такой вывод должен стать для вас призывом к действию. Работая над своим характером, вы обязательно сможете справиться с комплексом неудачника и перейти в разряд успешных людей, где надолго и всерьез займете лидирующее положение. Запомните, что возможности ищет тот, кто хочет взять от жизни все, а оправдания – удел отчаявшихся ленивцев!

# Три пути в карьере после пятидесяти

Анна Бурова Руководитель проекта, Москва

Консалтинг, предпринимательство или работа по найму? У каждого варианта есть свои минусы.

Консультирование тех, кому около пятидесяти – это особая ответственность. Человек в этом возрасте прекрасно осознает ограниченность того отрезка трудового пути, который ему остался, и стремится избежать ошибок в самоопределении. Независимо от того, ищет он работу после реструктуризации компании или задумывается о своем будущем, оставаясь на должности топ-менеджера, решение о ближайших шагах в карьере дается нелегко. Как правило, люди этого возраста уже не только построили успешную карьеру, но и создали себе репутацию, обросли связями, контактами, мнениями. Добавьте к этому уровень жизни выше среднего, к которому привыкла семья, затраты на сохранение и приумножение недвижимости и других активов, привычку поддерживать членов семьи.

По нашему опыту, в 98% случаев успешные менеджеры этого возраста формулируют три карьерные альтернативы. При анализе этих альтернатив с завидной устойчивостью мы обсуждаем с менеджерами следующие «за» и «против».

1. Уход в консалтинг или преподавание

Самый простой путь. Быть преподавателем и консультантом способен практически каждый из успешных руководителей, достигших высоких позиций. Есть опыт решения практических задач, есть понимание отрасли и бизнеса. Противопоказанием является категорическое неумение слушать потенциального клиента, адаптировать свои мысли и опыт под конкретный запрос. Как правило, люди с подобными качествами останавливаются где-то посередине карьерной лестницы и не формулируют себе карьерные альтернативы в 50 лет, предпочитая однажды выбранный путь. Еще совсем недавно специалисты именно с таким профилем активно привлекались консалтинговыми компаниями в качестве руководителя отраслевой практики, иногда даже сразу – на уровень партнеров.

Ситуация в консалтинговом бизнесе, как и в экономике в целом, серьезно изменилась. Высокая конкуренция со стороны квалифицированных экспертов на позициях ин-хаус, снижение бюджетов на привлечение консультантов, необходимость удивлять клиента новыми разработками из области диджитал и онлайн, неструктурированность и слабость рынка консалтинга в России в целом – все эти факторы снижают вероятность привлечения кандидатов с опытом на уровень руководителей или партнеров. Требуется не только опыт. Но и продажи, привлечение клиентов.

Анализ карьеры консультанта в этом случае выглядит очень просто. Мы просим прикинуть, какой объем работ наш успешный менеджер готов привлечь прямо сейчас, рассчитываем, какой лично он получит доход – и видим, что энтузиазм быстро исчезает.

Аналогично с профессией преподавателя. Ставка в ведущих бизнес-школах для преподавателей ин-бизнес – около 1000 рублей за академический час. Расчеты приводят к невыгодности данной карьеры.

Означает ли это, что успешный менеджер должен забыть о консультировании и преподавании? Напротив. Надо активно начать готовиться к данной карьере, которая может стать основной в 60 и более лет. Построение личного бренда, налаживание связей с потенциальными клиентами и профессиональным сообществом – это непростые задачи, но увлекательные. Ими можно заниматься параллельно с выполнением другой работы.

2. Собственный бизнес, предпринимательство

Под предпринимательством мы имеем в виду не желание на собственные накопления купить салон, магазин, франчайзинговый проект, а наличие бизнес-идеи, которая отражена в бизнес-плане, под который привлекаются внешние инвестиции. Мы знаем много примеров, когда вдруг успешные руководители, немного обогатившись активами, решили, что есть миллионы, которые можно пустить в дело, но дело не пошло. И это не только примеры про менеджеров из найма, уходящих в свободное плавание. Успешные предприниматели, зарабатывающие на своем бизнесе достаточные дивиденды, вдруг пускаются во все тяжкие и решают запустить новое дело, будучи уверенными, что успех стал для них привычкой.

Наличие бизнес-плана и потенциальных инвесторов хотя бы на горизонте – это очень жесткий критерий, отсекающий тех, кому лучше в бизнес из наемных менеджеров не ходить. 80% мыслящих о собственном деле не проходят оценку по этому критерию. Даже если вы относитесь к меньшинству, стоит проверить себя на наличие гена предпринимательства. Обычно мы просим задать следующие вопросы себе:

Какие деньги и когда вы получали, кроме зарплаты?

Какие роли раньше вы исполняли? Приходилось ли вам бывать не только управленцем и разводящим, но и исполнителем?

Если завтра сотрудница магазина заболеет, будете ли вы готовы встать за прилавок? Если проект по запуску онлайн-платформы застрянет, если программист исчезнет, готовы ли начать кодить?

Если на подобные вопросы ответы отрицательные, лучше остаться в наемных менеджерах.

3. Продолжение наемной карьеры

И теперь о самом сложном. Как оставаться наемным менеджером в условиях закрытия, реструктуризации, повсеместного сокращения затрат? Очень успешные менеджеры, которые заявлялись на интересные для них вакансии, свидетельствуют: работодатель поговорил, очень восхищался опытом, подробно в деталях расспрашивал обо всем – а взяли молодого, неопытного, который будет делать, что ему скажут. «Это ведь вредно для бизнеса!» – говорят опытные профи.

Кто знает, что сейчас более вредно для бизнеса – молодой и неопытный СЕО или СЕО с годовым доходом в несколько раз больше дохода всей компании и устоявшейся привычкой делать все, как он привык и считает нужным. Бизнесы ищут новые модели развития, новые продукты, ставки на гибкие молодые мозги срабатывают.

Что делать в таком случае опытным успешным менеджерам? Определиться. Хотите быть главным – ищите себе проект, в котором будете отвечать за результат, но будьте готовы упасть по деньгам в самом начале проекта. Стать, по сути, предпринимателем в роли наемного менеджера – интересная задача для тех, кто прошел огонь и воду. К сожалению, очень часто подобные истории не случаются из-за несовпадения возможностей собственника и желаний потенциального руководителя.

Если вы хотите быть частью успешной команды и отвечать за конкретный участок работ в серьезной компании, переосмыслите свой опыт, найдите новое и нестандартное применение своему потенциалу в рамках этого бизнеса. Предложите себя не на привычную для вас позицию – финансовый или коммерческий директор, маркетолог, а на проект по решению конкретной задачи: запуск нового продукта, реструктуризация, внедрения новой системы управления, автоматизация... Для этого придется, как минимум, переписать свое резюме, как максимум – поучиться, продвинуть себя как эксперта в соответствующих вопросах, провести несколько встреч с компанией не по обсуждению вакансии, а по обсуждению задачи. Возможно, стоит стать советником или парт-тайм консультантом (в том числе бесплатным), чтобы нащупать потребности компании именно в вас. Связи, контакты, бренд – капитал, который поможет в этом.

Плюсом последнего подхода является то, что это в любом случае работа на перспективу. Презентовать себя рынку как эксперта – более содержательная задача, чем отрабатывать навыки проведения собеседований с хедхантерами и рекрутерами.

# Как избежать разочарований, начав карьеру с нуля

Роман Челлер Нач. отдела, зам. руководителя, Москва

Не поддавайтесь мошенникам, обещающим за один тренинг научить секретам профессионального успеха. Воспользуйтесь практическими советами маркетолога Романа Челлера.

Еще полвека назад карьерный рост совершенно не интересовал большую часть населения России: устроившись на завод, исправно выполняя свои обязанности, можно было не заботиться о материальном благополучии. Отлаженная кадровая машина медленно, но верно продвигала особо исполнительных наверх. Сегодня же вопрос профессиональной самореализации – «дело рук самих утопающих». А потому строительство карьеры больше не ассоциируется с излишней амбициозностью.

Современная бизнес-среда динамична, непредсказуема и во многом уникальна. Другая примета настоящего – несоответствие когда-то полученного образования занимаемой должности. Достаточно молодые, вполне работоспособные химики, физики, филологи, медики пополняют ряды маркетологов, менеджеров, администраторов, сотрудников call-центров. Многие никогда раньше не планировали заниматься такой работой и не имеют для нее подходящих знаний и навыков... Можно ли построить успешную карьеру в таких сложных условиях? Достаточно ли просто стремиться к определенному результату? За ответами на эти вопросы многие не реализовавшиеся дипломированные специалисты по привычке обращаются к специализированной литературе, посещают различные тренинги. После множества часов и усилий, потраченных на такую самостоятельную переквалификацию, большинство разочаровывается в самой идее.

Почему так происходит? Да потому, что авторами тренингов, умных книг по маркетингу, менеджменту, технологиям продвижения и продаж являются все те же нереализовавшиеся люди, которые, вполне возможно, сидели с вами за одной партой. У них нет ни соответствующего опыта, ни образования. Есть природная амбициозность и желание делать деньги в буквальном смысле из воздуха. Многочисленные «сертификаты», «дипломы», кубки и звания, которые они предъявляют, – обычная мишура, заезженный маркетинговый ход для продажи «успешных секретных техник».

По-настоящему успешные, предприимчивые и серьезные не станут так щедро делиться собственными профессиональными секретами, ведь каждая их победа – итог изнурительной работы, многократного исправления ошибок. Это потраченное время и средства. Такие знание не могут стоить дешево и не продаются на каждом углу. Такие люди не стремятся наплодить себе конкурентов.

Как же быть? Где искать актуальную и полезную информацию, действительно имеющую практическую ценность?

И опыт, сын ошибок трудных...

Самый лучший способ построения собственной карьеры с нуля – это, как ни странно, приобретение практических навыков. Знать теорию, конечно, необходимо, но уметь применять ее на практике – важнее. Второй необходимый компонент успеха – это грамотный анализ. Здесь успех – всегда компромисс. Попробуем понять, как это выглядит на практике.

Решаясь на организацию самостоятельного бизнеса (в вопросах индивидуального карьерного продвижения самозанятость является приоритетным направлением), необходимо тщательно выбрать нишу. Для этого недостаточно просто поверхностно пролистать возможные варианты, лучше всего посмотреть на них изнутри.

Хотите открыть собственное кафе? Присмотритесь к заведениям, которые больше всего соответствуют вашим ожиданиям, поговорите с персоналом, оцените качество меню и обслуживания как посетитель. А если вам удастся устроиться туда ненадолго в качестве работника – совсем хорошо, узнаете кухню изнутри.

Решили организовать рекламное агентство? Самое время пойти попрактиковаться в любую, понравившуюся вам контору. Только так вы сможете получить полное представление о рабочем процессе и возможных подводных камнях на пути к успеху. И так во всем. Найти подходящий вариант для практических тренировок можно всегда.

Вполне возможно, что для принятия правильного решения вам хватит нескольких месяцев. При этом вместо того, чтобы бездумно тратить средства на сомнительные тренинги, вы сможете не только получить бесценный опыт, но и заработать.

Решение принято. Что дальше?

Построение карьеры – процесс не сиюминутный. Для формирования репутации, приобретения необходимой квалификации и других важных этапов продвижения себя по карьерной лестнице требуется время. Конечно, существуют примеры стремительных карьерных взлетов, но и примеров болезненных падений, согласитесь, немало.

Не относитесь ко времени как к своему врагу: это одна из основных ошибок. Многие амбициозные и талантливые карьеристы поплатились за то, что пытаясь достичь цели как можно быстрее, суетились, отвлекались от главной задачи, принимали неверные и фатальные для своей карьеры решения. Спешка нужна при ловле блох. А по карьерной лестнице нужно подниматься размеренно и с достоинством.

Еще один совет: не стесняйтесь привлекать профессионалов. Да, это затратно, возможно, в некоторых моментах не всегда оправдано... Но, согласитесь, грамотный и опытный бухгалтер сделает гораздо меньше ошибок, чем вы. Ведь у него есть то, чего нет у вас – положительный опыт. То же касается программистов, кадровиков, инженеров и любых других специалистов. Потратив средства, вы сможете сэкономить время и существенно улучшить репутацию.

Что в итоге?

Любое строительство требует взвешенного и грамотного подхода, тем более строительство карьеры. Не экономьте на необходимых вещах и людях и не стремитесь стать первым там, где стать первым уже невозможно. Сформулировав конкретную цель и список первоочередных задач, сосредоточьтесь на их воплощении, доверяя мнению только тех, кто своим собственным примером доказал успешность своих советов. Желание заработать быстро и сразу, не прилагая усилий и не используя индивидуальную стратегию, – отличный способ стать жертвой мошенников, главная задача которых заставить вас раскошелиться, ничего при этом не дав взамен.

# Выбор карьеры

[Борис Щербаков](http://hbr-russia.ru/blogs/602/) 16.01.2015

Какое-то время назад, в тучные «двухтысячные» годы, я принципиально не рассматривал кандидатов из нескольких крупных компаний ИТ-сектора (чтобы не расстроить этих людей, перечислять фамилии, конечно, не буду). Почему? По причине особой корпоративной культуры, в которой можно, овладев нехитрыми навыками коммуникаций и весьма поверхностными знаниями, жить припеваючи с минимумом ответственности, максимумом личной свободы и всеми возможными благами корпоративного пакета по принципу «жизнь удалась». Я называю это состояние «пластмассовой психикой», когда все на первый взгляд верно, но нет глубины, человеческого взаимодействия и вовлеченности: «обязательную программу» человек вроде бы исполняет, да и только. Можно работать в среде, в коллективе, допускающем подобную модель поведения, сколь угодно долго, можно периодически менять компании и должности. Возможен даже карьерный рост, но такая культура мне никогда не импонировала.

Это сознательный выбор каждого, как и в какой среде строить свою профессиональную карьеру, и строить ли ее вообще. И было так во все времена, поверьте. Потому что карьера — это расчет, это напряжение сил, это дискомфорт, пока ты не дорастешь до материального достатка и соответствующего душевного комфорта. Никто вас не заставляет шагать вверх по лестнице успеха, никто и ничто, кроме ваших же амбиций, желания самореализации, расширения властных полномочий, но ведь без всего этого тоже можно жить, и миллионы человек на Земле так и живут, и ничего.

Я стараюсь не критиковать тех, кто сознательно принял стратегию, выражающуюся фразой «плыть по течению», или даже решился на дауншифтинг, для кого карьера не есть самоцель вовсе, но и не воспринимаю упреки в адрес настоящих карьеристов, дескать, на что люди жизнь свою только тратят, как они в такой духоте и напряжении существуют, зачем им все это...

Читайте материал по теме: [Карьерный импрессионизм](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14507/)

Также я понимаю, что есть в мире миллион других способов и самореализоваться, и получить удовольствие, есть совершенно замечательные истории успеха, не связанные с построением карьеры именно в крупной американской корпорации, а есть вообще миллионы людей, которым это на дух не нужно.

Не с чем тут спорить, жизнь можно прожить и по-другому, но ведь вот в чем штука — чаще всего карьерные устремления являются встроенной, генетической функцией человека, его естественной моделью поведения. По-другому это оказывается просто невозможно: не сломав свой внутренний остов, свою философию жизни. Научить лидерству и стремлению брать на себя ответственность, на мой взгляд, вряд ли вообще возможно, хотя и пытаются на разных курсах повышения квалификации.

Существует какой-то внутренний моторчик, который не дает тебе плыть по течению и радоваться, что «жизнь удалась», требует движения в горы, вверх, навстречу известным тяготам, где гонка на выживание требует исполнять безумные ритуалы, исполнять танцы с бубном, просиживать годы на «партсобраниях», летать по всему миру, без остановки, без выходных, брать на себя полную персональную ответственность, периодически посещать налоговую инспекцию, отделы по борьбе с тем и этим, принимать на работу и увольнять людей, завоевывать место под солнцем, долю рынка, славу и почет коллег и компании, падать и вставать — и так без остановки на перекур и передышку.

Тяжелая рисуется картинка, и понятно, что совсем немногим она нравится, а многие даже у виска покрутят и присвистнут и, наверное, будут по-своему правы. «Быть или не быть» — вот в чем вопрос, и ответ на него каждый ищет для себя сам. Для тех же, кто решит «быть», эти мои заметки могут оказаться полезными, я надеюсь.

**БОРИС ЩЕРБАКОВ**

*Генеральный директор Dell Russia.*

# Почему менеджеры, не умеющие говорить, не могут сделать карьеру

Андрей Семеркин

Главный редактор, Москва

Как сделать из специалиста менеджера? В Школе менеджеров «Стратоплан» знают ответ: научиться коммуникациям, управлению проектами и... собственной карьерой.

Основатели Школы менеджеров «Стратоплан» Александр Орлов и Вячеслав Панкратов построили успешный бизнес на том, что помогают IT-специалистам нарастить компетенции в самых проблемных для представителей отрасли областях: коммуникациях. Из четырех базовых курсов «Стратоплана» три относятся к области soft skills – инструменты работы с людьми, техника коммуникаций, карьера менеджера. Четвертый курс – управление проектами. Раньше курсов было больше, но Орлов и Панкратов решили, что толку от этого мало. Почему? Узнайте из их интервью Executive.ru.

Executive.ru: Насколько «автобиографична» бизнес-модель «Стратоплана»? В какой мере она основывается на вашем предыдущем опыте?

Вячеслав Панкратов: То, что мы делаем – курсы, программы – безусловно, отражает наш опыт, который сложился в ходе карьеры в IT-отрасли, но бизнес-модель «Стратоплана», основанная на продаже обучения, к предыдущему опыту отношения не имеет. Мы этим прежде не занимались, этому пришлось учиться, модель пришлось изобретать.

Александр Орлов: Бизнес-модель мы действительно придумывали сами. Автобиографичен скорее продукт, с которого мы начинали. Работая менеджером в Intel, я имел дело с корпоративными тренингами в качестве спикера. Мне было интересно в этом участвовать, но через какое-то время я стал понимать ограниченность формата: на корпоративных тренингах не говорят всей правды. Цель корпоративного тренинга состоит в том, чтобы форматировать мозг слушателя при помощи vision, mission, corporate values. Это важно, но есть темы, которые представляют живой интерес для менеджеров, но в пространство корпоративных тренингов не попадают: как увольнять людей; как строить карьеру; что делать, если начальник тебе не нравится; как быть, если ты считаешь, что с этим начальником ты никогда не вырастешь… «Стратоплан» вырос из стремления помочь людям найти ответы на актуальные вопросы.

Executive.ru: Александр, какое место занимало преподавание в вашей работе в Intel?

А.О.: В основном я руководил конкретным софтверным проектом, но в Intel любой сотрудник может читать курсы. Есть внутренний университет Intel, где помогут сформировать и запустить курс. Я читал курсы в Intel, меня это увлекало. Конечно, этот опыт был востребован в «Стратоплане», но мои представления о методологии преподавания пришлось углублять.

Executive.ru: Вячеслав, а у вас был преподавательский опыт?

В.П.: Моя работа в «Яндексе» была связана с созданием офиса и с поддержанием процессов, связанных с разработкой внутри этого офиса. Далее я пришел на работу в компанию «Luxoft – Украина» на позицию директора учебного центра. На этой позиции у меня был опыт обучения IT-специалистов, но главным оказался не он. В качестве директора центра я участвовал в продажах образовательных услуг: вел переговоры с компаниями, которые хотели обучать сотрудников, обсуждал запрос клиента и в итоге разрабатывал программу. Не всегда запрос, который формулировала HR-служба клиента, отражал действительные потребности компании. Именно этот опыт организации обучения в ответ на реальные потребности я вынес из Luxoft.

Executive.ru: Насколько отчетливо вы представляли ответы на вопросы «Чему учить?» и «Как учить?» в момент запуска «Стратоплана» в 2010 году?

А.О.: Думаю, что предметную часть (чему учить) я представлял лучше, чем форматную (как учить).

В.П.: Предметную часть мы представляли лучше, потому что оба прошли путь от рядового IT-специалиста до руководящих позиций, понимали, с какими сложностями сталкиваются люди, что их интересует. При этом мы не до конца представляли, за что именно готов платить частный клиент, наш студент. Иными словами, предмет был более понятен, чем формат.

Executive.ru: Был ли у вас в таком случае в момент старта формат для подражания?

А.О.: Мы начинали с нескольких форматов. У нас были классические живые тренинги, семинары, на которые собирались группы людей, с которыми мы работали день, два или три. Были корпоративные семинары. Также был первый опыт запуска онлайн-программы. Она называлась «Как стать менеджером», на нее записалось сразу 120 человек. Занятия шли в формате вебинаров один раз в две недели.

Executive.ru: Почему именно с такой периодичностью, а не, например, два раза в неделю?

А.О.: Мысль простая: мы хотели, чтобы слушатели курса «Как стать менеджером» по окончании учебы могли претендовать на позиции менеджеров. Стать менеджером за день, за неделю, за две недели – нельзя. Это – длительный процесс. Мы решили, что он может занять не менее года и рассчитали курс на год. Так получилась периодичность один раз в две недели.

В.П.: Между занятиями слушатели готовили домашние задания…

А.О.: Также мы пригласили для участия в курсе около 20 человек – наших знакомых топ-менеджеров из IT-компаний, они вели гостевые вебинары. Таким образом, реальная периодичность вебинаров этого курса была не раз в две недели, а раз в неделю.

Executive.ru: Для какой аудитории вы готовили этот курс?

В.П.: «Аватар» нашего клиента мы представляли довольно отчетливо. Мы решили не конкурировать с программами MBA, рассчитанных на управленцев с опытом, и нацелили продукт на близкую и понятную нам аудиторию: инженеров, IT-специалистов, которые хотят стать руководителями команд, проектов. Им хочется узнать, как строить отношения с командой, с заказчиками. Они хотят научиться этому, чтобы двигаться не только методом проб и ошибок.

Executive.ru: Вы были уверены в том, что эта целевая аудитория – перспективна?

В.П.: Мы были уверены в том, что численность этой ЦА достаточна для успеха нашего проекта. В воображаемой IT-компании работают 100 программистов. На них приходится 10 менеджеров, которыми руководят один-два директора. Если бы мы целились в более высокий сегмент, нам было бы гораздо сложнее добывать аудиторию и работать с ней. Ее просто в разы меньше.

А.О.: В 2010 году мы провели опрос слушателей первого курса и обнаружили, что в реальности она состоит из трех сегментов. Первый – тот, который мы считали своим целевым: инженеры, программисты, тестировщики, системные аналитики, которые хотели стать менеджерами. Второй – люди, которые недавно стали менеджерами – у них были вопросы по работе с подчиненными, они надеялись найти ответы на эти вопросы. Третий – директора, владельцы компаний. На наш вопрос: «А вы-то зачем пришли?» они ответили: «Интересно посмотреть, что здесь происходит. Может быть, мы к вам отправим учиться наших менеджеров».

Executive.ru: А какими были география и демография первых потоков?

А.О: География не меняется с 2010 года: 60% слушателей живут в России, на Украину приходится 25%, Беларусь – 10%. Оставшиеся 5% делят Казахстан, Латвия, Эстония, страны дальнего зарубежья. Средний возраст студентов – 27-35 лет, на этот диапазон приходится 80% аудитории. Самому молодому было 23 года, самому взрослому – 55 лет. Масштаб компаний очень разный – у нас учились ребята из крупных IT-компаний: «Яндекса», «Лаборатории Касперского», Epam Systems, ABBY, Parallels, Luxoft, а также из совсем маленьких стартапчиков, веб-студий и так далее. 80% слушателей работает в IT, 20% – в других отраслях. Девушки составляют 20-25% аудитории.

Executive.ru: Сколько человек вы обучили за семь лет?

В.П.: Через офлайн-курсы, включая корпоративные тренинги, корпоративные семинары – около 6,5 тыс. Через онлайн-программы – около 15 тыс. Две эти аудитории пересекаются. Также мы проводили несколько годовых конференций, аудитория которых составляет 2-3 тыс. человек.

Executive.ru: Как вы оцениваете общий объем вашей целевой аудитории? Сколько человек могли бы учиться в «Стратоплане»?

В.П.: Возможно, наши расчеты несколько механистичны. Мы делаем выводы на основе рекламных кампаний в социальных сетях и оцениваем потенциальную целевую аудиторию в объеме от 200 до 300 тыс. человек. Это – люди, которые готовы прийти на вебинары, выполнять задания, работать над собой. В том числе аудитория «Стратоплана» в социальных медиа составляет около 115 тыс. человек.

Executive.ru: Какие знания им особенно интересны? В чем состоит главный мотив, приводящий студентов в «Стратоплан»?

А.О.: За семь лет мы запустили около 140 образовательных программ разной длительности и разного содержания. В итоге пришли к выводу, что в центре интересов целевой аудитории находятся четыре темы: инструменты работы с людьми; техника коммуникаций; управление проектами; карьера менеджера.

Executive.ru: Из четырех тем три относятся к soft skills. Вы восполняете пробел – даете студентам то, что они не получили в своих инженерных вузах – умение выстраивать отношения с другими людьми?

А.О.: Да. У нас есть своя версия, почему люди приходят за этими знаниями именно в нашу Школу, а не, допустим, в онлайн-библиотеку. Мы даем структурированные знания, алгоритмы действий. Мы вели корпоративный тренинг, на котором одна из участниц сказала примерно следующее: «Меня назначили менеджером, и я пришла в ужас, потому что не понимала, что делать. Как ставить задачи? С чего начать? Как подойти к проблеме?». Мы же предлагаем пошаговую систему. Тебя назначили менеджером? Вот тебе алгоритм действий: раз, два, три, четыре. У тебя конфликт с человеком? Вот тебе алгоритм, по которому ты можешь его разобрать. Думаю, что эти алгоритмы – основная ценность, которая привлекает студентов в «Стратоплан».

Executive.ru: Эти четыре темы одинаково интересны для аудитории?

А.О.: Я могу судить только по нашей аудитории, а не по настроениям IT-сообщества в целом. После прохождения годовой программы, которая была посвящена четырем ключевым темам, мы просим слушателей написать эссе о том, зачем они пришли в «Стратоплан», какие проблемы хотят решить с помощью учебы. Первые 500 эссе я прочитал сам и понял, что 50% слушателей хотят понять, как работать с другими людьми (отбор, мотивация, постановка задач, обратная связь, делегирование). Остальные три курса – управление проектами, карьера и переговоры – оказались важными для оставшихся 50% слушателей, примерно в одинаковом соотношении.

Executive.ru: Кто ваш конкурент в этой тематике и в этом формате?

В.П.: Возможно, в чем-то наш конкурент – платформы типа Coursera или Udemy, где можно за $10 купить курс в записи и наслаждаться им, при условии, что ты владеешь иностранным языком. Но люди – разные: одни нормально учатся по записям, не испытывая при этом проблемы; другим нужны расписание, группа, движение, живой куратор, живой тренер, которому можно задать вопросы в прямом эфире. Думаю, в сегменте soft skills для IT-менеджеров в формате онлайн прямых конкурентов у нас нет.

Executive.ru: Вы сказали, что, начиная проект, представляли предметную часть лучше, чем форматную. Как вы осваивали форматы обучения?

А.О.: Мы начали с формата годовой программы, где были вебинары раз в две недели. За семь лет мы сменили семь форматов. В том числе экспериментировали с длиной курсов, с разными формами интерактивности. Это очень интересная тема, но она заслуживает отдельного рассказа. Один из главных выводов состоит вот в чем: чтобы повысить вовлеченность студентов, надо использовать групповые форматы.

Executive.ru: Какова учебная нагрузка у слушателя годового курса «Стратоплана»?

А.О.: Студенту надо смотреть один-два часа видео в неделю и выполнить домашнее задание, которое требует еще полчаса или час.

Executive.ru: Кто преподает в «Стратоплане»?

В.П.: В период, когда у нас было много курсов, мы представляли собой что-то вроде онлайн-университета, в это время у нас было 24 преподавателя. Мы поняли, что с точки зрения бизнеса это – не оптимально, потому что студенты идут учиться к конкретному эксперту, и нам приходится позиционировать и брендировать всех преподавателей. Кроме того, очень трудно обеспечивать качество с таким числом преподавателей. Мы поняли, что в своем стремлении масштабировать бизнес начинаем проигрывать в качестве, и «откатились» обратно: уменьшили число программ и преподавателей.

А.О.: У нас есть базовый состав преподавателей. Когда к нам по рекомендации приходит новый тренер, мы просим его провести бесплатный вебинар и собираем отзывы слушателей: насколько полезен был материал и насколько понравилась его подача.

Executive.ru: Кто входит в базовый состав преподавателей?

А.О.: Исторически сложилось так, что все четыре базовых курса мы ведем вчетвером с Вячеславом Панкратовым, Дмитрием Коткиным – экспертом по переговорам, и Иваном Селиховкиным – экспертом в области управления проектами.

В.П.: Этих четырех преподавателей выбрали наши студенты.

Executive.ru: Маркетинг «Стратоплана» основан на системе «касаний». Как сложилась эта система?

А.О.: Нам очень сильно помогли курсы Джефа Уолкера, американского специалиста по информационному маркетингу, который как раз учит, как запускать продукты. Мы взяли за основу версию 4.0 Уолкера, где идеи изложены очень системно, с опорой на психологию аудитории. Запуск курса «Стратоплана» представляет собой 15-20 писем, 15-20 постов, выстроенных в определенной последовательности.

Executive.ru: Вы оценили объем целевой аудитории в 200-300 тыс. человек. Эти люди находятся на «выходе» из воронки. А где находится вход в воронку – в Facebook?

В.П.: Наша маркетинговая активность разворачивается в основном в Facebook. До недавнего времени Facebook показывал, что общее число профильных русскоязычных пользователей, которым может быть показано рекламное сообщение «Стратоплана», составляет 2 млн человек. Сейчас объем доступной профильной аудитории уменьшился до 1 млн человек.

Executive.ru: С чем это связано? У вас есть версии?

В.П.: Есть одна версия, не знаю, насколько она близка к реальности, что в Facebook пришли политтехнологи, они «забивают каналы» своими бюджетами. Вторая версия связана с макроэкономикой. Когда у программиста была зарплата 60 тыс. рублей при курсе доллара 30 рублей, его покупательная способность равнялась $2000. В этих условиях он мог потратить на свое обучение сумму, эквивалентную $300-400. Сейчас зарплата программиста 60 тыс. рублей равняется примерно $1000. Его покупательные способности уменьшились.

А.О.: Система продаж «Стратоплана» очень простая: 90% продаж мы делаем через email-маркетинг, через работу с подписной базой, отправку тех самых «касаний». При этом сейчас мы научились продавать, не выходя из Facebook.

Executive.ru: У «Стратоплана» есть сообщество выпускников?

В.П.: Мы используем разные каналы коммуникации. С 2013 года мы поддерживаем группы в Skype. Каждый поток имеет доступ к этому каналу: студенты могут приходить или не приходить в группу. Самые активные чаты принадлежат выпускникам, которые окончили учебу два-три года назад. Почему-то они ведут себя активнее, чем студенты, которые учатся сейчас. При этом выпускники одного года могут постучаться в группу выпускников другого года, такие случаи есть, хотя и не очень много: желающих принимают в «чужих» группах весьма доброжелательно. Кроме того, есть закрытая группа в Facebook, но там нет активных дискуссий.

А.О.: Есть несколько групп в Питере, Киеве и Москве, которые собираются в офлайне независимо от нас. Как выяснилось, такие встречи идут еженедельно: на этих встречах студенты и выпускники решают кейсы, играют в ролевые игры. Пару раз питерская группа просила меня прислать новые кейсы, я им отправил.

Executive.ru: Вы отслеживаете карьерные траектории выпускников?

А.О.: Через год после первого выпуска мы задали вопрос слушателям и выяснили, что из тех, кто хотел стать менеджерами, стали менеджерами 50%.

В.П.: Если помните, аудитория этого курса разделилась на три части. Речь идет о тех, кто пришел со словами: «Я – инженер, но хочу стать менеджером».

А.О.: Мы наблюдаем карьерные траектории и других выпусков, но оцифровать эти результаты и сделать однозначные выводы – трудно. Человек становится менеджером и продвигается по карьерной лестнице не только потому, что он окончил «Стратоплан», но и в результате действия других факторов. Сложно оценить, почему именно произошло повышение по службе.

Executive.ru: Как вы оцениваете перспективы рынка онлайн-образования в России?

В.П.: Без особого оптимизма. Мы работаем в конкретном сегменте рынка, специализируясь на soft skills и управлении проектами для специалистов, которые хотят стать менеджерами. Мы понимаем, как устроены драйверы этого рынка. В условиях сокращения числа потенциальных слушателей, о чем мы уже рассказали, мы делаем ставку на снижение порога доступности обучения. Например, у нас есть договор с «Альфа-банком» о предоставлении кредитов на обучение. Мы пытаемся сделать то, что можем: без потери качества сделать продукт доступнее.

Executive.ru: Вы не собираетесь делать оптимистичные прогнозы по поводу блестящего будущего интернет-образования?

В.П.: У меня нет для этого оснований. Я вижу выпускников вузов, которые работают не по специальности, я вижу падающие требования к студентам на входе. Эти требования падают в частности благодаря системе ЕГЭ в России и ее украинского аналога – ЗНО. Что в этом хорошего? Нет никаких оснований считать, что востребованность образовательных сервисов будет возрастать по мере расширения в географическом и социальном аспекте. Несколько лет назад «Яндекс», Google, Mail.ru возлагали огромные надежды на то, что интернет дотянут до самого последнего села, и интернет-рынки рванут вперед. Дотянули, но чуда не произошло. Через интернет можно купить хорошую книгу, и тебе ее доставят в любой уголок России, однако взрывного роста продаж книг нет. В нашем случае интерес к онлайн-образованию поддерживается готовностью бизнеса платить больше денег за то, что человек теперь не просто разработчик, у него есть новые компетенции. А для этого у растущих бизнесов должна быть потребность в менеджерах, но с этим сегодня тоже есть проблемы…

А.О.: Это – проблемы образовательных систем вообще, а не рынка онлайн-образования. Впрочем, за рынком онлайн-образования я смотрю краем глаза, поскольку погружен в проекты «Стратоплана». Сейчас многие эксперты, которые раньше преподавали только офлайн, пошли в интернет – я имею в виду Владимира Тарасова, Александра Фридмана, Радислава Гандапаса, Глеба Архангельского, Игоря Манна… Какой будет от этого результат – не знаю.

Executive.ru: Ваши эксперименты с расширением продуктового ряда закончились тем, что вы вернулись к классике «Стратоплана»: четырем базовым курсам. Вы уверены в том, что этот «квартет» – на долгие времена, и что вскоре линейку не придется расширять?

В.П.: Мы ее уже расширяем, но не в форме нового курса. Речь идет о карьерном консультировании как о дополнительном сервисе. Иногда человек приходит и говорит: «Я сходил на собеседование, мне предлагают вот такую позицию, а я не знаю, мне менять свое текущее место на эту компанию или не менять? Мне нужно мнение человека, который что-то слышал о рынке, о компании, может оценить перспективность такого перехода». Иногда в результате наших рекомендаций люди меняют позиции, компании или страны. А иногда не меняют ничего, потому что слышат в ответ: «Дружище, подожди полгода. У тебя сейчас недостаточные компетенции здесь, здесь и здесь. Плюс ты устал». Люди к нам прислушиваются, видимо они за этим и приходят, понимая, что мы видим больше, и действительно можем что-то посоветовать. Тем не менее, пока этот сервис работает в тестовом режиме.

Executive.ru: Как вы можете определить уникальность «Стратоплана», как вы это видите изнутри?

А.О.: Самое ценное, что у нас есть – методика. Мы десять собак съели на том, чтобы научиться вести занятия так, чтобы человек слушал два часа онлайн, не отвлекаясь на почту.

Executive.ru: У участников Сообщества Executive.ru могут быть вопросы по методике или маркетингу онлайн-образования. Готовы ли вы ответить на них в комментариях?

А.О.: Да, конечно, без проблем. Если чем-то сможем помочь – будем только рады.

# 13 способов испортить себе карьеру в ИТ

 Лиза Ваас, которая пишет о технологиях уже более 20 лет, опубликовала на [Enterprise.nxt](https://insights.hpe.com/articles/13-ways-to-tank-your-it-career-1707.html) 13 вредных советов для тех, кто работает в отрасли ИТ. Они основаны на реальных примерах, рассказанных рекрутерами и консультантами по карьере. Предлагаем вам эту подборку как материал для размышлений.

 1. **Перестать быть в курсе технологий**

Это, пожалуй, один из самых популярных способов пустить свою карьеру под откос, и это не удивляет. Многие теряют интерес или не хотят уделять время и энергию на приобретение новых навыков или знакомство с новыми технологиями.

Справедливости ради, ИТ-специалистам часто приходилось наблюдать, как растет, а после угасает интерес к определенным новым технологиям. Поэтому некоторые из них скептически настроены по отношению к трендам отрасли. Тем не менее, если компания всерьез настроена использовать новые технологии, будь то облака, Интернет вещей или Hadoop, она сможет найти специалиста с нужными навыками и за пределами своего ИТ-отдела.

Не меньшую опасность представляют и тренинговые программы, которые направлены на технологии вчерашнего дня. Кроме того, что они не добавляют актуальных знаний, они отнимают ценное время.

2. **Умалять собственные достижения**

Хорошо знать свои слабые стороны, но самому оценивать свои достижения непросто. Если коллеги продолжают вам говорить, что вы делаете отличную работу, возможно, стоит им поверить. Жизнь достаточно сложная, чтобы еще усложнять ее, недооценивая собственный вклад.

**3. Преувеличивать собственные достижения**

Это обратная ситуация. Джон Вудс, Вице-президент по информационной безопасности в компании PDX, которая занимается внедрением технологий в здравоохранении, говорит: «Если бы каждый раз я говорил «Да, я это сделал», вместо того, чтобы отметить вклад вовлеченных людей, это бы негативно повлияло на мою карьеру. Необходимо признавать свою заслугу и не преуменьшать ее, но в то же время отмечать тех, кто вам помог».

**4. Игнорировать свои слабые стороны**

Успешная карьера в ИТ требует не только технических навыков. Вам также нужны soft skills – общие навыки, такие как решение проблем, коммуникация, использование сети профессиональных знакомств, презентационные навыки. К примеру, если вы считаете, что презентации – не ваша сильная сторона, и перекладываете их на коллегу, вы пропускаете возможность повысить собственный авторитет и обзавестись ценными контактами в отрасли.

Мораль: не оставайтесь в зоне комфорта; найдите свои слабые места и работайте над необходимыми навыками.

**5. Стать незаменимым**

Этот пункт может показаться нелогичным: разве незаменимого человека можно уволить? Но если вы незаменимы на своей позиции, как вас можно повысить?

Быть экспертом почетно. Однако быть единственным, кто понимает, как работают все системы, скорее проблематично. Вам не удастся занять интересную вакансию в компании, если у вас не будет соответствующим образом подготовленной замены. Так что тренируйте коллег и разрабатывайте качественную документацию, чтобы работа не простаивала без вас.

**6. Излишне полагаться на теорию и сертификаты**

ЛаКиша Томлин занимается подбором персонала и карьерным коучингом в сфере технологий. Она отмечает, что многие специалисты, с которыми она работает, уверены, что им хватит диплома и пары сертификатов, чтобы быстро взлететь по карьерной лестнице.  Проходя собеседования и отвечая на вопросы о гипотетических ситуациях, они не будут давать примеры из собственной практики, а скорее будут теоретизировать.

**7. Не переводить достижения в цифры**

ИТ – одна из отраслей, где немного проще подкреплять достижения реальными цифрами, и это большое преимущество для ИТ-специалистов, считает Пол Кэмерон, президент рекрутинговой фирмы DriveStaff. Простой способ, который он предлагает – документировать изменения с определенной периодичностью. Понимая, насколько повысилась продолжительность бесперебойной работы, количество рабочих станций и использование новых технологий, можно подкреплять свои запросы о повышении или прибавке к зарплате этими цифрами.

По опыту Терри Кима, CEO стартапа NexGenT, который занимается развитием технических навыков, успешные ИТ-профессионалы ведут своеобразный дневник своей работы. Это помогает им понимать, насколько их действия эффективны.

**8. Не использовать статус новичка**

Первые 30 дней на новой работе или новом проекте – это отличная возможность установить множество полезных контактов, узнать больше о будущих обязанностях и показать себя. Это поможет вам обезопасить себя от сокращения - не секрет, что новым сотрудникам попасть под него проще.

**9. Не доводить дело до конца**

Технические специальности популярны среди интровертов, для которых коммуникация может быть не самой сильной стороной. Особенно сложно, если речь идет не о проектной коммуникации, а об установлении профессиональных контактов в отрасли. Пол Кэмерон советует в определенном смысле автоматизировать общение: например, составить e-mail кому-нибудь, с кем вы хотите поддерживать контакт, и настроить его на отправку через некоторое время.

**10. Отвергать определенные технологии**

 Это часто случается на собеседованиях. К примеру, у кандидата спрашивают, что он думает об устаревшем приложении, и он незамедлительно отвечает, что лучше его заменить – не уточнив, почему это приложение используется. У Пола Кэмерона есть клиент, который вынужден использовать устаревшую технологию, и почти каждый кандидат, проходящий собеседования, критикует ее. Но у компании есть хорошая причина: ее крупнейший клиент – это банк, который использует унаследованное ПО.

**11. Не брать на себя инициативу**

Терри Ким отмечает, что ИТ-специалисты скорее будут ждать запросов, чем задавать руководству важные вопросы: «Какой бюджет на ИТ-проекты? Над какими тремя важнейшими проектами вы работаете? Как я могу помочь?» Важно в потоке постоянных и обыденных рабочих задач не упустить действительно важные для руководства проекты – и предлагать свое участие в них, приобретая авторитет и важные навыки.

**12. Игнорировать возможности экосистемы**

Построение хороших отношений с вендорами, производителями и партнерами позволяет вам понять, как работает экосистема, какие ресурсы в ней доступны. Кроме того, это отличная возможность добавить себе веса в профессиональном сообществе и обзавестись важными контактами.

Также, если вы детально изучаете вендоров и поставщиков, делаете периодический аудит, вы находите возможности для экономии бюджета и более эффективной совместной работы.

**13. Не учиться на ошибках и не признавать неправоту**

Людям свойственно держаться за уже известные убеждения – даже если новые данные их опровергают. У Джона Вудса из PDX была такая ситуация в его карьере, когда команда, отвечающая за сетевую инфраструктуру, упорно отказывалась признавать проблемы с сетью. Причем они продолжали это делать даже перед лицом фактов – и системных логов.

 Это всего лишь некоторые примеры, и в списке могло бы быть еще много вредных советов. Уделять должное внимание профессиональному развитию в условиях постоянно растущей рабочей нагрузки не так просто. Предлагаем вам получить актуальные знания[на наших вебинарах](http://hpe.to/60018IYqU)и мероприятиях, а также ознакомиться с [предложениями Образовательного центра HPE](https://community.hpe.com/t5/%D0%98%D0%A2-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BB%D1%8F-%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%B0/%D0%9D%D1%83%D0%B6%D0%BD%D1%8B-%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9-%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8/ba-p/6972762#.WaeliMgjGM8).

# По найму или свой бизнес?

22.05.2017

У многих людей, мечтающих открыть собственное дело — неправильное представление о том, что такое бизнес, считает Ноа Каган, американский предприниматель и основатель компании Sumo.com.

В своей колонке на [Entrepreneur.com](https://www.entrepreneur.com/article/292855) бизнесмен рассказал, почему предпринимательство — это не для всех, и почему иногда лучше не уходить из работы по найму.

— Работать по графику, который вы сами себе придумываете, заниматься делами сидя на пляже или в любимом кресле дома. Кажется, что жизнь предпринимателя протекает именно в таком режиме. И было бы здорово, если бы это было действительно так. Но, увы.

Говорю это, опираясь на собственный опыт. Я основал компанию AppSumo, когда ушел с хорошей должности в [Facebook](http://www.dk.ru/wiki/facebook#binding). Что такое бизнес? Бизнес это работа по 90 часов в неделю, пляж и Лазурный берег вам будут только сниться, на первых порах вы будете вкалывать из своей небольшой (возможно, даже съемной квартиры). Вы неизбежно столкнетесь с тем, что ваш продукт не покупают или покупают недостаточно хорошо, чтобы покрыть расходы.

Сегодня я стараюсь по мере сил и возможностей помогать бизнесменам. И первое, что я им говорю: «Предпринимательство — это песня не про каждого». Нет ничего зазорного в том, чтобы всю жизнь проработать в найме. На самом деле большинству людей подходит именно этот вариант.

Для того, чтобы понять, стоит ли открывать свой бизнес или же продолжать работу по найму, я придумал собственную систему, по которой можно оценить свои силы, возможности и потенциал.

**1.   Поставьте цель и делайте работу, которая с ней совпадает**

До того как я присоединился к Facebook и основал собственную компанию, я работал на Intel. Мне там категорически не нравилось, мне было скучно, я даже толком не знал, что именно я должен делать.

Успех и удача не упадут с неба. Чтобы понять, чем именно вы хотите заниматься, надо много работать в разных отраслях, отсеивая ненужное. После своих проб и ошибок, я понял, что больше всего мне нравиться тестировать новые продукты разработчиков. Я переориентировал свою карьеру и ушел в Facebook, потому что понял, что достижению моих целей работа в [Intel](http://www.dk.ru/wiki/intel#binding) мне не помогает.

**2.   Верьте в продукт, который вы строите**

Бесчисленное множество команд работают над продуктами, которые они любят. Когда вы станете руководителем, вы поймете, как трудно управлять людьми, которым не нравиться делать то, что они делают. Мало того, вы погрязнете в административной работе, бумажках и встречах. Если все это вы не любите и на инстинктивном уровне отвергаете, лучше не уходить с работы по найму, которая, как правило, сопряжена с меньшим количеством рутинной административной работы.

**3.   Работайте с людьми умнее вас**

Заниматься бизнесом — не настолько приятно, как об этом пишут в СМИ. На самом деле, вы будете заперты в собственной квартире, а не в шикарном офисе, а на столе у вас будет лапша рамен вместо полезной и вкусной еды.

Вы будете пытаться справиться с миллионом дел одновременно и самостоятельно, пока не поймете, что на все задачи вас просто не хватает. Тогда придет пора набирать команду. И если вы не умеете работать с людьми, которые превосходят вас, бизнес — не ваша стезя.

Мотивационный спикер Джим Рон во время своих лекций любит спрашивать: «Проанализируйте, кто находится в вашем ближайшем круге общения? Если это яркие, целеустремленные люди, превосходящие вас, вы можете рассчитывать на успех».

**4.   Не отказывайтесь от стабильного дохода**

Бросить все и уйти в «большое плавание» — это плохая идея. В любом случае вам нужны будут деньги на открытие собственного дела. Если вы не готовы работать на два фронта, мало спать и, как я уже сказал, питаться раменом, вам нечего делать в бизнесе.

За первый год после основания своей компании я перечислил себе на счет всего 40 тысяч долларов. Это отстой! Но я такой не один. Например, [Илон Маск](http://www.dk.ru/wiki/mask-ilon#binding), один из основателей компании  Zip2, три первых месяца работы над проектом ночевал в офисе и был должен отцу 28 тысяч долларов. А [Джефф Безос](http://www.dk.ru/wiki/bezos-dzhef-amazon#binding) собирал первые книги для Amazon из личной домашней библиотеки.

И это только успешные предприниматели. А что делать, если ваш проект не выстрелит? Тут ответ простой: нельзя лишаться стабильного дохода от работы по найму.

# Пусть рекрутеры сами вас ищут

Поиск работы может показаться практически невозможной задачей для тех, кто решил отыскать себе новое место.

* Но сделав всего лишь несколько изменений в своём подходе к поиску работы, вы можете добиться того, что рекрутеры будут приходить к вам сами.
* Занимаясь продвижением вашего личного бренда в интернете и расширяя сеть своих связей, вы можете привлечь куда больше возможностей.

Знаете ли вы, что вы можете не тратить много часов на поиск работы, а сделав всего несколько вещей, вы сможете существенно повысить вероятность того, что потенциальный работодатель сам выйдет с вами на контакт?

Да, для многих людей это вполне реально, но всё это не происходит само собой. Вам нужно работать для достижения этого результата, вам нужно заниматься продвижением себя таким образом, чтобы вы стали желаемым сотрудников для потенциального работодателя. Сегодня мы взглянем на семь способов, которые помогут вам сделать так, чтобы рекрутеры и работа находили вас сами, вместо того, чтобы заниматься поисками самостоятельно.

**1. Начните заводить связи**

Не секрет, что многие люди получают свою работу вовсе не благодаря тому, что отправляют заявки или резюме. Их нанимают, потому что у них есть связи с людьми, которые могут помочь им в их карьерных поисках. Теперь настало время вам самим выйти в общество и начать заводить связи со всеми, с кем вы только знакомы – друзья, семья, бывшие коллеги, работодатели, преподаватели и так далее. Чем больше связей вы имеете, тем больше у вас появляется шансов на успех. Дайте знать каждому знакомому, что сейчас вы ищите работу, и убедитесь, что они осведомлены о вашем образовании, навыках и опыте. Если они будут уверены, что вы сможете занять вакантное место, то они ни секунды не будут колебаться, решаясь рекомендовать вашу кандидатуру своим знакомым.

**2. Продвигайте свой личный бренд в интернете**

«Вы – ваш личный бренд, и вам нужно выстраивать и продвигать этот бренд любыми возможными способами. Очень важно, чтобы вы уделили должное внимание продвижению своего бренда в интернете, ведь именно здесь работодатели будут искать своих потенциальных сотрудников», - рассказывает Дима Мидон, эксперт из TrafficBox. Используйте все онлайн-инструменты, которые имеются в вашем распоряжении, особенно LinkedIn – профессиональную сеть, которая позволяет вам серьезно продвинуть себя в качестве профессионала и эксперта в определенной области. Это прекрасный инструмент для всех соискателей. Убедитесь, что вы поддерживаете актуальность информации в своём профиле, особенно это касается контактной информации, чтобы работодатель, нашедший вас, смог бы связаться с вами и узнать интересующую его информацию лично.

**3. Создайте личный профессиональный вебсайт**

Давайте представим, что вы уже подали заявку на работу, которую действительно хотите получить. Работодатель захочет узнать о вас как можно больше, поэтому их особо впечатляет, если они видят, что у кандидата есть свой личный вебсайт. Ваш вебсайт по сути – это расширение вашего резюме, на котором у вас появляется возможность рассказать больше о своём образовании, навыках, опыте и знаниях. Вы можете продемонстрировать примеры своих прошлых работ, ваше портфолио, контактную информацию и многое другое. Убедитесь, что ваше резюме соответствует актуальной информации и имеет отдельную секцию с ссылками на ваш вебсайт и ваш профиль в LinkedIn. Для начала вы смело можете попробовать платформу вроде Squarespace, чтобы создать свой первый личный вебсайт.

**4. Продолжайте подавать заявки на вакансии**

Даже если вы ожидаете, пока работодатель сам вас не найдет, не останавливайте свои собственные поиски работы. В конце концов, ожидание может продлиться достаточно длительное время, а вы вряд ли хотите долго оставаться не у дел, не имея возможности оплачивать счета, просто потому что вы ждёте работу своей мечты. Помните, что большинство людей, которые подают заявки на вакансии, получают по меньшей мере 15 отказов, прежде чем они получают предложение от работодателя. Выясните, что вы сделали неправильно на прошлых собеседованиях, а затем продолжайте подавать заявки, пока не достигнете нужного результата. Единственная реальная проблема, которая может угрожать вам при таком подходе – получение сразу нескольких предложений, из которых вам предстоит выбрать наиболее интересное и выгодное.

**5. Приведите свой гардероб в соответствие**

Возможно, у вас ещё нет желаемой работы, но вы всегда должны одеваться, как профессионал. Если вы заинтересованы в конкретной профессии, вам следует одеваться профессионально на регулярной основе. Не отправляйтесь в магазин в неряшливом виде. Именно этот поход за покупками может закончиться встречей с кем-то из вашей сети контактов, например, с потенциальным работодателем. Представьте, что они подумают, если увидят вас не в самом лучшем виде. Ещё один бонус, который вы получаете от правильного подбора гардероба – это улучшение вашего внешнего вида. Чем лучше вы выглядите, тем более уверенно вы себя чувствуете. Поэтому очень важно одеваться в соответствии с вашей ролью, если вы планируете встретиться с работодателями на собеседовании, подаёте заявку на вакансию и так далее. Вы должны одеваться в полном соответствии с каждой профессией, в которой вы заинтересованы.

**6. Не оскорбляйте бывших коллег**

Последнее, что хочет видеть потенциальный работодатель от своего сотрудника – это оскорбление бывших коллег. Никто не хочет быть рядом с человеком, который постоянно жалуется на всё вокруг. Вам нужно иметь позитивный взгляд на вещи и, как говорят в народе, если вы не можете сказать о человек ничего хорошего, то лучше не говорить вообще ничего. Одна из наиболее распространенных ошибок, которые совершают многие соискатели – говорить малоприятные вещи о своих бывших коллегах. Да, вам следует быть честным, говоря о том, почему вы больше не являетесь частью своей бывшей компании, но вам следует найти способ рассказать об этом, фокусируясь на позитивных сторонах.

**7. Дайте знать рекрутерам, что вы открыты**

Вновь вернёмся к LinkedIn. Открыть профиль на LinkedIn – далеко не самое важное. Вам нужно дать рекрутерам знать, что вы «открыты». Существует несколько способов, которые позволяют сделать это, включая написание вашего телефонного номера и адреса электронной почты в вводной части резюме (многие рекрутеры не заходят дальше этой секции, поэтому вам нужно дать то, что они сами ищут). Убедитесь, что у вас в профиле стоит отличная фотография. Если у вас стоит дурацкая фотография или её вообще нет, то это заставит вашего потенциального работодателя задуматься о том, насколько вы профессиональны и насколько серьезно воспринимаете свою работу. Также убедитесь, что ваш профиль «включен», чтобы остальные знали о вашей доступности.

# Как спланировать новый карьерный виток

[Александра Леонтьева Директор по персоналу, HR, Красноярск](https://www.e-xecutive.ru/users/1741985-aleksandra-leonteva)

Пять вопросов, которые важно задать себе, решив поменять направление работы и специализацию. Если вы не знаете ответов, сильно рискуете!

На современном рынке труда появляется много новых профессиональных специализаций. Обращаю внимание читателя: не только сфер деятельности, а именно узких специализаций, которые оформляются во вполне самостоятельные должности внутри компаний. Например, раньше HR-отделы приглашали кандидатов на позицию маркетолога. Сейчас – на позиции таргетолога, трафик-менеджера, SEO-специалиста, SMM-менеджера. И это далеко не полный перечень наименований должностей. Соответственно и требования изменились: от широкого запроса «разработать маркетинговую акцию» до «размещать таргетированную рекламу на площадке Facebook». Но кандидаты продолжают искать работу маркетологом и убеждать в том, что любой узкий маркетинговый функционал они обязательно быстро освоят.

Я хочу на реальных примерах из практики подбора персонала и карьерного консультирования рассказать, насколько важно при планировании нового этапа карьеры владеть знаниями о рынке труда, мониторить описание вакансий от топ-работодателей. И дам рекомендацию, как сделать новый карьерный виток успешным.

Начну с истории Марии. Ей 31, она уже семь лет работает специалистом архива и приняла решение стать дизайнером. Помните, я обращала внимание на то, что есть направления и есть специализации? Профессия дизайнера осталась на рынке труда, как название и сфера деятельности. Но на мой вопрос, каким именно дизайнером она хочет стать, наша героиня затруднилась с ответом.

После сорока минут нашей совместной работы у Марии в блокноте появился целый список специализаций, о некоторых из них она слышала в первый раз: дизайнер интерьера, дизайнер сайта, дизайнер открытых пространств… Если бы мы открыли на работных сайтах еще больше вакансий с заголовком «Дизайнер», боюсь одной страницы блокнота нам бы не хватило. Мария, мягко говоря, расстроилась от того, насколько она оказалась не готова к реальному рынку труда.

Второй наш герой запланировал карьерное повышение. Для этого он принял решение покинуть действующую компанию. Встретилась я с ним во время собеседования на позицию «Региональный директор». В его резюме были перечислены стандартные навыки: постановка задач, мотивация и контроль работы команд, контроль бюджета… А споткнулся он на вопросе о проектном управлении. И все бы ничего: допускаю, у него не было такого опыта. Самое печальное: в 37 лет у этого кандидата не было ни представления, ни знания, ни одной книжки в голове о проектном управлении. А этот навык уже не первый год стоит в требованиях ряда управленческих вакансий.

Эти кандидаты оказались не готовы двигаться в направлении, которое сами выбрали. Есть и такие соискатели, которые планируют переход на работу «поспокойнее» в отдел документооборота, и не понимает, что электронные системы документооборота [рано или поздно вытеснят таких сотрудников](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1976976-grozit-li-vam-bezrabotitsei-razvitie-tehnologii). Такая вакансия бесперспективна!

Все это индивидуальные, но повторяющиеся истории. Поэтому дам пять рекомендаций, выполнить которые будет не так легко, но полезно. Они позволят увидеть и частично снять риск внезапной остановки на пути профессионального роста.

[Перед тем, как совершать резкие действия](https://www.e-xecutive.ru/career/planirovanie-karery/1963992-tri-karery-vmesto-odnoi-kak-peregruppirovatsya) – увольняться, записываться на собеседование – внимательно проанализируйте выбранное новое направление, задав пять вопросов.

* Что позволяет говорить, что выбранная специализация и сфера останутся и укрепятся на рынке труда? Найдите аргументы.
* Какие уже заметные тренды усилят востребованность выбранной специализации? Найдите конкретные примеры.
* Какие рыночные ограничения могут создать препятствия сейчас, через год, через три года? Включите всю свою фантазию и поищите подтверждения в реальной практике.
* Какой личный опыт вселяет уверенность, что вы справитесь с обязанностями в новой должности, по новой специальности? Сравните этот набор с требованиями к кандидатам в описании вакансий.
* Какие свойства характера могут осложнить карьеру и успешность на новом этапе? Проанализируйте, как минимизируете риск, и подумайте, что скажете работодателю, услышав аналогичный вопрос.

Всю проделанную работу обязательно зафиксируйте, обсудите с консультантом по карьерному развитию, HR-специалистом и после этого [перестройте план своего дальнейшего развития](https://www.e-xecutive.ru/career/planirovanie-karery/1985545-novaya-karera-kak-vesti-sebya-esli-hochetsya-nachat-vse-snachala). Если вы выполните все рекомендации и внимательно проанализируете выбранное направление, ответы могут вас:

* вовремя удержать от перехода на другую работу;
* изменить мнение о выборе сферы и должности;
* убедить, что надо продолжать двигаться в выбранном направлении.

Я вас уверяю: вы можете прийти к любому из этих выводов. И любой будет полезным, чтобы спланировать развитие карьеры без рисков или с минимальными рисками.

# 12 вопросов, которые вы должны задать своему начальнику, чтобы продвинуться по карьерной лестнице

* Две трети рабочих по всему миру не чувствуют вовлеченности в свою работу.
* Ежемесячные беседы с вашим босом помогут вам принять более активное участие в работе, а заодно начать продвигаться по карьерной лестнице.
* Задайте своему начальнику вопросы в том же порядке, в котором они перечислены в данном материале.

Исследование этого года показало, что примерно 67% рабочих по всему миру не чувствуют вовлеченности в свою работу. Этим люди продолжают чувствовать себя относительно счастливыми, но они выполняют исключительно минимум своих обязанностей, не знают, на чем им следует сфокусировать свои усилия, и не знают, как начальство оценивает их усилия.

Только 15% рабочих можно назвать вовлеченными, то есть имеющими эмоциональную связь со своей работой, понимающими, как добиться успеха, и имеющими четкое представление о том, как их работа оценивается начальством.

Однако остается еще 18% людей, которых называют активно безучастными – они активно или пассивно работают против своей же компании и создают токсичное окружение на рабочем месте.

Самые популярные компании, вроде сайтов Glassdoor или Indeed могут дать многим фору, когда речь заходит о корпоративной культуре – менеджмент и вовлеченность рабочего персонала.

Почему?

По большей части, такая ситуация обусловлена тем, что в этих компания поощряется лидерское поведение, а общение между сотрудниками строится на прозрачности и честности. Большинство успешных компаний имеют собственный список больших задач на следующий год, что значит, что перемены уже не за горами. В связи с этим все сотрудники понимают, как именно они участвуют в достижении общих задач.

Если вы хотите достичь своих профессиональных задач в 2018 году и стать звездой, на которую будут надеяться все менеджеры – задайте эти вопросу своему начальнику, по одному в месяц в этом же порядке!

**Январь**

Вопрос: Назовите от трёх до пяти главных задач для меня на этот год, как они будут проверяться и насколько они соответствуют планам компании на 2018 год?

Зачем спрашивать: Вероятнее всего, этот вопрос уже обсуждался на собрании в конце года, но этот вопрос позволит показать вашему начальству, что вы хотите сразу же включиться в работу, имеете четкие ожидания от этого года и хотите приложить усилия для достижения целей компании.

**Февраль**

Вопрос: Теперь, когда мы определили мои задачи на 2018 год, возвращаясь на год назад, не могли бы вы дать мне пару советов по тому, как я могу улучшить свою работу?

Зачем спрашивать: Ваши задачи на 2018 год уже установлены, поэтому это хороший повод для того, чтобы подумать над своей эффективностью и своим поведением, определить, на чем стоит сфокусировать своё внимание, и, тем самым, улучшить свою продуктивность.

**Март**

Вопрос: Первый рабочий квартал подходит к концу, как бы вы могли оценить мою эффективность в достижении поставленных мне целей в этом году? Стоит ли мне внести какие-то коррективы в мою работу?

Зачем спрашивать: Всегда хорошо узнать, как ваш начальник оценивает вашу эффективность – особенно актуален этот вопрос, если в течение квартала вы не получали отзывов о своей работе.

**Апрель**

Вопрос: В январе мы говорили о целях компании на 2018 год. Теперь, когда мы вошли во второй рабочий квартал, не произошло ли за это время каких-то изменений в задачах компании? Если да, то как эти изменения повлияют на мой личный список задач?

Зачем спрашивать: Этот вопрос показывает, что вы беспокоитесь о глобальном движении компании и о том, какое место вы занимаете в этом процессе. Это также показывает, что вы стараетесь адаптироваться к изменениями – все менеджеры любят это!

**Май**

Вопрос: Если отвлечься от легко измеримых задач, которые вы мне установили, как бы вы оценили мою работу в сравнении с моими коллегами в отношении доверия, дисциплины, командной работы и ответственности? Если бы вы составили список лучших сотрудников, смог бы я в него войти?

Зачем спрашивать: Этот вопрос сшибет вашего начальника наповал – в хорошем смысле. Он показывает вашу зрелось и высокий уровень эмоционального интеллекта. Принимать подобные отзывы – это одно, а вот спрашивать о них – куда более высокий уровень.

**Июнь**

Вопрос: Теперь, когда мы вошли во вторую половину года, как вы думаете, есть ли какие-то средства, которые помогли бы мне улучшит мой профессионализм и помогли бы мне повысить мою квалификацию? Есть ли ресурсы, которые помогли бы мне достичь целей, которые были поставлены мне на этот год?

Зачем спрашивать: Профессиональное развитие – это зачастую один из важнейших вопросов среди начальства и менеджеров, особенно когда речь заходит о тратах рабочего времени и бюджета. Если вы сами не спросите об этом, то вряд ли всё придет в руки само по себе.

**Июль**

Вопрос: Не могли бы вы поделиться со мной тем, как продвигаются успехи компании в достижении целей на 2018 год? Могу ли я как-либо помочь в этом?

Зачем спрашивать: Многие организации уже научились устанавливать общее видение, но как насчет обсуждения достигнутых целей? Как справиться с задачами быстрее? Кто оказывает в этом наибольшую помощь? Если у вас нет ответов на эти вопросы – спросите. Если в ответ вы услышите только слухи, то попросите внести большую ясность.

**Август**

Вопрос: Как член команды, что еще я могу сделать, чтобы помочь вам и нашей команде достигнуть успеха? Что является вашей главной проблемой и как я могу помочь её решить? И если есть хоть что-то, в чем я мог бы помочь – мне бы хотелось знать, как это отразиться на моих достижениях и оценке моей работы.

Зачем спрашивать: Если спросить у вашего начальника, как вы можете помочь ему в достижении успеха, то это покажет ваши лидерские качества и умение работать в команде. Может быть, у него не найдется дополнительных задач для вас, но даже сам вопрос позволит вам заработать пару бонусных очков на свой счет.

**Сентябрь**

Вопрос: Сейчас мы разрабатываем план на четвертый рабочий квартал, может быть, мне нужно внести какие-то коррективны в мою работу или в список моих приоритетов для продвижения? Учитывая мой нынешний курс движения, могли бы вы сказать, что я смогу достигнуть своих целей?

Зачем спрашивать: Зачем ждать собрания в конце года, чтобы узнать, как начальник относится к вашему успехам за ход – задайте этот вопрос заранее! К тому же ваш начальник занят своими делами, поэтому ему далеко не всегда будет хватать времени для того, чтобы уделить внимание вашему прогрессу. Лучше сделать первый шаг самому.

**Октябрь**

Вопрос: Мне кажется, что в течение всего года я показывал себя активным сотрудником и всегда просил конструктивную критику касательно моей работы, но мне бы хотелось спросить, как справляетесь лично ВЫ? Может быть, вы бы хотели услышать моё личное мнение?

Зачем спрашивать: Чтобы задать этот вопрос, потребуется немалое мужество, но он сможет показать, что вы беспокоитесь о своём менеджере. В отношениях всегда участвуют два человека. Если вы собираетесь высказать конструктивную критику, делайте это с максимальным уважением и будьте уникальны.

**Ноябрь**

Вопрос: Сейчас я продолжаю выполнять цели, поставленные мне на этот год, чтобы помочь команде достигнуть успеха. Но я начинаю задумываться о следующем году. Что мне стоит перестать, начать и продолжить делать, чтобы стать лучшим членом команды?

Зачем спрашивать: Такой вопрос – это один из самых простых способов, чтобы определить актуальные вещи, на которых стоит сосредоточиться самому сотруднику и его коллективу.

**Декабрь**

Вопрос: Сейчас мы составляем планы для меня на следующий год, мне бы хотелось быть уверенным, что они соответствуют целям компании, ведь я могу поучаствовать в достижении общих успехов. Как вы считаете, какой тренинг мне стоило бы посетить, чтобы стать лучше не только на своей позиции, но и помочь другим сотрудникам?

Зачем спрашивать: Вероятнее всего, на собрании в конце года этот вопрос будет обсуждаться и без данного вопроса, поэтому стоит взять игру в свои руки и сделать первый шаг. Данный вопрос сможет показать, что вы продолжаете думать над тем, как помочь вашей компании и вашему коллективу в достижении общих целей.

Лучшие люди, которыми мне доводилось управлять – это активные, инициативные и ответственные личности, заботящиеся о своем развитии. Они стараются показать свою эмоциональную вовлеченность в свою личную работу и работу компании в целом. Они не сидят в сторонке, ожидая, что же им прикажет начальство. Они – командные игроки, готовые выполнять свою роль и брать ответственности, которые даже не входят в список их обязанностей, если того требуют цели компании. И, что немаловажно, они храбры и не боятся брать управление в свои руки.

# Ловушки счастья: как мы вредим себе на работе

Энни Макки 15 ФЕВРАЛЯ 2018

Старший научный сотрудник Высшей школы образования Пенсильванского университета и директор программы для аспирантов PennCLO. Автор книги «How to Be Happy at Work» (Harvard Business Review Press, 2017).

Жизнь слишком коротка, чтобы быть несчастным на работе. Тем не менее, даже среди тех, кто может выбирать свой карьерный путь, немало неудовлетворенных и оторванных от коллектива людей. Возьмем, к примеру, мою клиентку Шэрон, вице-президента крупной энергетической компании. Умная и трудолюбивая, она смогла высоко подняться по карьерной лестнице, действуя «правильно» и предсказуемо. Она много зарабатывает, любит мужа, обожает своих детей. У нее было все, о чем можно мечтать, но она не чувствовала себя счастливой. Обстановка в семье стала напряженной, работа больше не приносила удовлетворения. Шэрон устала от политики компании и скептически относилась к бесконечным изменениям, направленным якобы на исправление текущих недочетов. Ей приходилось проводить в офисе слишком много времени. Очередное повышение и бонус были не такими соблазнительными, как раньше, но она продолжала усердно трудиться: она привыкла выбиваться из сил.

Шэрон винила окружающих в своих разочарованиях. Она считала, что топ-менеджеры оторваны от реальности, жаловалась друзьям и коллегам на решения начальства и стратегию компании. Все члены ее команды, казалось, стали работать хуже.

Несколько месяцев я консультировала Шэрон и прониклась к ней симпатией. Но даже меня ее жалобы утомляли. Не могу представить себе, что думали ее коллеги. Когда мы наконец перестали выяснять, почему в своем состоянии она винит окружающих, Шэрон сказала: «Я знаю, что смогу все исправить. Просто я ужасно занята. Да и неважно, счастлива я или нет. Главное, что я достигла целей». В моменты просветления Шэрон признавала, что ее угнетенное состояние и стресс влияют на отношения с коллегами, с семьей, на ее здоровье. Она даже заметила, что начала идти на мелкие сделки с совестью. Однако она не видела связи между страданием, которое все чаще испытывала, и ухудшением работоспособности.

Шэрон такая не одна. Мы знаем, что уровень вовлеченности сотрудников катастрофически низок. Многочисленные исследования показывают, что почти две трети наемных работников в США ощущают скуку, отстраненность или истощение и готовы срывать планы и проекты — и подводить людей. Я не вижу в этом смысла. Почему многие мирятся с работой, не приносящей удовлетворение, с высоким уровнем стресса, с выгоранием и хроническим отсутствием счастья? Почему не сопротивляются?

Ощущение неудовлетворенности объясняется множеством факторов. В начале 2017 года Американская психологическая ассоциация выяснила, что из-за политической ситуации, стремительных перемен и роста неопределенности в мире американцы все чаще испытывают стресс. Но дело не всегда во внешних обстоятельствах. Нередко вина лежит на нас самих. Я 30 лет консультирую руководителей крупных компаний, общественных организаций, а также членов правительства. И я заметила, что многие попадают в так называемые «ловушки счастья» — думают и работают так, что не могут двигаться вперед, чувствуют себя несчастными и в конечном счете добиваются меньших успехов. Три из наиболее распространенных ловушек — честолюбие, стремление отвечать чужим ожиданиям и чересчур усердная работа — на первый взгляд кажутся полезными, но, доведенные до крайности, не приносят ничего, кроме вреда.

ИДЕЯ КОРОТКО

Парадокс

Почему люди, которые могут сами строить свою карьеру, зачастую несчастны на работе? Что с этим можно поделать?

Ловушки

То, как мы мыслим и работаем, часто делает нас несчастными и мешает добиваться успеха. Некоторые из наиболее распространенных «ловушек счастья» — честолюбие (победа любой ценой), стремление следовать правилам (делать то, чего от нас ждут, а не то, чего хотим мы), переработки. Кажется, что они идут нам на пользу, но, как правило, это не так.

Путь вперед

Поиск «офисного счастья» начинается с развития эмоционального интеллекта. Это помогает понять, в какую из ловушек вы угодили. Затем можно на работе (и в работе) найти три компонента, которые повышают профессиональное удовлетворение: смысл, надежду и дружбу.

ЛОВУШКА ЧЕСТОЛЮБИЯ

Мы делаем все, чтобы достичь целей и продвинуться по карьерной лестнице. Но когда амбиции сочетаются с чрезмерной состязательностью и ориентацией исключительно на победу, возникают проблемы. Мы перестаем замечать, как наши действия влияют на окружающих и на нас самих; отношения портятся, сотрудничество страдает; мы начинаем преследовать цели ради их достижения, и работа теряет смысл.

Именно это произошло с Шэрон. Всю жизнь родители, учителя, тренеры поощряли ее стремления, и она многого достигла. Она получала хорошие оценки, лидировала в спорте, отлично училась в университете. Когда она начала работать, ее честолюбие поражало начальство: она выполняла все поручения идеально и в срок.

Коллеги стали сторониться Шэрон, когда поняли, что для нее главное — всегда быть первой. Ведь это означало, что все остальные плетутся у нее в хвосте. Ее не интересовали общие задачи, если они не помогали ей достичь собственных целей. Шэрон заслужила репутацию человека, готового идти по головам.

В честолюбии как таковом нет ничего плохого. Иногда оно даже заставляет людей оттачивать социальные навыки. Но безграничное честолюбие Шэрон было направлено исключительно на ее собственные цели, и коллеги перестали доверять ей. И помогать.

Ситуация обострилась, когда Шэрон управляла важным проектом, выступая посредником между своим подразделением и влиятельным внутренним клиентом. Стратегия компании, как и цели проекта, изменились, запросы клиента выросли, а финансирование осталось прежним. Просьбы клиента казались Шэрон необоснованными, и она по привычке начинала с ним соперничать, стремясь к победе. Она стала «срезать углы», потребовала, чтобы ее подразделению выплатили дополнительные деньги и даже лгала, чтобы получить желаемое.

Боссу Шэрон, который много лет защищал ее, пришлось признать очевидное: она стала помехой. Он отстранил ее от проекта. Ее карьера застопорилась. Вынужденный перерыв стал толчком к пробуждению, и Шэрон увидела, что долгое время была одинока и несчастна. Ее амбициозность вместо преимущества стала ловушкой. Шэрон не была безжалостной — жесткое поведение превратилось в привычку, когда она в начале карьерного пути поняла: победитель получает все. Этот подход загнал Шэрон в тупик как в профессиональном, так и в личном плане.

ЛОВУШКА «ПРАВИЛ»

Делать то, что мы, как нам кажется, должны, а не то, что мы хотим, — ловушка, в которую может попасть любой. Некоторые из неписаных правил, влияющих на карьеру, действительно имеют смысл: нужно получить образование, быть пунктуальным, вежливым с коллегами. Но слишком многие рабочие нормы вынуждают нас отрицать свою сущность и делать выбор, который ограничивает наш потенциал и душит мечты.

Чтобы достичь успеха, в большинстве компаний надо все делать «правильно»: одеваться, разговаривать, выбирать круг общения. Мне приходилось работать в организациях, где женщины должны всегда быть при макияже и носить определенную прическу, а соискатели лишаются шанса получить желаемую должность из-за неопрятной обуви. Я трудилась в корпорациях, где неженатых мужчин не назначали на руководящие посты. В компаниях из списка Fortune 500 среди менеджеров высшего звена лишь 4% — женщины и менее 1% — расовые меньшинства.

Негласные правила не только не имеют под собой оснований (пол, раса и семейное положение не говорят о способности руководить), но и наносят нам урон, заставляя скрывать свою сущность и притворяться. Как показал опрос, проведенный Кенджи Йошино и Кристи Смит на средства Deloitte, многим людям — 61% из 3000 опрошенных — приходится «шифроваться» на работе: они стараются не проявлять свои гендерные, расовые, сексуальные, религиозные особенности.

В некоторых компаниях женщины не говорят о детях, чтобы избежать «наказания за материнство». Афроамериканцы зачастую не общаются друг с другом, чтобы не казаться частью маргинальной группы. Даже 45% белокожих мужчин утаивают личную информацию — например, о депрессии или проблемном ребенке. Я знаю многих, кто скрывает все, что делает их слабыми или уязвимыми: трудности в семье, ощущение профессионального выгорания.

«Правила» влияют не только на то, как мы позиционируем себя на работе. Они определяют выбор карьеры. Вот история еще одного моего клиента, Маркуса. На последних курсах колледжа он работал в паре стартапов и искренне наслаждался процессом. Он втайне надеялся остаться в рядах предпринимателей, но по мере приближения выпускного все больше колебался. Затем он получил предложение от престижной консалтинговой фирмы и принял его. Полгода спустя он понял, что ненавидит эту работу, но родители продолжали кичиться его должностью и высокой зарплатой, а друзья завидовали ему. Маркус чувствовал, что не может уйти.

В 42 года Маркус стал партнером. Он соблюдал все нормы и казался победителем. Но его карьера больше походила на игру. Он видел, что миссия компании расходится с ее действиями, и все же пошел туда работать. Он понимал, что ему придется свысока относиться к людям, особенно к нижестоящим, и это казалось ему унизительным — но он принял это правило.

Маркусу не нравилось консультировать, и большую часть карьерного пути он скрывал свою сущность — он был геем, вышедшим за плотника. В офисе он не говорил о личной жизни, поскольку было очевидно: все, кто преуспел в компании, — гетеросексуалы. Необходимость «шифроваться» любого сделает несчастным. Она отрицательно сказывается и на профессиональной деятельности: лояльность снижается, неудовлетворенность работой и коллегами растет.

Чтобы избежать этой ловушки, необязательно полностью игнорировать правила. Абсолютный нонконформизм не приветствуется даже в чуждой предрассудков организации. Нужно понять, какие правила несут лишь вред. Подавление собственной идентичности и скрупулезное следование нормам душат нашу индивидуальность и не дают творчески подходить к работе; они не позволяют нам чувствовать себя счастливыми, а ведь счастье — ключевой компонент устойчивого успеха. «Правила» определили профессиональный выбор Маркуса, заставили его заниматься нелюбимым делом и скрывать личную жизнь. Нормы, которым он следовал, вызвали душевные проблемы и разрушили его карьеру.

ЛОВУШКА ПЕРЕРАБОТОК

В ХХI веке всегда надо быть на связи. Некоторые понимают это буквально и постоянно трудятся или думают о работе. У нас нет времени на друзей, спорт, здоровую пищу, сон. Мы не играем с детьми и даже не слушаем их. Мы не остаемся дома, когда болеем. Мы не пытаемся узнать коллег или понять их — мы сразу делаем выводы.

Переработки втягивают нас в порочный круг: чем больше трудишься, тем выше уровень стресса; из-за стресса работа мозга замедляется, а эмоциональный интеллект снижается; низкая креативность и проблемы с общением плохо сказываются на способности добиваться успеха.

Переработки ценятся во многих организациях. Эрин Рейд из Бостонского университета выяснила, что некоторые (в основном мужчины) лгут о том, сколько они работают. Люди утверждают, что трудятся 80 с лишним часов в неделю, — предположительно потому, что считают: это поразит боссов. Одержимость работой может быть вызвана внутренними проблемами: она питается неуверенностью, успокаивает вину, когда мы видим, что другие перегружены, или позволяет спрятаться от личных неурядиц. Многие полагают, что переработка помогает снять стресс: если они закончат проект, доделают отчет, то почувствуют, что контролируют ситуацию.

Так было и с Маркусом. Он поздно приходил домой и сидел на кухне, разговаривая c супругом и детьми. Телефон в это время лежал рядом. Через две минуты он брал его в руки. Маркус думал, что никто не обращает на это внимания, но его семья страдала. Много лет супруг пытался поговорить с Маркусом о его одержимости работой. Сначала Маркус злился: «Ты что, хочешь, чтобы я уволился?». В конце концов он прислушался и пообещал измениться. Но после недолгой ремиссии его одержимость вернулась.

Маркус стал меньше спать — отчасти из-за внеурочных звонков, отчасти из-за стресса. Он плохо питался и много пил. На работе он был угрюмым и рассеянным. Он начал срывать сроки, забывал отвечать на важные письма. Он не мог оправдать ни собственных ожиданий, ни ожиданий окружающих. Он решил, что нужно поднапрячься.

Как и Шэрон, однажды он «пробудился ото сна». Во время очередного спора по поводу телефона и ночных звонков супруг сказал: «Это должно прекратиться. Я так больше не могу». Заявление мужа поразило Маркуса, тем более что оно совпало с другим событием. Неделей раньше начальница указала ему на недочеты в его проекте. Она призналась, что все беспокоятся о нем: было очевидно, что постоянная «включенность» грозит Маркусу выгоранием. Она даже сказала то же, что и его супруг: «Это должно прекратиться».

Маркус честно пытался признать свои проблемы. Переутомление, замаскированное под усердие, стало для него привычным и важным, ведь его карьера развивалась, а темпы изменений росли. Организации с плоской структурой и конкурентные рынки заставляют нас трудиться усерднее. По мере развития технологий мы берем на себя задачи, которые раньше выполняли за нас другие. Люди, работающие в международных компаниях, привыкли к внеурочным телефонным переговорам. Маленький аппарат, который мы носим повсюду, полностью завладел нами. Теперь работа с нами всегда — буквально в кармане или на тумбочке у кровати.

В какую бы ловушку мы ни угодили, вопрос один: как выбраться? Хорошая новость: нам помогут те же лидерские качества и установки, которые позволяют нам эффективно работать.

ЭЛЕМЕНТЫ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

САМОСОЗНАНИЕ

Эмоциональное самосознание

СОЦИАЛЬНОЕ СОЗНАНИЕ

Эмпатия

Организационное восприятие

САМОРЕГУЛЯЦИЯ

Позитивный настрой

Целеустремленность

Умение адаптироваться

Эмоциональный самоконтроль

УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ

Вдохновляющее лидерство

Командная работа

Навыки тренера и наставника

Авторитет

Умение разрешать конфликты

ОСВОБОЖДЕНИЕ

Первый шаг — понять: вы заслуживаете счастья на работе. Значит, нужно перестать верить в то, что работа не должна приносить удовлетворения. Веками она была просто средством выживания. Многие по-прежнему получают мизерную зарплату и трудятся в тяжелых условиях — для них работа сродни каторге. Но исследование показало, что даже неквалифицированный труд может обеспечить самореализацию. Удивительно, когда успешные руководители — работники умственного труда — не находят смысла в работе.

Работа может быть источником подлинного счастья, которое я определяю как глубокое и постоянное наслаждение повседневной деятельностью, подпитываемое стремлением к значимой цели, подлинной дружбой и оптимистичным взглядом в будущее. Эти три составляющие станут вам доступны, если вы проанализируете свои привычки и установки и поймете, что мешает вам испытывать радость. Почему мы постоянно работаем? Амбиции и стремление к победе идут нам на пользу или мешают? Почему мы делаем то, что «должны», а не то, что хотим? Чтобы ответить на эти вопросы, нужно задействовать эмоциональный интеллект.

ИЗ ЛОВУШКИ — К СЧАСТЬЮ

Психологи и исследователи пришли к выводу, что эмоциональный интеллект состоит из 12 элементов (см. врезку) — и с их помощью можно избежать ловушек счастья или выбраться из них. Три из этих элементов — эмоциональное самосознание, эмоциональный самоконтроль и организационное восприятие — особенно важны для тех, кто хочет начать мыслить по-новому.

Эмоциональное самосознание — способность замечать свои чувства и настроение и понимать, как они влияют на мысли и действия. Скажем, вы можете осознать: если, выполняя работу, которую вы «должны» делать, — например, отвечая на письма по ночам, — вы испытываете дискомфорт, это значит, что вы боитесь выпасть из процесса и почувствовать себя лишним. Копнув чуть глубже, вы поймете, что этот страх почти или вовсе не связан с работой.

Осознание — лишь начало, теперь нужно действовать. Тут на помощь приходит эмоциональный самоконтроль: он позволяет терпеть дискомфорт, возникающий, когда вы понимаете, что творите с собой. Выяснив, что вы проверяете электронную почту по ночам из-за того, что чувствуете себя неуверенно, вы наверняка осудите себя. Но если вы решите не винить себя, то не сдвинетесь с мертвой точки. Благодаря самоконтролю мы можем выходить из зоны комфорта.

Наконец, организационное восприятие (понимание того, как устроена рабочая среда) помогает распознать, что зависит от вас, а что — от коллег или компании. Если все отвечают на письма круглосуточно, значит, вам приходится подстраиваться под общий ритм и неуверенность в себе тут не при чем. Поняв это, вы увидите, что у вас есть выбор: махнуть рукой на негласные правила и прекратить перерабатывать или продолжать поступаться собственными убеждениями (и вредить здоровью и семейной жизни).

КАК ВЫРВАТЬСЯ ИЗ ЛОВУШЕК

На пути к самореализации и удовлетворению стоят три ловушки: честолюбие, стремление соответствовать ожиданиям окружающих, переработки. Чтобы взять свою жизнь под контроль, нужно разобраться, в какие из них угодили вы. Для начала ответьте на следующие вопросы.

Какие ловушки удерживают меня в зоне комфорта и позволяют чувствовать себя в безопасности?

Какие ловушки мешают мне воплотить в жизнь мечту о лучшей работе, о более успешной карьере или о самореализации на прежнем месте?

В какие ловушки я загоняю других?

Затем выберите ловушку, которая влияет на вас сильнее всего.

Как она помогает или мешает вам?

Как она влияет на ваши отношения с людьми? Окружающим выгодно (или кажется выгодным), когда вы попадаете в эту ловушку, или это наносит им урон? Кому из вашего окружения это выгодно? Кому это вредит?

Представьте себе жизнь без ловушек. Какая она? Чем вы занимаетесь? Приносит ли отсутствие ловушек в вашей жизни пользу другим? Чтобы лучше представить себе эту ситуацию, мысленно перенеситесь в будущее и напишите об этом небольшой текст из трех абзацев. Начните их так: «Прошло три года с тех пор, как я выбрался из ловушек, мешающих счастью. Я чувствую себя... Сейчас я… Мои близкие...».

ЦЕЛИ, НАДЕЖДА, ДРУЖБА

Счастье не приходит по волшебству. Нужно искать смысл и цели в повседневных офисных делах, поддерживать надежду в себе и других, заводить друзей на работе.

Смысл и цели. Мы привыкли во всем искать смысл. Это наполняет нас энергией, делает умнее и креативнее. Причина — отчасти в химии мозга. Исследования показали, что положительные эмоции, которые вызывает у нас полезный труд, позволяют нам лучше и оригинальнее мыслить и адаптироваться к меняющимся условиям. Профессор психологии из Университета Дьюка Дэн Ариэли провел эксперимент, участники которого собирали модели Lego и получали за это деньги. Некоторые модели разбирали на глазах у создателей. Люди, чьи творения оставались нетронутыми, в среднем собирали на 50% больше моделей, чем те, чью работу уничтожали, хотя вознаграждение все получали одинаковое. Мы тратим гораздо больше сил на выполнение заданий, если видим хотя бы минимальную отдачу.

Это верно и для офисной работы: цель дает сотрудникам ощущение счастья. Мы часто забываем об этом источнике мотивации: как Шэрон и Маркус, теряем ориентиры, не обращаем внимания на то, что для нас важно, — и перестаем ощущать вовлеченность. Если в работе нет смысла, зачем выкладываться?

Смысл и цель у каждого свои, но в любом уголке Земли и в любой отрасли люди хотят бороться за то, что кажется им важным. Мы хотим творить и создавать новое, решать проблемы и улучшать рабочую среду, учиться и расти. Исследования показали, что осмысленный труд одинаково важен и для уборщика, и для менеджера среднего звена, и для главы компании.

Только определив, какие аспекты работы приносят вам удовлетворение, а какие разрушают вас изнутри, вы сможете выбирать, к чему стремиться. Маркус решил заняться бизнесом, о котором мечтал. Он изучил финансовый аспект дела, обдумал, как использовать налаженные контакты, и перекинул мост между старой и новой карьерой: два года работал в прежней компании, одновременно занимаясь поисками финансирования и запуском собственного дела.

Надежда. Если вы хоть раз сталкивались с неудачей, кризисом или утратой, то знаете, что именно надежда помогла вам это пережить. Надежда — путеводная звезда в сложном мире. Она позволяет справляться со стрессом, страхом и отчаянием и находить смысл во всеобщем хаосе. Как и цель, она положительно влияет на химические процессы в мозге. Согласно исследованиям, когда мы настроены оптимистично, нервная система переключается из режима «бей или беги» в спокойное и готовое к действиям состояние. Когда человек испытывает положительные эмоции и с радостью смотрит в будущее, в его мозге активируются участки, ответственные за функционирование парасимпатической нервной системы. В результате у него замедляется дыхание, снижается давление и лучше работает иммунная система. В таком состоянии мы четче мыслим и тщательнее контролируем эмоции. Мы полны энергии и готовы строить планы.

Именно так Шэрон перешла от осознания собственной зацикленности на успехе к построению вдохновляющей карьеры. Она смогла понять, чего хочет от работы: не очередного повышения или победы, а определенного образа жизни.

Работодатели любят рассуждать о своем видении будущего, чтобы зарядить сотрудников оптимизмом. Но даже лучшие из подобных заявлений недостаточно убедительны, чтобы надолго вселить в людей надежду. Счастливым на работе себя почувствует только тот, кто понимает: его обязанности соответствуют его собственному видению будущего, в котором отражаются его ценности, желания и убеждения. Надежда неразрывно связана с планированием. Она заставляет нас прокладывать путь вперед, даже если перспективы кажутся туманными, и целенаправленно двигаться в желаемом направлении.

Дружба. Если вы любите и уважаете своих коллег, а они — вас, то вы наверняка ходите на работу с удовольствием. Но если вы чувствуете давление, презрение или одиночество, вы глубоко несчастны. Возможно, вы говорите себе, что друзья в офисе вам не нужны. Это не так.

Хорошие отношения между людьми — залог успеха организации. Сотрудники, которые заботятся друг о друге, щедро делятся своим временем, знаниями и ресурсами. Исследование Gallup показало, что близкие отношения с коллегами повышают удовлетворенность работников на 50%, а люди, которые трудятся с друзьями, в семь раз глубже вовлечены в работу. Благодаря взаимному уважению конфликты чаще разрешаются к выгоде всех участников. Если мы чувствуем, что нас уважают, что мы вносим важный вклад в работу компании, мы с большей готовностью движемся к общей цели.

Теплые отношения в офисе важны по простой причине. Испокон веков люди сбивались в племена, чтобы вместе работать и развлекаться. Сегодня наше племя — компания. Каждый хочет работать в организации, которой можно гордиться и которая вдохновляет нас на свершения.

Каждый мечтает, чтобы о нем заботились, — и каждый хочет заботиться о других. Мы расцветаем, когда испытываем сострадание и чувствуем ответное внимание. Лонгитюдное исследование Гарвардского университета показало: любовь — важнейшее условие счастливой жизни. Люди, которые знают, что любимы (в том числе друзьями), более успешны, даже финансово. Большинство считает, что чувствам не место в офисе. И все же на работе не обойтись без любви, основанной на заботе, внимании и чувстве локтя. Она превращает работу в праздник.

Многие верят, что обретут счастье, добившись успеха. Но все наоборот: cчастье приходит первым. Счастливые люди работают лучше.

Пришло время заявить о своем праве на «офисное счастье». Для начала давайте изменим свое представление о том, чего стоит ожидать от работы. Давайте выберемся из капканов, расставленных на пути к счастью. И начнем двигаться в сторону самореализации, сосредоточившись на следующих шагах: поиск цели и следование ей, формирование собственного видения будущего, превращение коллег в друзей. Сделав эти шаги, вы окажетесь в офисе, где вас ценят и где ваши идеи и желания имеют значение.

# Темная триада: что помогает сотрудникам быстро продвигаться по "головам" своих коллег

23.01.2018

Наверняка вы неоднократно сталкивались в общении с сотрудниками, которые настолько ловко манипулируют своими коллегами, что в считанные месяцы строят головокружительные карьеры. Именно таких повышают в первую очередь, им достаются щедрые премии и благосклонность руководства. Но зачастую движет всем этим не блестящий профессионализм, а то, что психологи называют "темной триадой".

Если в вашей компании есть личность-обладатель черт "темной триады", то не заметить ее или его просто невозможно. Нарциссизм, макиавеллизм и элементы психопатии - вот те черты, которые помогают им успешно бороться за свое место под солнцем в корпоративных войнах.

Несмотря на то, что нарциссизм не является нормой, обладатели этой черты характера прекрасно справляются с такими задачами как самопрезентация или отчет о своих достижениях за определенный период. Деловые отношения, профессиональные контакты для них во многом - театральное действо, которое начинается еще с момента прохождения собеседования и трудоустройства в компанию. Нарциссические личности умеют неформально общаться с коллегами, правда, последним лишь предоставляется слово, а основное внимание в курилках, на бизнес-ланчах и корпоративах забирают именно сотрудники-нарциссы. Хотя, со стороны это может выглядеть как коммуникабельность и простота в общении, единственная цель, которую преследует сотрудник-нарцисс - всеобщее восхищение собой любимым. Ну и конечно же - повышения, карьерный рост, под бурные овации руководства.

А теперь оглянитесь вокруг себя и поищите сотрудника, без участия которого не обходится ни одна достойная интрига в вашем офисе. Нашли? Поздравляем, ведь скорее всего перед вами любопытнейший экземпляр - обладатель целого комплекса качеств, которые укладываются в понятие "макиавеллизма". Улыбчивый и о многом знающий сотрудник, в считанные мгновения может преобразиться в того, кто умело выводит вас на откровенность, фактически "подпитывается" вашими секретами и зорко следит за вашими недочетами. Впрочем, не только вашими - у него под неусыпным наблюдением зачастую находится вся компания, включая и руководство. Этот сотрудник располагает к доверию и именно с ним обычно делятся самыми сокровенными и личными моментами. Нет, пакостить без острой нужды он не станет. Вот только кого он сдаст при необходимости - это зависит от его потребностей. Но в одном нет сомнений - ради выгодного повышения он без колебаний пройдет по головам сотрудников, с которыми еще вчера отдыхал в баре после очередного рабочего аврала.

Редкий голливудский триллер обходится без главного героя-психопата, да и в большинстве компаний можно без особого труда разыскать тех, у кого в той или иной степени проявляются психопатические наклонности. Мы от души надеемся, что бок о бок вами не трудятся серийные маньяки, но сотрудник со скрытой психопатией опасен как для вашей карьеры, так и для душевного спокойствия. Вот почему их надо выявлять как можно быстрее, хотя эта задача достаточно непростая. Психопатические черты личности проявляются в отсутствии сострадания к людям, нарушении эмпатии. Сейчас модно подчеркивать эдакую нотку социопатии в своем характере, но истинный психопат на глубинном уровне лишен сострадания. Более того, он может получать удовольствие от страданий и мучений других людей. Но при этом редкий скрытый психопат напрямую идет в атаку на другого - он предпочтет расставить ловушки, в которые должен угодить его простодушный коллега. Продвигаться по головам коллег, умело выставляя напоказ их слабости - излюбленная тактика такого сотрудника. Из таких сотрудников вырастают умелые корпоративные интриганы, которые не гнушаются ничем ради поставленной цели.

Противостоять сотрудникам, которые обладают комплексом "темной триады" непросто и единственный способ избежать столкновения с ними - всеми силами уходить от общения с такими коллегами. Каким бы дружелюбным не казался вам такой сотрудник, он с легкостью пожертвует вами ради своих карьерных целей.

Юлия Чалова.

# Бот в помощь: как виртуальные собеседники помогают в карьере

[Людмила Макурина Консультант, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1734787-ludmila-makurina)

Десять зарубежных сервисов на основе искусственного интеллекта, сокращающих поиски работы и улучшающих качество резюме.

Вы когда-нибудь мечтали о персональном ассистенте, который поможет найти новую работу или продвинуться по карьерной лестнице? Что ж, теперь это становится возможным – благодаря чат-ботам или виртуальным программам-собеседникам. Чат-боты, [напрямую общающиеся с пользователями в мессенджерах](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1986791-v-chem-polza-ot-chat-bota), стали одним из самых горячих трендов на мировом рынке стартапов в 2016 году. Как отмечается в исследовании компании **Tracxn**, только в США в проекты, связанные с чат-ботами, по итогам этого года было инвестировано $58 млн – в два раза больше, чем в 2015 году.

Виртуальные помощники, созданные на основе искусственного интеллекта и машинного обучения, оказались особенно востребованы в сфере рекрутинга. Они [помогают работодателям в подборе кадров](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1986727-zavtra-vas-budet-prinimat-na-rabotu-hr-robot), а соискателям – в поисках новой работы. **Executive.ru** выбрал десять новых зарубежных сервисов, которыми пользуются менеджеры, нацеленные на успешную карьеру.

**1. Leap**

Рекомендует компании для трудоустройства на основе анализа навыков соискателей. Кандидат описывает на сайте свои сильные стороны, личные ценности и указывает, какие типы работы для него предпочтительны. Далее умная машина сопоставляет эту информацию с требованиями компаний. Если происходит совпадение, сервис информирует кандидата о потенциальной возможности и направляет его резюме работодателю. Результативность этого сервиса подтверждает 88% пользователей.

**2. Mosaic**

Помогает писать качественные резюме. По статистике, [у рекрутера на знакомство с резюме уходит только 6 секунд](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1626417-kak-hr-y-izuchaut-vashe-rezume-za-shest-sekund). И если кандидат представляет себя недостаточно грамотно, то его достоинства остаются незамеченными. Чат-бот помогает соискателю определить свои сильные и слабые стороны, понять, какие навыки включить в резюме с учетом требований работодателей и дает рекомендации, как его отредактировать. Отдельный сервис Mosaic предлагает отставным военным. Он рекомендует им гражданские профессии, которые соответствуют навыкам, приобретенным в армии.

**3. Wade&Wendy**

Это целых два бота. Бот Wade консультирует соискателей в области планирования карьеры. Типичный американец меняет работу десять раз в течение жизни. Разработчики создали сервис Wade именно для таких ситуаций. Опираясь на данные, указанные соискателем в **LinkedIn**, он будет советовать ему следующие карьерные шаги. А Wendy, его коллега, выступает в качестве виртуального ассистента работодателя. Этот чат-бот подбирает потенциальных кандидатов, которые подойдут компании с учетом специфики ее бизнеса.

**4. Newton**

Помогает искать работу мечты. Свои пожелания этому чат-боту можно адресовать через интерфейс для общения, размещенный на одноименном сайте. В ответ он займется подбором подходящих вакансий, размещенных в интернете. И избавит вас от необходимости лично просматривать десятки страниц на рекрутинговых сайтах.

**5. Woo**

Помогает [анонимно искать работу](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1985463-kak-naiti-novuu-rabotu-nezametno-dlya-nachalnika-i-kolleg). Чтобы воспользоваться сервисом, необходимо сформулировать и сообщить ему свои требования к работе. Это может быть тип позиции, местоположение компании, размер заработной платы или что-то еще. Не называя вашего имени, бот покажет ваши данные компаниям, которые соответствуют этим запросам. И если рекрутеры в ответ сообщат, что готовы выполнить ваши пожелания, вы получите их контакты.

**6. VMock**

Помогает создавать качественные резюме. Более ста высших учебных заведений, включая 17 из 20 бизнес-школ, входящих в рэнкинг программ MBA **Financial Times**, ежегодно оплачивают подписку на этот сервис. Алгоритм, разработанный на основе искусственного интеллекта и машинного обучения, сравнивает резюме их студентов с сотнями резюме, ранее созданными успешными соискателями, и предлагает способы для улучшения.

**7. 12Twenty**

Помогает бизнес-школам собирать данные о зарплатах и условиях прохождения собеседований в компаниях, которые интересуют выпускников программ MBA, в том числе в таких отраслях, как финтех-стартапы. «Сервис освобождает нам время и дает возможность сфокусироваться на том, какие функциональные роли являются наиболее подходящими для конкретных студентов», – отмечает **Сара Иниго-Джонс**, глава профессионального развития в **LBS**.

**8. TransparentCareer**

Предоставляет выпускникам бизнес-школ данные о зарплатах, на которые они лично могут рассчитывать в различных компаниях и на различных функциональных позициях. И одновременно собирает информацию о слушателях программ MBA, которую предоставляет работодателям. Основатели создали TransparentCareer в ответ на трудности, с которыми сами столкнулись, обучаясь на MBA. «Мы не могли получить детальные данные по уровням зарплат в компаниях», – вспоминает один из создателей сервиса **Кевин Марвиньяк**. – Это было большой головной болью». Теперь среди клиентов TransparentCareer около половины студентов бизнес-школ США.

**9. Untapt**

Помогает найти работу специалистам с техническим профилем. Сервис разработан для того, чтобы находить кандидатов с конкретными техническими навыками, и является более эффективным в сравнении с традиционными поисковиками, анализирующими тексты резюме и сопроводительных писем. «Предположим, компания ищет сотрудников, специализирующихся на определенных методах разработки софта, популярных в мире финтехов. Преимущество Untapt в данном случае в том, что он может научиться распознавать кандидатов, обладающих опытом работы с определенными языками программирования», – говорит **Эд Доннер**, один из сооснователей и генеральный директор сервиса.

**10. Поисковый агрегатор Google**

Помогает соискателю избавиться от необходимости перечитывать вакансии, продублированные на разных ресурсах, и вручную отбирать наиболее подходящие объявления. Google запустил этот умный сервис летом 2017 года. Он собирает все потенциально интересные предложения работы на LinkedIn, **Monster, WayUp, DirectEmployers, CareerBuilder, Facebook** и других ресурсах. Если вакансия продублирована на нескольких площадках – система отбирает самое подробное описание. Вакансии можно фильтровать по отраслям, локации, дате размещения и наименованию компании-работодателя. Также можно уточнить, например, позиции с полной занятостью. Соискатель может настроить уведомления и мгновенно получать сообщения о свежих вакансиях, соответствующих его запросу. Сейчас сервис доступен на английском языке, в компьютерной и мобильной версиях, и пока только в США.

**А что в России?**

Одна из компаний, предоставляющих консультации в области планирования карьеры и поиска работы, начала в 2017 году использовать нейронную сеть, выявляющую ошибки соискателя во время собеседования с рекрутерами. Для этого нужно записать видеофайл с самопрезентацией и выложить его в облачный сервис. Затем умная система анализирует, что вы говорите, как выглядите, а консультант на основе этого отчета составляет список ошибок и дает рекомендации, как произвести нужное впечатление.

Но в целом в России сервисы, помогающие строить карьеру, пока в зачаточном состоянии. Разработчики чат-ботов, других подобных решений на основе искусственного интеллекта и машинного обучения больше ориентируются на работодателей, понимая, что это более короткий путь к монетизации проектов. Такие умные сервисы фактически выполняют функции рекрутеров: они помогают автоматизировать прием большого количества заявок от кандидатов, договариваются с соискателями о встречах и даже проводят онлайн-собеседования.

# Предприниматели рассказали об ошибках, которые они допустили в начале своей карьеры

1 февраля 2018 Валерия Бородина Редактор

Мы спросили основателей Lingualeo, «Точка» и других российских стартапов, какие ошибки они совершили в начале своей карьеры и какие выводы из этого сделали.

Михаил Семенов – выпускник бизнес-школы «Сколково», основатель QBIK

Когда я только основал свою компанию (QBIK предоставляет услуги по застройке и организации пространства для мероприятий – прим. ред.), то был практически единственным ее сотрудником. Боялся делегировать, а зря.

Я был как многорукий бог Шива, делал все один: был и застройщиком, и подрядчиком, и закупщиком, и pr-менеджером в одном лице. Тогда же мне пришел один из первых крупных заказов – на застройку ярмарки Maslenitsa Monako на Лазурном Берегу.

Это был крупный проект — его бюджет составил 5 млн рублей, для застройки потребовалось 100 деревянных стендов — мне, конечно, нужны были люди. За короткие сроки нужно было успеть изготовить все эти конструкции в Москве и доставить их в Монако.

Я все перепроверял за своими сотрудниками, весь этот процесс отнимал огромное количество времени. Не мог доверять кому-либо — казалось, что никто не сделает лучше меня. Я ошибался: никто не может построить успешный бизнес в одиночку. Спустя четыре года после старта я хорошо это осознал, поскольку нашлось немало специалистов, на которых я смог положиться и передать им часть обязанностей. Уже сейчас в моей команде работают 20 человек, еще 50 — на фрилансе и аутсорсе. Бизнес от этого только выиграл. За 2017 год оборот нашей компании составил 50 млн руб.

Виктор Орловский – управляющий партнер компании FortRoss Ventures

«Мою идею должен реализовывать кто-нибудь другой, у меня на это нет времени», – это одно из самых главных заблуждений молодых предпринимателей. Очень часто такие мысли возникают у креативных людей. Я и сам несколько раз попадал в такую ловушку. Вашу идею должны вырастить только вы и никто другой.

И еще мой совет начинающим предпринимателям: никогда не бойтесь делиться своей идеей с другими людьми. Многие думают, что идею можно украсть, но это не так. Она существует только в вашей голове, и возможно, что такая же идея пришла кому-нибудь в голову еще раньше.

Ваша начальная идея в процессе построения бизнеса трансформируется, и когда продукт или услуга начинают работать, вот тогда нужно бояться конкуренции.

Александр Ханин – генеральный директор и основатель VisionLabs

В начале своего карьерного пути Александр Ханин пытался продавать технологии и компетенции их стартапа. По его словам, это было ошибкой, потому что основная цель предпринимателя – создавать продукт и решать реальные проблемы клиентов.

«Эта проблема свойственна очень многим российским компаниям, особенно в технологических сферах. В 2012-2013 годах мы активно встречались с потенциальными клиентами и рассказывали о нашей технологии, о победах в различных тестированиях алгоритмов распознавания, показывали графики качества распознавания, но это ни к чему не приводило.

Потенциальные клиенты и партнеры с интересом слушали нас, радовались за российскую науку, спрашивали, в какой ВУЗ лучше поступать их детям. А по факту пропускали наши питчи мимо ушей, потому что мы не пытались решить их проблему.

В конце 2013 года мы прошли отбор в бизнес-акселератор Intel, отправились на учебу в Университет Калифорнии в Беркли и в качестве части обучения встречались с клиентами из разных сфер бизнеса. В итоге провели около 120 интервью, результаты которых анализировали в течение последующих месяцев. Итог: мы поняли, что клиент не хочет слушать про технологию и продукт в отрыве от его бизнеса – они хотят знать, какие конкретные бизнес-задачи и с какими численными показателями мы можем решить».

Дарья Ребенок – основатель сервиса Grabr

Больнее всего было ошибаться в людях. К моменту основания Grabr опыта найма сотрудников и формирования команд у меня не было. А на то, чтобы понять, кто нам нужен, пришлось потратить слишком много времени и денег.

Сначала мне казалось, что хорошему сотруднику достаточно только старания. И неважно, какой у него опыт. Я думала, если я сама могу чему-то очень быстро научиться, то и другие справятся. На деле это не так. Для быстрого старта вам обязательно понадобятся профессионалы.

Важно найти своего и не купиться на красивое резюме. Опыт работы в крупной компании совсем не означает, что «топовый» сотрудник выживет в стартапе. Здесь нужны люди, которые отлично чувствуют себя и эффективно работают в условиях неопределенности и хаоса. Здесь важен опыт построения чего-либо с нуля.

Айнур Абдулнасыров – основатель сервиса для изучения английского языка Lingualeo

Чаще всего в начале предпринимательской карьеры не хватает знаний, которые помогают принимать правильные решения в отношении найма персонала. Это касается и сотрудников, и партнеров. Мои основные шишки были набиты именно в этой области. В своей первой компании, еще до Lingualeo, я допустил фатальную ошибку, пригласив на должность генерального директора одного знакомого.

Решил, он хороший управленец, при этом я не смог правильно оценить его ценности и характер, как он впишется в существующий живой организм. А он не смог органично влиться в коллектив со своим бюрократическим стилем управления. В итоге компания перестала расти, хотя до того показывала рост примерно 80% в месяц в течение последних полутора лет. Вот так из-за одной ошибки может наступить стагнация в бизнесе.

Евгений Львов – председатель совета директоров ГК «Везет»

Свой первый урок Евгений Львов получил еще до того, как стал заниматься перевозками пассажиров. 20 лет назад он мечтал открыть мини-фотолабораторию – заработать на инновациях.

Тогда это казалось мегаперспективным, ведь все начали покупать фотоаппараты. Конкурентов в Тимашевске, где я жил, не было, и, казалось, это надежный бизнес на века. Единственная проблема — денег на покупку такой мини-лаборатории не было, кредит взять было негде, и пришлось запускать службу заказа такси.

В результате фотолаборатории практически исчезли как класс, а наша служба заказа такси после нескольких альянсов выросла в крупнейшего в стране агрегатора — обрабатывает больше заказов, чем Uber и Gett в России вместе взятые. Урок, который я из этого вынес — нельзя опускать руки и ныть, что запустить бизнес невозможно. Возможности есть всегда, даже если не хватает денег. Достаточно сложно предугадать на 100 процентов, какой именно проект «выстрелит», а какой нежизнеспособен.

Борис Дьяконов – сооснователь банка для предпринимателей «Точка»

Я был слишком заносчивым, отрывался от реальности, потребностей и проблем клиентов. Ошибки и время научили заставлять себя регулярно все пересматривать и быть реалистичнее (все еще не уверен, что научился). В этом смысле очень помог один из моих профессоров в США: он любил говорить, что людям неинтересно, когда ты выкладываешься на 100%, – они просто получили, что ожидали. Хочешь удивить – выкладывайся на 110%.

Петр Федченков – основатель и CEO Instamart

Моя ошибка была в том, что я решил полностью заимствовать американскую бизнес-модель сервиса доставки Instacart. Но западные практики не всегда можно применить в Российском рынке.

Американцы "уберизировали" свой сервис: абсолютно любой человек мог подработать, собирая продуктовые заказы. Как показала практика, в России такое не работает: наши фрилансеры страшно халтурили при выборе товаров, а несколько человек умудрились сбежать вместе с продуктами и банковскими картами, которые мы им выдали!

Поэтому довольно быстро мы прекратили эту историю и стали нанимать сборщиков в штат, попутно обучая их. Постепенно мы заменили и сторонние логистические компании своими водителями. Сейчас сборщиков и водителей суммарно в штате более 150 человек. Для них есть отдельный штат тренеров и супервайзеров, которые объезжают точки, аттестуют текущий персонал и тренируют новый, а также рассказывают о важных нововведениях в компании.

Николай Шестаков – сооснователь performance-агентства Adventum, партнер сервиса YouDo.com, совладелец сервиса CallToVisit

Я начинал свой карьерный путь в компании «Яндекс», когда мне было 16 лет. Анализируя этот опыт, думаю, что моей самой главной ошибкой была инфантильность на начальных этапах карьеры. Впрочем, кому она в этом возрасте не свойственна? Людям, только начинающим свой карьерный путь после института, бывает сложно понять, что в рабочем коллективе, в отличие от студенческой группы, другие правила.

Тут есть конфликты интересов, карьерные амбиции коллег, трения между департаментами. Вместо преподавателя – руководитель, и вторые шансы на «пересдачу» в случае неудачи никто не даст.

Полученные навыки от ошибок, совершенных в юности, помогают мне сегодня адаптировать молодых сотрудников без корпоративного опыта с одной стороны, а с другой – больше внимания уделять атмосфере внутри компании и взрывоопасным точкам соприкосновения между конфликтующими подразделениям (продажи и маркетинг, разработка и продукты).

Антон Зиновьев – основатель CarMoney

Одним из основных моих заблуждений в бизнесе было то, что он должен расти органически – на средства, которые сам бизнес и генерит. И если тогда, в 1990-е, это было еще возможно, то сейчас нет – практически все сферы уже имеют высокую конкуренцию.

Нехватка средств на ранней стадии в предыдущих бизнесах и помешала мне занять уверенную лидерскую позицию. Поэтому в проекте CarMoney мы заранее заложили этап, на котором планово привлекли 10 млн долларов в капитал. Стартап, не привлекший вовремя инвесторов, очень сильно рискует. Если конкуренты придут в этот же продукт с большими деньгами, то они могут выиграть во времени.

Эдуард Гуринович – основатель платформы mytime

Эдуард Гуринович считает, что на старте гораздо важнее получить ценные советы, чем гнаться за идеалом. Ведь идеальный продукт получается только после двух-трех пробных версий.

Это заблуждение свойственно технологическим предпринимателям. Многие считают, что нужно сначала создать идеальный продукт, а только потом выводить на рынок. Мол, чтоб было не стыдно клиенту показать. На самом деле нужно сделать хорошую презентацию с правильным видением своего продукта, чтобы ходить с ней по потенциальным клиентам и инвесторам. Они дадут вам справедливую критику или направят бизнес-модель в новое направление. На старте важнее собрать фидбек от потребителя, чем сделать идеальный продукт в техническом плане.

Еще настоятельно рекомендую никогда не делать доли по 50% — это сразу гарантирует проблемы. Я не знаю примеров, когда два фаундера с одинаковыми долями одинаково впахивали и при этом не ссорились между собой. Потому что в любом проекте есть лидер, инициатор. И очень правильно, если этот человек является основателем и какое-то время работает один, а потом по мере необходимости добавляет партнеров. На самом деле на старте проекта не нужно бояться идти одному.

Важно не бояться фиксировать все договоренности со всеми партнерами. Часто случается так, что начинаете дело вместе, а через год кто-то решает уйти, начинаются проблемы и дележка сырого продукта. Это сильно демотивирует команду. Я знаю много стартапов и проектов, которые даже разваливались из-за этого. Поэтому даже с друзьями важно все условия входа и выхода фиксировать в акционерном соглашении. Я всегда придерживаюсь этого правила.

Евгений Никонов – руководитель креативного агентства BezNebes

Ты не можешь быть более заинтересованным в проекте, чем владелец проекта. Иными словами, если ты хочешь достичь результата больше, чем сам заказчик, то рано или поздно это приведет к тому, что недовольны будут оба:

заказчик, потому что ты его постоянно допекаешь и пытаешься ускорить его работу.

ты, потому что тебе кажется что все очень медленно, удовольствия от проекта мало, да еще и к тебе не прислушиваются.

Руслан Зайдуллин – СЕО мобильной клиники DOC+

Единственное, о чем я жалею в начале своей карьеры, — это о том, что поздно ее начал (всего лишь в конце пятого курса). Надо было начать инвестировать в стажировки в разных направлениях, индустриях, департаментах уже с первого курса, это был бы полезный опыт.

# «Ты уже стар для этой позиции?» — Юлия Коган о сотрудниках 45+

12.02.2018

Юлия Коган, собственник современной кондитерской и школы «Кондитория»

— Ответить на вопрос, в каком возрасте лучше устраиваться на работу, нельзя. Реальность такова, что сначала ты «зеленый» после института — тебя не берут без опыта. Потом ты в декрете. Потом ты никому не нужна, потому что твои знания слегка устарели. Потом ты уже «стар» для этой позиции и того, чтобы начать все сначала.

Но больше всего, конечно, достается старшему поколению. Наверняка вы видели в жизни и фильмах, что при выходе на пенсию людям просто непонятно, чем теперь заниматься. Сохраняя занятость без дауншифтинга, люди продлевают себе активную жизнь. Человеку может быть 60+, но он будет в теме, будет следить за трендами, вести активный образ жизни.

Я вижу в зрелости очень много плюсов: мудрость; отдаленность от суеты с малышами; возможность посвящать время своим хобби. Зачем я вам это расписываю? Нас всех это ждет, и это исключительно позитив.

Возраст не имеет значения

Я никогда не спрашиваю о возрасте, когда принимаю людей на работу, потому что я живу в системе корректности, когда мы не можем переступать личную зону людей и уточнять их характеристики. Да и по доброй традиции это всегда указано в резюме. Недавно в Facebook я натолкнулась на текст о том, как тяжело в России найти работу людям 45+. О таких сотрудниках я знаю не понаслышке. У меня есть как минимум четыре различных истории, связанные с устройством на работу взрослых сотрудников.

История первая. Моей личной помощнице в этом году будет 48 лет, более того, я принимала ее на работу, когда ей было 45. И она является ярким примером адекватного, структурированного сотрудника с желанием работать. С ней у нас была удивительная история, дело в том, что она не работала нигде почти 20 лет, потому что сначала дети, потом дом, в итоге с работой не сложилось. И вот когда мы взяли ее на работу, она почувствовала себя нужной, поняла, что у нее работает голова, что она может справляться с определенным фронтом работ. Более того, в свои тогда еще 45 лет она нашла нашу вакансию в Инстаграме, что для меня уже о чем-то говорит.

Часто я слышу о нее такую фразу: «Юлия, я никогда этого не делала, как же быть». И тут нет проблемы, даю какие-то схематичные разъяснения. Ну и что, что человек никогда в жизни не заказывал баннер, достаточно просто понять его размеры, где он висит, что на нем написано, как он крепится и все. Это такой интересный кейс, когда я учу человека, который старше меня, но он не вызывает раздражения.

Вторая история касается мойщиц, которые работают в нашей кондитерской. Там есть дамы, которым уже 50+, и это «рвет меня на куски». Потому что я понимаю, что у них есть какая-то квалификация, у них была работа по профессии, но жизненные обстоятельства сложились так, что они пошли работать мойщицами. При этом я должна сказать, что они очень ответственные и добросовестно выполняют работу.

Третья история связана с технологом, которая когда-то у нас работала. Ей как раз исполнялось 45 лет, когда она устраивалась к нам. В итоге мы не сработались и она уволилась, но я это никаким образом не связываю с возрастом. Она могла работать с компьютером и сложными учетными программами, осваивала технологичное производство. В прошлом она работала на огромных советских фабриках, где все иначе. Иногда ей было удивительно осознавать, как мы работаем на качественных продуктах и удерживаем себестоимость на приемлемом уровне. Но опять же, это вопрос не возраста, а мышления. Ей могло быть 25 лет, но после работы на крупном государственном предприятии ее восприятие окружающего мира было бы таким же зашоренным.

Почему мне нравятся взрослые сотрудники? Да по очень прагматичным причинам: они опытные, ответственные, небезразличные, расторопные и адекватные. Четвертая история как раз об этом.

Среди кондитеров у нас были дамы и 50, и 60 лет, они были великолепные! Вышколенные, аккуратные, четко выполняли поставленные задачи. Это были кондитеры с всегда идеально чистой униформой, идеально ровными пирожными — исключительно прекрасные сотрудники. Но здесь вопрос возраста действительно стал определяющим, просто-напросто начались проблемы со здоровьем.

Надо понимать, что у кондитеров бешеный ритм, и ты по 12 часов на ногах. В общем-то, и молодые девочки не могут по 12 часов стоять за столом.У них складывается романтический образ о работе кондитера, а о том, что за этим — часы кропотливого труда, многие забывают. Моя любимая аналогия «стою такая красивая, волосы распущены и на камеру поливаю глазурью пирожные». Да ничего подобного, волосы под шапкой, а камера только морозильная.

Молодо-зелено

Вроде бы все молодые сотрудники хороши: они энергичны, обучаемы и открыты миру — это классика. У меня есть и совсем «зеленые» сотрудники 19-20 лет, и, надо сказать, мне с ними тяжелее работать. У них совершенно иное (клиповое) мышление, они живут какими-то совершенно другими категориями. Им все равно, сколько мест работы у них было.

Если раньше мы смотрели резюме и видели, что человек на одном месте проработал три года, на втором два и так далее, то у молодежи в резюме опыт работы — месяц тут, полтора месяца там, потом два года вообще не работал, то есть не парятся люди абсолютно.

Кроме того, совсем молодые сотрудники никогда не говорят, когда им что-то не нравится. По человеку старшего возраста можно понять, что что-то происходит: по взгляду, поведению, и если им задать вопрос, то они честно расскажут, что их не устраивает. А молодые ведут себя совсем иначе, они не то что не говорят, что им не нравится, они даже не звонят, когда не могут прийти на собеседование. Они просто не приходят, и все.

Со взрослыми сотрудниками все проще. Мне не нужно месяцами ходить вокруг них кругами и изучать мотивацию, читать чертовы статьи о том, что для них важно и как с ними правильно разговаривать.

Я склонна думать, что со временем мы перестанем судить людей по каким-то личным характеристикам. Потому что то поколение, которое растет, это абсолютно вещь в себе, и им неважно, что о них думают окружающие. Так что, если судить о молодежи только по внешнему виду, то вообще можно остаться без сотрудников. Поэтому — долой стереотипы.

# 5 шагов к повышению в должности, когда вас не замечают

Забудьте о том, что написано на вашей визитной карточке. Сначала измените свою реальную роль в компании!

Расхожее мнение утверждает, что наша карьера зависит не от нас, а от нашего начальства. Трудно спорить с этим. Но вы можете повлиять на свое продвижение в гораздо большей степени, чем думаете.

Одно из решений, которое поможет сделать первый шаг к повышению – то, что специалисты компании Catalyst Researchers называют «переговорами о роли». Формально ваша должность может остаться прежней, но реальная роль, которую вы играете в компании, может вырасти. А, расширив свою сферу влияния, вы приблизитесь к цели, которую ставите.

Когда вы беретесь за решение вопросов вне своей компетенции, вы получаете возможность поколебать существующие границы. Фактическое изменение обязанностей поможет вам освоить новые навыки и внедрить их в свою текущую работу. Вы познакомитесь с другими отделами и повысите свою заметность в организации. При этом важно выбирать направления, которые соответствуют той карьере, которую вы наметили для себя. Допустим, вы видите себя генеральным директором глобальной компании. Значит, вам нужна возможность проявить себя в оперативном управлении компанией и ее международных проектах.

Вот несколько советов по поводу того, как повышать свою роль от проекта к проекту, независимо от должности, которая написана на визитной карточке.

1. Не ждите, пока вам сделают предложение

Наблюдайте за происходящим в компании, и как только увидите интересный проект, заявляйте о своей готовности участвовать в нем.

2. Больше общайтесь с людьми, которые работают в интересующей вас сфере

Будьте любопытными, задавайте вопросы коллегам, которые работают над проектами, имеющими реальную ценность для компании. Не важно, что они могут быть старше вас по должности или трудиться в другом департаменте. Смотрите на встречи с ними как на возможность создать свою внутреннюю сеть. Не стоит недооценивать силу простого предложения: «Давайте выпьем кофе».

3. Оцените свои умения

Выясните, какие дополнительные навыки вам необходимы, чтобы добраться до своей цели. Не позволяйте другим определять маршрут за вас. Иногда лучшим способом получить новый практический опыт является работа на добровольных началах. Чаще спрашивайте у коллег: «Чем я могу помочь?». Полезно начать выполнять часть работы, прежде чем погрузиться в нее целиком. Это позволит вам попробовать себя в новой функции и постепенно наращивать объем навыков.

4. Развивайте лидерство и делитесь им

Независимо от своей должности вы должны ощущать себя лидером. Предлагайте идеи, которые дают вашему отделу и всей компании новые шансы. И не ждите для этого удачного стечения обстоятельств. Возможно, вы не стремитесь к власти. Однако лидерство – это не только власть над другими, но и возможность использовать свое влияние для инноваций развития.

5. Помогайте другим

Будьте терпеливы. Скорее всего, ваш путь к лидерству не будет простым. Но как только вы своего добьетесь и повысите свой формальный статус, дайте кредит доверия другим желающим. Теперь вы сможете стать наставником коллег, которые стремятся наверх. Вам обязательно понадобятся их блестящие идеи и страсть, чтобы эффективно использовать свое лидерство.

# 5 навыков, которые позволят вам стать начальником самому себе

Быть собственным начальником может стать тяжелым бременем, потому что вы берёте ответственность за абсолютно все свои действия.

Вам необходимо развить определенные навыки, чтобы запустить собственный бизнес.

Вам необходимо изучить предпринимательское дело, маркетинг и бухгалтерский учет.

Обработка данных и инженерия также невероятно полезные инструменты для запуска вашей собственной компании

Представители поколения миллениалов характеризуются своей невероятной предприимчивостью. Более или менее они изобретательны, чем предыдущие поколения – вопрос для споров, но во многом им гораздо проще, чем их родителям.

В нашем распоряжении появилось множество инструментов, которые позволяют сделать первый шаг в собственном деле, которые делают это в разы проще, чем когда-либо. Вы можете получить миллион просмотров своего продукта при помощи Instagram. Вы можете получить помощь для своего стартапа при помощи группы в Facebook. Вы можете начать разработку собственного продукта по собственному же дизайну, не становясь при этом экспертом в механике. Вы можете написать приложение для собственных нужд, а затем запустить его всего за несколько баксов.

Существует множество ложных метрик, которые могут сбить нас с толку, их стало больше, чем за всю историю предпринимательства. Вы ответственны практически за всё, что происходит с вашим бизнесом. Бремя целого мира ложится на ваши плечи, поэтому нас просто сбивает с ног, когда дела идут не так, как хотелось бы.

Если вы не хотите начинать свой собственный бизнес, то это нормально. Есть так много вещей, которые необходимо выучить и попробовать для существования в современном рабочем пространстве. Поэтому всегда можно присоединиться к уже существующему стартапу, который покажется вам достаточно сложным и интересным.

За долгие годы работы со стартапами, я обнаружил, что существует два типа основателей – ремесленники и эксперты.

Ремесленники хороши в специфических вещах, и они стараются растянуть свои таланты на продукт или платформу, которая могла бы быть использована каждым. Эксперты знают индустрию или проблему как изнутри, так и снаружи. Проблема, которую они решают, может быть решена только ими. Поэтому они стараются делать всё, что только возможно, чтобы решить её для целого мира. Ни один из этих основателей не может справиться со своей задачей сам. Есть множество специальных навыков, которым им не хватит для реализации своей мечты.

1. Предпринимательское дело

Ааа, предпринимательское дело. Навык поиска новых связей и людей, который имеется далеко не у каждого предпринимателя. Стартапам предпринимательское дело необходимо для внимания новых предприятий. Поиск инвестиций или сотрудничества с другими может дать невероятный толчок для развития. Если вам прекрасно удается заводить новые знакомства, и вы понимаете, как людям лучше работать для общего блага, то обязательно найдется стартап, которому нужны ваши навыки.

2. Маркетинг

Любому стартапу нужно внимание. Их уникальный голос должен быть услышан сквозь шум, исходящий от других участников индустрии. Такое возможно только при хорошем маркетинге. Если вы хороши в продвижении вещей при помощи рекламы, социальных сетей или чего-то другого, то где-то там уже ждет стартап, которому нужны ваши навыки.

3. Бухгалтерский учет

Если вы ходили в школу финансов и считаете, что традиционная работа скучна, то у вас есть три варианта действий: основать собственную бухгалтерскую фирму, покинуть финансовую сферу или найти стартап.

Большинству молодых стартапов не хватает финансовых директоров. У многих вообще нет никаких финансовых ресурсов. Вся бухгалтерия отдается на аутсорс. Все бюджеты подходят к концу, когда сроки начинают поджимать. Если вы справляетесь с финансами, то какой-нибудь стартап уже нуждается в вашей помощи.

4. Обработка данных

Одной из крупнейших сфер в современном предпринимательском мире вскоре станет обработка данных. Наблюдается сумасшедший рост в объемах данных у современных больших и маленьких компаний, поэтому порог вхождения в обработку данных с каждым годом становится ниже и ниже. 1000 компаний списка Fortune – лишь часть компаний, использующих большие данные для получения преимуществ перед другими.

Если вам нравится искать определенные значения в массивах данных, если вы любите оптимизировать всё, что видите вокруг себя, обработка данных – определенно ваша сфера. Любой стартап в мире нуждается в вас.

5. Инженерия и разработка

Это было правдой с того момента, когда техническая революция затронула компании по всему миру: если вы создаете что-то, то вам нужен человек, который может это построить. Инженеры и разработчики доступны в большом количестве, поэтому некоторым новичкам бывает крайне сложно найти работу. Есть один и только один надежный способ решить эту проблему – стать лучшим в чем-либо.

Найдите нишу, которая вам нравится и научитесь работать в ней по-настоящему хорошо. Станьте лучшим. Затем найдите стартап, у которого есть проблема, и предложите себя и свои навыки в качестве её решения. Если у вас всё получится, то вас полюбят навсегда.

Какими бы навыками и желаниями вы бы не обладали, я даю вам стопроцентную гарантию, что где-то там уже развивается стартап, который отчаянно нуждается в вашей помощи. Идите и найдите его. Начните там работать. Решите его проблему и станьте лучшим в мире в решении подобных проблем.

Чуть позже вы сможете использовать свой всемирно признанный опыт для становления консультантом, начните собственный бизнес, решая эту проблему уникальным способом или найдите другие проблемы, нуждающиеся в решении. Делая это, в становитесь частью команды победителей, которая в итоге выйдет на стабильный доход в несколько миллионов долларов.

# 7 признаков того, что вы обладаете предпринимательским складом ума

7 февраля 2018

Вероника Елкина Редактор

Говорят, что предпринимательство — не для всех. Для того чтобы заниматься бизнесом, нужно упорство, независимость и желание двигаться дальше, несмотря на все сомнения. Вот семь признаков, которые говорят о том, что у вас предпринимательский склад ума.

Вы заинтересовались бизнесом еще в детстве

В биографии многих успешных предпринимателей можно встретить рассказы о том, как они подрабатывали в детстве. Например, основатель бренда очков Ellison Аристотель Лумис начал зарабатывать деньги еще в семь лет — трижды в неделю он выполнял домашние поручения своих друзей и за каждый визит брал $7. Вскоре о его услугах заговорили окружающие, и у Аристотеля появилось столько клиентов, что он мог зарабатывать $500 в неделю.

Вы умеете замечать тренды

Предприниматели постоянно следят за тем, как меняется их окружение и стараются удовлетворить возникший спрос. В 2011 году Джулия Шредер, основательница сообщества молодых предпринимателей Unconventional Life, заметила, что некоторые девушки начали украшать свои волосы перьями. Она решила закупить перьев на несколько тысяч долларов, чтобы потом перепродать их в сети. Через несколько дней оказалось, что интуиция не подвела Джулию — вскоре во всех местных магазинах закончились перья, а у нее в руках оказался целый бизнес.

Вы думаете масштабно

Люди с «рациональным» или «практичным» мышлением стараются избегать рисков и действуют в более приемлемых масштабах. Предприниматели же мыслят шире.

Адам Ривиец, владелец компании по работе с медийными личностями #Paid, протестировал свою бизнес-модель ровно на одном блогере, прежде чем расширить свой бизнес до десятка тысяч клиентов. Его первым клиентом была бывшая одноклассница, которая за год набрала 75 тысяч подписчиков в Instagram. «Мы связались с ней и предложили стать ее агентами, — рассказал Ривиец. — Когда она нам заплатила, мы поняли, что идея проверена и можно искать больше блогеров. Мы связались с 700 блогерами, в Instagram-профиле которых была указана их электронная почта. Всего за одну неделю на наше предложение откликнулось 500 человек».

В вашем окружении люди, которые вас вдохновляют

Как сказал писатель Тим Феррис, «вы — это нечто среднее между пятью людьми, с которыми вы связываете себя сильнее всего». Успешные предприниматели знают, что наличие в окружении негативных людей может сбить с курса. Они окружают себя теми, кто их мотивирует и поддерживает, и потому быстрее добиваются своих целей.

Вы умеете использовать отношения

Если ваш продукт посоветовал клиенту друг, то шансы, что тот его купит, в четыре раза выше обычного. Успешные предприниматели живут по этому принципу и используют силу нетворкинга для продажи своих продуктов.

Вы действуете быстро

Вы не поверите, как много людей слишком долго ждут, чтобы приступить к работе над любимым делом. Предприниматели гораздо быстрее говорят: «Да, мы готовы сотрудничать». Но это вовсе не значит, что он наглые — они просто понимают, чего им может стоить излишне долгое ожидание.

Вы визионер

Предприниматели — настоящие эксперты по выдумыванию более эффективных решений чего-либо. Там, где другие видят ограничения, они замечают возможности.

По словам предпринимателя Зака Бенсона, быть визионером — это значит быть уверенным в том, что вы сможете воплотить свою мечту в реальность. «Это вполне возможно, — рассказал он. — Я работаю с сотнями блогеров в Instagram. Эти люди действительно живут такой жизнью, какую вы видите в их блогах, хоть она и кажется нереальной. Я сам всегда мечтал так жить… и сейчас мне это удалось».

# 10 заповедей наемного сотрудника

Какими качествами должен обладать наемный работник, чтобы стать успешным? Эти качества я называю десятью заповедями и открыл их, только когда сам стал руководителем.

Я был наемным сотрудником и не понимал, чего хочет руководство. Время шло, я сам стал предпринимателем и в какой-то момент с удивлением обнаружил, что руковожу тремя в разной степени успешными компаниями.

Только став руководителем, я наконец понял, какие качества нужны наемному специалисту, чтобы построить карьеру. Эти качества я называю десятью заповедями наемного сотрудника — если бы мне рассказали о них раньше, это помогло бы мне в работе. А теперь я хочу поделиться ими с миром.

1. Не срывай дедлайн, данный тебе

Нет ничего важнее дедлайна. Согласованный с руководством срок выполнения работы — это не ориентир, когда пора начинать, а точная дата, когда нужно закончить. Умение выполнять работу в срок ценится руководством. Люди, которые хронически опаздывают, составляют большинство. Чтобы не стать большинством, научись управлять своим временем.

Для крутого тайм-менеджмент достаточно знать один секрет. Если хочешь сдать работу в срок, закладывай на ее выполнение не «оптимальное» и даже не «нормальное» время, а самый экстренный сценарий, который можешь представить.

Потому что в мире ничего не происходит по плану: тебе всегда отключат интернет, на дороге будет пробка, ты попадешь в аварию, жена начнет рожать (собака вместе с ней), град выбьет окна, сосед сверху затопит, тёща пригласит на дачу, у тебя обострится аппендицит. Все это произойдет за одну неделю. Но все это не должно влиять на выполнение работы в срок, потому что ты сразу заложил самый негативный сценарий и начал работать заранее — с учетом непредвиденных обстоятельств. В твоей жизни вообще не должно быть «непредвиденных» обстоятельств, потому что самые непредвиденные вещи уже заложены в план выполнения работы, а значит «предвидены».

Еще одна полезная тактика называется «мысленный дедлайн». Например, нужно выполнить проект за десять дней. Мысленно назначай себе новый дедлайн — скажем, семь дней — и неуклонно следуй ему. Если получится выполнить работу раньше, оставшиеся три дня можно отдыхать (как раз теща звала на дачу). Если же, что вероятнее, ты сорвешь «мысленный дедлайн» — сможешь выполнить хотя бы «реальный дедлайн», ведь начал работу заранее.

Что делает хороший сотрудник, если понимает, что «реальный» дедлайн все же будет сорван? Не оправдывается (это выглядит жалко), не объясняет причины (это никому не интересно), признает ошибку, предупреждает заранее (чем раньше, тем лучше) и назначает новый срок сдачи проекта (его срывать уже нельзя).

2. Не оправдывайся

Никто не любит людей, которые часто оправдываются, потому что они выглядят жалко.

Оправдание — это любая конструкция вида «я сделал все что мог, но работа не выполнена, потому что [независимый фактор А] и [независимый фактор Б]». Независимым фактором может быть технический сбой, плохая погода, дорожное происшествие, ссора в семье или приступ сна.

Неудачи случаются со всеми. Оправдания случаются со слабыми. Если ты совершил ошибку, расскажи руководителю, чему научился и как сможешь избегать ее в будущем, честно признай свою вину — и ни в коем случае не перекладывай ответственность на других людей или внешние факторы. Это лишь покажет, что ты не умеешь брать ответственность, а значит не способен выполнять важные функции.

Личные причины неудачи никого не интересуют. Руководитель — не психотерапевт и не тренер личностного роста. Чтобы стать ценным сотрудником, демонстрируй зрелость, ответственность, умение признавать свои ошибки и сразу учиться на них. И никогда не оправдывайся.

3. Бери ответственность

Умение брать ответственность показывает, насколько высокую позицию может занять человек в компании. Меньше всего бизнесу нужны сотрудники, которые умеют только следовать предписаниям — если это, конечно, не завод по сборке айфонов. Чтобы стать успешным, надо мыслить шире (что вообще нужно бизнесу?), глубже (что я могу сделать лучше?) и брать ответственность (что я должен сделать прямо сейчас?).

Руководитель хочет видеть в вас человека, который не только выполняет одну конкретную функцию, но и принимает участие в жизни компании, генерирует новые идеи и сам воплощает их в рамках своих полномочий. Если можешь улучшить какой-то процесс, улучшай. Если руководитель не принимает частную инициативу, это плохой руководитель.

Приняв ответственное решение и исполнив его, будь готов ответить за свои действия. Если спросят — объясни, почему в данной ситуации ты отошел от регламента, расскажи о пользе компании, которую смог принести, и продемонстрируй свое искреннее желание сделать бизнес дороже. Быстро выполнить работу и уехать домой — это мышление, которое награждается минимальной оплатой труда. Реально вникнуть в проблемы компании и устранить их на своем уровне — это мышление, которое рано или поздно сделает тебя лидером.

4. Делай больше минимума

Любую задачу можно трактовать так, чтобы уменьшить ее объем. Экстремальный пример: задачу «написать отчет» можно формально выполнить, написав слово «отчет». Сокращаешь объем задач? Будь готов к сокращению зарплаты. Трактуешь их дословно? Будь готов к дословной трактовке трудового контракта. Твои отношения с компанией должны быть партнерскими, а не вражескими.

Вместо этого смотри на проект по существу и выполняй полный объем, необходимый для достижения целей бизнеса. Старайся сделать даже больше, чем просили, и даже лучше, чем ожидали — опытный руководитель всегда заметит сотрудников, приносящих добавленную стоимость.

Как только в компании откроется новая позиция, лидер в первую очередь подумает о тех, кто работает много и с самоотдачей, умеет мыслить шире, берет ответственность и думает не только о личной выгоде, но и о пользе для компании.

5. Не создавай видимость работы

Вопрос «зачем я это делаю?» следует задать себе перед выполнением любой задачи. Многие сотрудники пытаются реализовывать третью заповедь («бери ответственность»), но вместо реально полезных задач придумывают искусственные, лишь бы хоть что-то делать. Расставить папки в офисе по сочетаемости цветов — слева синие, посередине желтые, а справа красные — это прикольная идея, большой объем работы, классно выглядит со стороны, но нахрен не нужно бизнесу. Ты создаешь видимость работы, но ничего не делаешь по существу.

Еще один пример: когда готовишь маркетинговый отчет, не нужно оформлять его как докторскую диссертацию. Да, получится эффектно, ты продемонстрируешь навыки форматирования электронного текста и высокое чувство вкуса, но руководитель заметит совсем другое: трату нескольких часов рабочего времени на полную херню. Отчет должен сообщать информацию, и это единственная его функция. Он не должен быть красивым. «Так зачем я это делаю?».

Не делай двойную работу. Не суетись. Лучше медленно, вдумчиво и качественно выполнить одну задачу по существу, чем весь день судорожно перебирать кучу дел, создавая видимость работы.

Опытный руководитель смотрит только на результат.

6. Показывай результат, а не процесс

Многие сотрудники во время презентации своей работы подробно описывают долгий и тернистый процесс, потому что им кажется, что это повышает ценность их работы (особенно этим грешны дизайнеры: «я провел двадцать тысяч замеров и наблюдений в течение недели, чтобы определить, что этот пиксель мы передвигаем вот сюда»). Это ошибка — не повышает. Ценность работы зависит только от результата, а результат говорит сам за себя. Что это значит на практике?

Никогда не рассказывай, сколько ночей не спал и сколько свиданий с девушкой пропустил, работая над проектом. Забудь о силах, нервах и времени, затраченных на задачу. Опытный руководитель знает: чем больше о процессе, тем меньше результата. Не выдавай себя.

Вместо этого переходи к главному — к тому, что ты реально сделал. Расскажи, насколько результат работы соответствует поставленной задаче, о том, как это поможет улучшить бизнес, а также назови несколько аспектов собственной работы, которые можно сделать еще лучше.

Не описывай трудности, с которыми ты столкнулся на пути к скромному результату. Показывай достойный результат, и пусть все думают, что ты достиг его с легкостью.

7. Помни о целях бизнеса

Соотноси свое место в бизнесе с его целями. Вот ключевые вопросы, которые следует время от времени задавать себе: какая глобальная цель у нашей компании? Как сделать ее дороже? Что влияет на продажи? Какое место в системе я занимаю? Как я влияю на продажи? Каким процессом я управляю? Могу ли я сделать этот процесс лучше? Могу ли я работать эффективнее? Эти вопросы могут казаться смешными для наемного сотрудника, но на самом деле на них следует отвечать даже курьеру.

Иногда твоя работа может казаться бессмысленной. Не стоит тупо продолжать ее — ты не робот. В такие моменты не бойся поговорить с руководителем о том, что существующий процесс кажется тебе бесполезным. Объясни, где ты мог бы приносить больше пользы, но при этом находись в мире руководителя — говори о пользе для бизнеса, а не о пользе для себя.

Помни, твой доход — это функция от пользы, которую ты приносишь. Умный лидер всегда отблагодарит сотрудника, который не забывает о целях компании.

8. Выполняй одну из трех ролей

Существует много профессий. Но по-настоящему ценные сотрудники выполняют одну из трех ролей: приносят бизнесу деньги, экономят бизнесу деньги или экономят бизнесу время. Все остальные занимаются ерундой.

Сотрудники, который приносят бизнесу деньги, отвечают за продукт, маркетинг, связи с общественностью, работу с клиентами и продажи. Люди, которые экономят бизнесу деньги, отвечают за экономику, издержки и налоги. Специалисты, которые экономят бизнесу время, занимаются оптимизацией процессов, логистикой, наймом персонала и стратегией. Здесь есть много исключений и дополнений, но идею вы поняли.

Эта заповедь связана с предыдущей о целях бизнеса: только сотрудники, выполняющие святую троицу ролей, конгруэнтны с целями организации. Чем больше из этих ролей ты выполняешь, тем лучше и для компании, и для тебя. Если не выполняешь ни одной — не выдержишь конкуренции.

9. Эффективно общайся с руководством

Твой проект может казаться очень значительным, но он является лишь одной из множества задач, за которые отвечает руководитель. Говори кратко и четко и не отнимай больше времени, чем необходимо.

На практике правило реализуется тремя способами.

Во-первых, не пиши неоправданно длинные сообщения и никогда не записывай голосовые сообщения в мессенджерах. Первое отнимает просто много времени, второе отнимает чудовищно много времени (прочитать всегда быстрее чем прослушать). Аудиосообщения в Телеграме подходят для общения с друзьями. Для работы используй текстовые выжимки с самой важной информацией и вопросами, которые хочешь задать.

Во-вторых, пиши всю мысль целиком и сразу, а не начинай общение со слов «привет» или «можно задать вопрос?» с ожиданием ответа. Поочередный обмен приветствиями и другие брачные игры по переписке подходят для «секстинга», но не работают в бизнесе, потому что отнимают много времени.

В-третьих, всегда указывай контекст своего сообщения или вопроса. Руководитель не может держать твой рабочий процесс в голове круглые сутки — время от времени от переключается на других сотрудников, другие задачи или даже другие компании. Вопрос «какая таблица нужна на четвертой странице?» скорее всего поставит его в тупик, потому что он не представляет, о каком документе идет речь. Напомни ему о проекте, который делаешь, расскажи о проблеме, с которой столкнулся, а затем четко задай свои вопросы. Все это одним сообщением. И без отдельного приветствия, оно нахрен не нужно.

Эффективное общение с руководством экономит бизнесу время, а значит помогает выполнять восьмую заповедь.

10. Делай все, чтобы стать партнером

Если ты работаешь в стартапе или небольшой компании, твоя основная цель — стать партнером, даже если сейчас ты только отвечаешь на емейлы.

Зарплата наемного сотрудника, какой бы высокой она ни была, не имеет такого же потенциала, как доля в проекте. Выгоды партнеров легко масштабируются с ростом бизнеса и практически не имеют финансовой гравитации, которая тянет вниз зарплаты линейных сотрудников.

Как стать партнером? В этом тебе помогут девять заповедей, которые ты уже узнал: никогда не срывай дедлайны, не оправдывайся, бери ответственность, делай больше минимума, не создавай видимость работы, показывай результат, а не процесс, помни о целях бизнеса, выполняй одну из трех ролей, эффективно общайся с руководством — и, конечно, заповедь десятая — всегда стремись стать партнером.

# «Карьерные катапульты»: как убыточный бизнес и провальный продукт помогают строить карьеру

09.02.2018

Многие руководители добиваются успеха за счет того, что умеют видеть скрытое: шаг вниз или управление компанией-банкротом — это большие перспективы. Ведь больше никто за это браться не хочет.

Есть люди, которые легко и быстро строят карьеру, новые должности им достаются словно по мановению волшебной палочки. В то же время другие, часто не менее одаренные и старательные, буксуют по пути к заветному креслу или вовсе сходят с дистанции. Harvard Business Review пишет, что, по результатам десятилетнего исследования, дело тут вовсе не в курсах МВА.

— Мы на протяжении десяти лет проводили исследование, получившее название «CEO Genome Project», в котором собрали данные более чем 17,000 руководителей компаний и глубоко изучили истории 2,600 из них, чтобы проанализировать, кто и как добивался высших постов. Затем мы подробно рассмотрели так называемых CEO-спринтеров — тех, кто достиг поста главы компании быстрее, чем за средние 24 года с момента получения первой работы.

Обнаружилась поразительная вещь: спринтеры добиваются успеха не благодаря своему послужному списку. Они делают это за счет дерзких и смелых решений на протяжении всего своего пути, которые и позволяют им взлетать так высоко по карьерной лестнице. Мы обнаружили три типа «карьерных катапульт», которые наиболее распространены среди спринтеров. 97% из них пользовались как минимум одной из них и почти 50% использовали две или три (для сравнения: лишь 24% из них имеют степень MBA).

Через эти «карьерные катапульты» руководители вырабатывают особенности поведения, которые отличают успешных CEO от всех остальных и включают в себя решительность, ответственность, адаптивность, способность вовлекаться в работу и создавать результат. Эти «катапульты» настолько мощные, что даже те люди из нашего исследования, которые никогда не стремились к должности руководителя, в конечном итоге заняли определенную позицию стремления к прогрессу с помощью этих стратегий.

1. От малого к большему

Путь руководителя редко является строго прямым; иногда вам необходимо делать шаги в стороны и даже назад, чтобы позже продвинуться вперед. Более 60% спринтеров однажды за карьеру делают шаг назад и занимают более низкую должность. Иногда они начинают создавать что-то новое в рамках своей компании (например, запускают новый продукт или отдел), уходят в более скромную фирму, чтобы взять на себя больше обязанностей и ответственности или запускают свое собственное дело. В каждом из этих случаев они используют возможность создать что-то с нуля и самостоятельно влиять на результат.

2. Большой скачок

Более трети спринтеров использовали технику «большого скачка», особенно в первые десять лет своей карьеры. Такие руководители отбрасывают все сомнения и соглашаются на любые предложения, даже когда они никогда ранее не сталкивались с обязанностями предложенной им роли и не совсем готовы к предстоящим испытаниям.

Если вы не ожидаете, что вам предоставится похожая возможность, вы в этом не одиноки. Тем не менее, позиция, которую занимают спринтеры, звучит примерно так: «вы сами создаете свою удачу». Ищите функциональные проекты, которые затрагивают многочисленные аспекты бизнеса. Вовлекайтесь в вопросы интеграции и слияния. Наконец, попросите своего босса о дополнительных обязанностях. Возьмите за правило соглашаться на крупные предложения вне зависимости от того, готовы вы к ним или нет.

3. Наследование большого беспорядка

Это может звучать контринтуитивно и немного пугающе, но один из способов доказать свой настрой как CEO — унаследовать тотальный беспорядок. Это может быть убыточный бизнес, провалившийся продукт или банкротство, любая из таких больших бизнес-проблем должна решаться очень быстро. Более 30% «спринтеров» из исследования возглавляли свою команду и пробивались с ней через этот беспорядок.

Хаотичные ситуации требуют сильного лидера. При столкновении с кризисом у управленцев есть шанс проявить себя и свои возможности, спокойно справляться с ситуацией, принимать решения под давлением, рассчитывать риски, заставлять работать других и упорно бороться лицом к лицу с невзгодами. Другими словами, это отличная подготовка для работы в роли CEO.

Разгон своей карьеры с помощью этих приемов не требует степени MBA или определенного набора врожденных черт характера, но требует готовности выполнять латеральные, нетрадиционные и рискованные карьерные шаги. Это — задачи не для слабонервных, но тем, кто стремиться стать лидером, к такой ситуации не привыкать.

# Как представить профессиональный бренд в соцсетях

Ирина Огнева Генеральный директор, Санкт-Петербург

Слагаемые успешного персонального брендинга. И на что нужно обратить внимание, чтобы избежать самых распространенных ошибок?

Чтобы создать успешный персональный бренд, необходимо быть специалистом высокого профессионального уровня. Не имея сильных рациональных достоинств, бренд создать невозможно. Вспомните хотя бы Остапа Бендера. Он литературный герой, но его персональный бренд называется «Великий комбинатор». Всего два слова. Но они полностью отражают сущность его образа и подчеркивают, в первую очередь, профессиональное мастерство.

Что вам даст персональный бренд

Кем бы вы ни были: парикмахером, дизайнером, писателем, маркетологом или блогером, создавая персональный бренд, вы создаете инструмент, который даст вам возможность более уверенно чувствовать себя в окружающем мире, потому что лояльные потребители готовы прощать бренду его ошибки и неудачи.

Успешный бренд напрямую влияет на увеличение дохода, так как потребители готовы платить специалисту, имя которого стало брендом, больше, чем просто специалисту.

Демонстрируя свою причастность к определенному бренду или культовой личности, потребитель выражает себя. Вы, наверно замечали, что с одинаковой гордостью люди демонстрируют продукцию известных брендов, которой владеют, от одежды до яхт, и свои фотографии со знаменитостями. С такой же гордостью, они сообщают окружающим о своих контактах с людьми, известных в более узких или совсем узких кругах. Потому что эти персоны играют важную роль и оказывают влияние на окружающих. И неважно, в каких кругах оказывается это влияние, и кто эти лидеры – политолог, известный своим особым мнением или массажист, к которому на процедуры приезжают с другого конца города. Для того, чтобы быть успешным, не всегда надо покорять мир. Порой достаточно стать брендом своего города или района. Территория влияния вашего бренда определяется исключительно видом вашей деятельности.

Почему не стоит смешивать личное и профессиональное

Персональный бренд ассоциируется с конкретным именем, но не несет в себе полную информацию о личности его носителя. Потому что персональный бренд, как и любой другой, – это маска, которая однозначна и конкретна, потому что выражает только одну эмоцию, отражающую сущность бренда.

Персональный бренд создает образ человека, выз ывающий доверие и потребительский интерес целевой аудитории, акцентируя внимание на тех характеристиках персоны, которые важны для системы ценностей ЦА и убирая все, что может этот образ разрушить.

Бренд всегда выглядит, говорит о себе и поступает адекватно своему образу, благодаря чему легко идентифицируется потребителями.

Не путайте создание бренда с написанием романа. Бренд не терпит сложных характеристик и должен легко формулироваться в двух словах. Он должен быть очевиден и понятен потребителю с первого взгляда, будь то покупатель в магазине, выбирающий товар, или собственник компании, ищущий кандидата на позицию CEO.

Персональный бренд – это не отражение богатого внутреннего мира человека. Персональный бренд – это маска, отсекающая все нюансы характера и фиксирующая доминанту, которая демонстрирует суть бренда. Чем экспрессивнее доминанта, тем выразительнее бренд. Если вам захочется вместить в бренд много характеристик, вспоминайте избитый анекдот про обезьяну, которая не знала, как ей себя позиционировать и куда встать, ведь она и умная, и красивая. Если вы не можете вычленить суть своего бренда, другие за вас этого не сделают.

Если ваша профессия парикмахер, и вы хотите продвигать свои услуги, то не надо рассказывать в своих постах в интернете о путешествии в Таиланд. Оставьте эту информацию для вашей личной страницы, которую увидят только близкие друзья. Но, если вы горите желанием рассказывать о путешествиях, то не надо через раз обращать внимание читателей на то, что вы лучший в городе парикмахер, публиковать фотографии сделанных вами стрижек и сообщать на своей странице, что у вас открыта запись на такое-то число. Смешивая личное и профессиональное, вы не добьетесь нужных вам результатов ни там, ни там. Может быть, в таких случаях, вам нужно вести два сайта или сообщества, независимых друг от друга. И на основе одного продвигать свои профессиональные услуги, а на другом заниматься своим хобби. И кто знает, может быть, через какое-то время ваше хобби станет вашей профессией.

Визуальная форма и стилистика содержания

Успешность бренда, в первую очередь, зависит от его содержания, то есть от того, что он из себя представляет. Но содержание не может существовать без формы. У продуктовых брендов, в большинстве случаев, есть упаковка, которая представляет продукт на полке магазина. Компании, предоставляющие услуги, так же разрабатывают элементы идентификации своего продукта, чтобы он мог быть узнаваем потребителями. Это же относится и к персональному бренду.

Внешняя узнаваемость бренда крайне важна, хотя бы потому, что информация с любого изображения, будь то дорожный знак или иллюстрация, считывается человеком значительно быстрее, чем, когда он получает эту информацию, читая слова. К тому же, за текстовым рядом, каждый человек видит то, что нарисовало (или не нарисовало) его воображение. А он должен видеть то, что хотите до него донести вы. Какая айдентика может быть у персонального бренда? Какими выразительными средствами она может быть создана? Это зависит от тех средств коммуникации, которые вы планируете использовать для контактов с целевой аудиторией.

В социальных сетях, единственный способ визуализировать бренд – разместить какое-то изображения в фото профиля. Главная задача, чтобы изображение было достаточно информативным, чтобы считывался вид услуг, который вы предоставляете. В каких-то случаях это может быть фотография человека, который эту услугу оказывает, а в других случаях лучше разместить изображение, которое будет однозначно ассоциироваться со сферой услуг, которую вы представляете. Например, одна дама, оказывающая юридические услуги, для идентификации себя в социальных сетях, выбрала скульптурное изображение женской головы с завязанными глазами, в котором каждый, сразу узнает Фемиду, богиню правосудия. Вообще-то, Фемида всегда изображается еще и с весами в одной руке, но место для фото профиля в Facebook настолько мало, что, если в него загрузить изображение целиком, оно будет слишком мелким и информация будет считываться хуже. Поэтому была размещена только голова. Повязка на глазах женщины – достаточный знак, чтобы понять, что на изображении Фемида. Личная фотография юриста была бы в данном случае менее информативна.

В любом случае, изображение идентифицирующее бренд, должно быть адекватно его содержанию. Если бренд позиционирует себя, как мягкий, гибкий и заботливый, то идентификатором не может быть линия в форме молнии. Рок-звезда будет странно выглядеть в одежде нежных расцветок, а если на фото профиля будет изображен цветочек, то это вызовет недоумение у целевой группы. При понимании того, как должен выглядеть ваш бренд, необходимо смотреть на «свое» изображение со стороны, глазами целевой группы. Например, вы работаете с металлом – делаете металлическую мебель, и решили использовать в качестве бренд персонажа изображение робота. В принципе, логичный выбор. Но роботы бывают разными – милыми, как работ Intel, интеллектуальными, как Вижен из «Мстителей», или агрессивно-воинственными. Какое изображение робота, должно представлять ваш бренд? Наверно, ни одно из перечисленных. Скорее всего, это должен быть робот-мастеровой. Но он может быть забавным, как роботы с планеты Железяка из мультфильма «Тайна третий планеты», или серьезным, или… Вариантов масса, все зависит от того, как вы позиционируете свой бренд. Поэтому при рассмотрении вопроса о том, каким должен быть ваш бренд-персонаж, если он вам необходим, обращайте внимание на нюансы.

Следующее выразительное средство создающее образ бренда – то, как он рассказывает о себе потенциальным потребителям: что говорит и каким языком. Ваши тексты, которые вы публикуете или публично произносите, так же должны соответствовать эмоциональному тону бренда, его позиционированию. Вы легко поймете, о чем речь, если представите себе выступление Владимира Маяковского. В одном из своих стихотворений Маяковский написал о себе: «Светить всегда, светить везде, до дней последних донца, светить – и никаких гвоздей! Вот лозунг мой – и солнца!» Каждое публичное выступление поэта вызывала бурю эмоций у публики: от восторга до ненависти. Он был резким в суждениях, рубил с плеча, отвечал на вопросы, порой, зло вышучивая оппонентов. Выступления были яркими, динамичными и категоричными. Подобные выступления полностью отражали суть бренда футуристов, которые отвергали старое искусство и призывали творить новое.

Если все составляющие вашего бренда, создающие единый образ, будут по смыслу идентичны друг другу, то есть бренд будет выглядеть, говорить и поступать, в соответствии с выбранной концепцией, шансы стать замеченным и востребованным целевой аудиторией, у вас будут достаточно высоки.

Обратите внимание на то, что бренд может успешно продвигаться только в среде потенциальных потребителей, поэтому необходимо серьезно подойти к выбору коммуникаций.

В какой социальной сети продвигаться

Насколько необходимо создание личного сайта, если основное продвижение бренда вы планируете делать в сетях, решать вам. Только имейте ввиду, что полную информацию о бренде и в том виде, в каком вам кажется правильным, вы сможете разместить только на собственном сайте. А имея на сайте обратную связь, вы сможете непосредственно общаться с потребителями. Но сайт требует вложений, как моральных, так и материальных. Поэтому решение за вами.

Что касается выбора соцсетей, то он должен основываться на специфике вашей деятельности. Потому что не для каждого бренда все сети одинаково полезны. Если вы продвигаете бренд в сфере услуг для населения (мода, красота, юриспруденция и прочее), то для этого подходят практически все сети, необходимо только определиться с группами, в которых вы будете продвигать свои услуги. Если вы создаете свой персональный бренд в области бизнес-консалтинга, маркетинга и прочих услуг, которыми вряд ли воспользуются потребители b2c-рынка, то не тратьте свое время на работу с такими сетями, как Facebook и «ВКонтакте». Ваш бренд должен быть представлен в тех сетях, где находится его ЦА.

«Но, в Facebook находятся специалисты всех уровней», – возразите вы. Безусловно. Только они приходят туда не для того, чтобы решать рабочие задачи, связанные с бизнесом. В этих сетях людей интересует удовлетворение личных потребностей и интересов. Какая-то часть данной аудитории с удовольствием принимает участие в розыгрышах и викторинах, проводимых производителями для рынка b2c. Кто-то специально заходит на страницу какого-то сообщества, чтобы высказать свой (личный) восторг или неудовольствие по поводу продукта или услуги, которую данное сообщество представляет. Пользователи заходят в эти сети, чтобы приятно провести время: пообщаться с друзьями и теми, кто разделяет их хобби и увлечения. Какая уж тут работа? Все что касается развития бизнеса для бизнеса размещается на профессиональных сайтах. Например, для творческих профессий – это Behance, для управленцев, консультантов, коучей – Exeсutivе и Linkedin. Выберите те сети, которые необходимы именно вашему бренду.

Все социальные сети имеют свои правила взаимодействия с пользователями. Для начала вам нужно будет понять их и впоследствии не нарушать.

Как работать со своим сообществом

Иметь в сети только страницу своего сообщества недостаточно, надо работать с группами. Но прежде проанализируйте структуру и возможности сети, чтобы быть уверенными, что после того, как вы разместите пост о своей услуге в группе, потребитель, заинтересовавшись вашим предложением, зайдет по ссылке не на вашу личную страницу, а на ту, которая представляет бренд. Потому что потребителя интересует не ваша личная жизнь, а продукт или услуга, в которых он нуждается.

Работа с любой сетью требует времени. Только создавая качественный контент и организуя достаточное количество контактов информации о бренде с потенциальными пользователями, ваше предложение будет замеченным и впоследствии узнаваемым.

Основное предназначение социальных сетей – это общение. Поэтому, представив себя в тех сетях, которые вам интересны, необходимо в обязательном порядке поддерживать взаимодействие с подписчиками: размещать материалы, подтверждающие, что ваш бренд живет активной жизнью и реагировать на комментарии подписчиков. Особенно, если комментарии по каким-то причинам носят негативный характер. Потому что только в общении с пользователями, вы сможете узнать о достоинствах и недостатках услуг, которые вы оказываете. Потребители, в отличие от вас, имеют свой взгляд на ваш продукт.

Но самый большой урон бренду в сети может нанести «мертвое» сообщество, о котором забыли его создатели. Помните, что в сеть легко войти, но трудно выйти. Если вы по каким-то причинам забросили свое сообщество, оно все равно будет висеть в сети. Зайдя на него, пользователи будут разочарованы, потому что поймут, что не получат той информации, на которую рассчитывали. Обманутые ожидания потребителей, всегда плохо отражаются на имидже бренда.

Если вы захотите проанализировать, насколько контент, который вы публикуете на своих страницах, интересен целевой аудитории, вы всегда сможете воспользоваться статистикой, которую предоставляет сеть – количество посещений, просмотров и тому подобную информацию. Это может помочь вам корректировать размещаемый контент, потому что вы увидите, что потребителям интересно, а что не очень.

Кроме качества размещаемого контента, необходимо учитывать, периодичность появления новой информации. Количество контактов с потенциальным пользователем не менее важно, чем качество контента.

Как быстро начнется отдача от ваших действий, зависит от того, насколько они будут правильными и от продукта, который вы предлагаете. Чем сложнее предлагаемый вами продукт и, возможно, дороже, тем длительнее процесс формирования позитивного образа и доверия к вашему бренду. Но дорогу осилит идущий.

# 4 слагаемых бренда корпорации «Я»

Ксения Литвинова Менеджер по маркетингу, Франция

Вы обладаете личным брендом, даже если не задумываетесь об этом. Узнайте, от чего зависит ваш имидж!

Начиная с конца 1990-х годов в бизнесе появилось такое понятие как личный бренд. И с тех пор написано много статей, говорящих о необходимости его развития и пользе, которую он несет своему обладателю. В это статье мы сами выведем преимущества, которые открывает эффективно выстроенный персональный бренд и разберем формулу формирования личного бренда.

Личный бренд –это сложносоставное понятие, которое очень тесно пересекается с терминами «деловая репутация» (goodwill) и «бренд». Сложносоставное, потому что оно включает в себя и то, и другое. Мы проанализируем оба.

Как бренд трактуется в маркетинге

Создателями наиболее ярких брендов, известных по всему миру, являются американцы: Disney, Coca-Cola, Microsoft, McDonalds, Mercedes, Starbucks, Nike, Apple, Google – перечень длинный. Поэтому посмотрим, что же именно они понимают под этим словом. Американская ассоциация маркетинга (American Marketing Associations – AMA) определяет бренд, как «имя, термин, знак, символ или дизайн, или комбинация всего этого, предназначенные для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов, а также для отличия товаров или услуг от товаров или услуг конкурентов». То есть это то, что помогает узнавать ваш товар/услугу среди сотен тысяч продуктов-близнецов. Еще в древнем Риме самой качественной считалась глиняная посуда, на которой стояло клеймо fortis. Оно стало насколько известным, что его нередко подделывали.

Автор нескольких книг по брендингу Лесли де Чернатони говорит, что бренд – это «идентифицируемый продукт, сервис, личность или место, созданный таким образом, что потребитель или покупатель воспринимает уникальную добавленную ценность, которая отвечает его потребностям наилучшим образом». Здесь мы уже сталкиваемся со следующим компонентом – уникальной добавленной ценностью для потребителя. В индустрии производства одежды первым, кто пришил свой лейбл к наряду, был англичанин Чарльз Фредерик Уорт, основавший свой дом моды в Париже. Он давал своим клиентам не только качественный пошив, но и оригинальный дизайн в качестве добавленной уникальной ценности.

Еще одно популярное толкование бренда дал Пол Фэлдвик, исполнительный директор по стратегическому планированию BMP DDB: «Бренд – это набор восприятий в воображении потребителя».

Если вы услышите название «Cоса-Cola» ваша творческая фантазия тут же нарисует красную баночку или стеклянную бутылочку с коричневым напитком внутри. Кто-то, возможно, почувствует прохладный бодрящий сладкий вкус. Кто-то услышит звук «п-ш-ш», который издает газированный напиток при открытии емкости, или мелодию Always Cоса-Cola. Все это говорит о том, что компания эффективно работает с позиционированием своего бренда, с тем набором ассоциаций, который возникает в головах покупателя при мысли о Coca-Cola.

Таким образом, можно выделить три важных конкурентных преимущества бренда организации, которые мы вывели выше:

Бренд помогает отличить продукт среди других продуктов близнецов.

Уникальность бренда несет ценность (пользу) для потребителя;

Бренд вызывает устойчивую ассоциацию в голове покупателя с вашей компанией.

О чем говорит деловая репутация

Разберем теперь второе понятие – «деловая репутация» или его англоязычный аналог goodwill, которые используются в российском и международном бухгалтерском учете для определения рыночной стоимости актива без учета без балансовой стоимости собственного капитала. Деловая репутация бывает как положительная, так и отрицательная. Положительная определяется как надбавка к основной стоимости бизнеса, а отрицательная как скидка с цены. Такой подход позволяет произвести количественную оценку репутации фирмы.

Деловая репутация отражает также общественную оценку, которую дают компании потребители, поставщики, партнеры и прочие контрагенты – это уже качественный показатель. Доброе имя – это непросто мнение покупателей о компании, а надежные и доверительные отношения, выстраиваемые бережно шаг за шагом, зарабатываемые тяжелым трудом и долгими годами. Обладание положительной деловой репутацией формирует очень важное преимущество компании – доверие к ней, которое можно измерить количественными и качественными показателями.

Эффективный персональный бренд

У отдельного человека также быть свой собственный бренд: он называется личным или персональным. В 1997 году американский бизнес-гуру Том Питерс опубликовал статью «Бренд по имени Вы», в которой написал: «Независимо от возраста, независимо от нашего положения, независимо от бизнеса, которым мы занимаемся, все мы должны понимать важность брендинга. Мы – президенты наших собственных компаний: «Я Inc». Для того, чтобы сегодня оставаться в бизнесе, наша наиважнейшая работа – быть ведущим специалистом по маркетингу бренда «Я».

Но если двадцать лет назад, говорили только о личном бренде в рамках бизнеса, то сегодня в эпоху развития цифровых технологий и социальных сетей мы пришли к тому, что персональный бренд есть у каждого, хотим мы этого или нет. У каждого он разный – сильный или слабый, популярный или незнакомый, яркий или серый, теплый или холодный, громкий или тихий, положительный или отрицательный, позитивный или негативный, дружелюбный или не очень. Но только тот личный бренд, с которым работают ежедневно и которым осознанно управляют, можно назвать успешным. Такой персональный бренд работает на вас и обладает всеми выше перечисленными преимуществами и выгодами.

Резюмируем. Эффективный персональный бренд:

Формирует узнаваемость вашей личности.

Через вашу уникальность дает людям ценность общения с вами.

С помощью эмоций и ассоциаций создает конкретный нужный образ в головах вашего окружения.

Формирует доверие к вашей персоне.

Формула личного бренда

Все это является вескими причинами заняться формированием собственного сильного, устойчивого и эффективного бренда прямо сейчас. Строится он по формуле:

Сильные стороны – сильные черты характера человека, способности, талант, навыки, мастерство, квалификация. Сильные стороны помогают человеку планировать, двигаться вперед правильным курсом, разрешать проблемные ситуации, достигать желаемого результата и не сдаваться. Именно с определения и понимания этого слагаемого и стоит начать работу над своим личным брендом.

Уникальность – это качество, которое выделяет вас среди других, отличает от конкурентов. Это причина, по которой ваши клиенты выбирают именно вас. Ваша уникальность – ключевая ценность бренда, которая приносит пользу обществу, удовлетворяет его потребностям. При формировании уникального личного предложения необходимо опираться на сильные стороны вашей личности. И не забывать, что уникальная сторона есть у каждого из нас, она заложена в нас самой природой.

После выявления сильных сторон, определения уникального личного предложения можно перейти к разработке третьего слагаемого личного бренда – имиджа, то есть того самого образа, который будет возникать в голове у вашего окружения при мысли о вас.

Деловая репутация – это нематериальный актив, который невозможно потрогать, но возможно оценить в виде доверия к вам, вашим товарам или услугам. Деловая репутация – это система взглядов, мнений и отношения общества к вам, которая формируется не за один день, а в течение продолжительного периода. Соответствие деловой репутации заложенному образу и заявленным обещаниям в имидже – прямой результат доверия и прочных долгосрочных отношений, который вы смогли установить со своим окружением. Но здесь возможна и обратная связь: несоответствие заявленным обещаниям, приведет не только к потере имиджа, но и подрыву деловой репутации. И если имидж можно скорректировать и реанимировать достаточно быстро, то восстановить деловую репутацию гораздо сложнее.

Формула личного бренда, как стул или стол, опирающийся на четыре ноги, опирается на эти четыре слагаемых. Если убрать один из них, личный бренд пошатнется, а если два – вовсе упадет. Поэтому работать над своим персональным брендом нужно аккуратно, внимательно и с удовольствием, ежедневно инвестируя в него свое время, силы и энергию. Тогда у вас получится выстроить сильный, красивый и уверенный и уникальный бренд, который будет помогать вам и вдохновлять вас на дальнейшие свершения.

# Хотите достижений? Забудьте о конкретных целях!

Михаил Боднарук Руководитель проекта, Москва

Желая заработать миллиард, мы обманываем себя. Цель должна быть эмоционально значимой и вдохновляющей. Как найти ее в жизни?

Новый год – это большое искушение начать все по-новому, начать все лучше, изменить себя, изменить свою жизнь, а иногда в самых больных фантазиях – изменить других. И опять это у вас не получится, и опять придется ждать нового года и опять решать начать все с начала.

Я говорю не только о нашей личной жизни, но и о нашем бизнесе, ведь бизнес – это зеркало человека, который его ведет: все его страхи, все его «тараканы», все проявляется в этой сфере. Именно поэтому бизнес так редко бывает логичным и практичным: я такого не знаю. Мы пытаемся изображать, что решения принимаются на основании аналитики, и все взвешено и продумано. Но кого мы обманываем? Весь наш стиль ведения бизнеса – это отражение наших неразобранных проблем, неприятия себя...

Поэтому пора начать с себя. И первое, что нужно сделать: перестать ставить цели, я имею в виду цели как логическую структуру. Цель должна быть эмоциональной и как можно более расплывчатой. Как и хорошая работающая стратегия бизнеса, цель не может быть конкретной. (Простите, но кто вам сказал, что занять 2% рынка – это стратегия?!). Напротив, цель должна быть всегда объемной и неконкретной, но обязательно вызывающей эмоции. Эмоции, которые заряжают, которые позволяют хотеть жить и что-то делать по желанию, а не потому, что должен или так правильно.

Быть свободным, быть счастливым – вот примеры работающих жизненных целей, которые не изменятся завтра, потому что доллар упал или пришла зима. Именно такие цели дают нам практические инструменты, подсказывающие, как жить, как реагировать на внешние факторы, как и с какими людьми общаться, как общаться с близкими, как общаться с собой. В этом случае любое действие мы всегда можем сопоставить с нашей целью, оценив, как оно согласуется с ней. Поняв, что делать и самое главное, чего точно не делать. И тогда не нужно себя заставлять, мотивировать и принуждать к выполнению этой цели.

Да, это реально непросто, потому что есть мир, есть установки родителей, общества, которые заставляют нас жить не своей жизнью, а «правильной» жизнью других. У меня большой опыт общения с внешне очень успешными руководителями, бизнесменами, которые имеют все, и не имеют ничего. Ничего, что бы их радовало по-настоящему, окрыляло и воодушевляло жить дальше. Они заполняют эту пустоту работой, поездками, спортом. Причем спортом – чаще всего экстремальным: альпинизм, и не меньше, чем Эверест; марафон, и обязательно по пустыням, триатлон. То есть, чтобы ощутить жизнь, им нужны ударные дозы адреналина. И это по-настоящему страшно!

А социально одобряемая гордость, что я работаю круглые сутки? Откуда это? От боязни побыть наедине с собой, от страха, что если ты остановишься, все рухнет? Ничего не рухнет, ничего не изменится, только лишнее и ненужное отпадет.

Меня лично всегда удивляли люди, которые хотели заработать и заработали очень много денег. Честно, я не понимаю, зачем им столько денег, которые в принципе нельзя потратить за жизнь. Не надо говорить, что с ростом доходов растут и потребности: это ложь. С ростом доходов растет лишь стоимость инструментов, позволяющих заглушить внутреннюю пустоту. Если честно, скажите: как много по-настоящему счастливых и свободных людей вы встречали среди богатых людей? Да, они летают по миру, но только для того, чтобы показать другим, что они это могут. Ведь по-настоящему счастливый и свободный человек никому ничего не доказывает, он просто живет, без привязки к тому, как его оценивает его социальный круг, весь мир.

Мы всегда пытаемся доказать кому-то, что мы чего-то стоим. А зачем? Единственный судья нашей жизни – это только мы сами. Зачем эти дворцы, эти машины, которые больше, чем танк? И конечно, зачем эти яхты и самолеты? Это же только внешнее проявление низкой самооценки, желания получить у совершенно незнакомых людей признание и хоть как-то заполнить эту пустоту внутри!

Деловая жизнь и деятельность людей зачастую основана не на практической основе, а на этой эмоциональной пустоте. Именно поэтому и решения в бизнесе чаще всего принимаются на эмоциональной основе, причем на ущербной эмоциональной установке собственной неполноценности. И когда мы начинаем планировать нашу жизнь и ставить конкретные цели, то пытаемся исходить из логических установок, без изменения своей внутренней эмоциональной среды, которая и мешает нам объективно понять свои потребности и грамотно поставить практические цели, ведь ориентиры сбиты...

Поэтому, прежде чем ставить конкретные практические цели, нужно понять, что для вас по-настоящему важно. Каким свой мир вы хотите видеть, какими хотите быть? Последний пункт самый важный для правильной эмоциональной установки: каким хочу быть! И тут важно не внешнее видение, а именно внутреннее ощущение, потому что внешнее бывает проще получить, и тогда мы начинаем думать, что проблема решена, а это лишь усугубляет, загоняет внутрь эмоциональную пустоту.

Современный мир это понял, и все больше людей приходит к мысли, что красота и успех – это понятие индивидуальное, что нельзя и не нужно всем быть одинаковыми, что принцип diversity подходит не только для формирования команд в западных компаниях, но и для жизни. Приходит понимание, что стремление соответствовать установкам общества, семьи, близких – это неправильно, это неэффективно.

Кстати, именно поэтому в мире поднялась обратная волна за сохранение «традиционных» (глупое слово, лишенное смысла) ценностей. Люди просто испугались перемен, перемены – это всегда страшно, проще жить по чужим правилам, а не по своим. Но вы знаете и сами по себе чувствуете, что готовность к изменениям реально уже захватила и наше общество. Ведь гламур 2000-х убил не кризис 2008 года, гламур убил новый человек, осознавший, что внешние атрибуты не сделали его счастливым, что счастье не в этом.

Памятников эпохи, когда внешнее ценилось больше, чем внутреннее, очень много: в Москве это и Остоженка с ее полупустыми разрушающимися псевдоэлитными домами, это и бизнесмены-харизматики, которые выглядят сейчас смешными в своем нарциссизме. Список этих руководителей большой, вы все их знаете. Но никто из них не эффективен как руководитель, и вне системы постоянного роста рынка они работать не могут. Печальное зрелище…

Пора ставить цели не по диаграмме Ганта (которую мало кто реально использует, потому и проекты у нас никогда не выполняются в срок), а по простому, но самому эффективному способу: выбор эмоционально значимой цели. Только это должна быть лично ваша цель! Поэтому не спешите: до себя настоящего нужно еще докопаться сквозь внешнее и навязанное.

Это, кстати, один из самых важных и сложных моментов в поиске своей цели: с ней нельзя спешить, нельзя подталкивать к ней себя. Все произойдет именно тогда, когда и должно произойти. Тогда, когда вы отпустите себя, ваше истинное «Я» проявится. Я сам жду этого момента. Давайте ждать вместе, оно того стоит.

# «Вашему счастью мешают все новые цели». Почему стремление вперед только отдаляет от успеха

09.02.2018

«Мы постоянно сравниваем себя с кем-то, кто выше, сильнее, успешнее, при этом не глядя на то, чего смогли добиться сами. Важные цели в момент достижения обесцениваются для нас, хочется еще и еще».

Джейк Харе, некогда бездомный ребенок, ныне бизнесмен и глава семьи, на Medium.com пишет о том, почему некоторым людям не удается чувствовать себя успешными, что бы они при этом не делали.

— Когда я был бездомным ребенком в Калифорнии, моя цель была в поступлении в колледж. Когда я стал студентом, тут же начал гнаться за дипломом с отличием. Получив красную корочку, я поставил целью найти высокооплачиваемую работу. Устроившись на такую, я снова сместил вектор, мне хотелось собственный бизнес, который бы приносил доход не меньший, чем нынешняя зарплата. Открыв свое дело и получив доход, равный зарплате, я тут же решил, что мне нужна сумма, в три раза большая. Утроив зарплату, я захотел сумму с семью нулями.

На каждом из своих жизненных этапов я не тратил время на то, чтобы выдохнуть и назвать себя успешным. Вместо этого я каждый раз переходил к новой цели, еще и еще.

Будучи амбициозным человеком, в эту ловушку легко попасть. Мы постоянно сравниваем себя с кем-то, кто выше, сильнее, успешнее, при этом не глядя на то, как многого смогли добиться сами. Мы постоянно заменяем наше понятие об успехе новым, забывая о том, как шли к тем целям, что уже достигнуты.

Просто оглянитесь назад и посмотрите, сколько вы уже сделали. Разве это не успех?

Успех в жизни можно было бы назвать постепенным расширением счастья и реализацией достойных целей, — говорит врач и писатель Дипак Чопра.

Конечно, у вас все время есть идеи о том, куда двигаться дальше. Они касаются и работы, и личной жизни. Даже если нет конкретных планов, все равно есть мысли «было бы хорошо, если бы…».

Выбросите их из головы. Начните сначала. Выберите одну, главную цель, которая сделает вас счастливым. Например, если вы хотите написать книгу, задумайте просто создать это полотно, a не издать что-то в обложке синих тонов, что станет бестселлером и побьет рекорды продаж за последние 5 лет. Понимаете, в чем разница?

Определив свою цель, начните действовать. Сравнение с игрой в футбол тут подходит как нельзя более точно. Представьте, что вы на футбольном поле и вам нужно забить мяч, но при этом игроки противника делают все, чтобы этого не произошло. Должна появиться схема, которая поможет обойти всех противников и все же забить мяч в ворота. Эта схема — и есть план действий. Используя пример с книгой — вы должны понять, сколько глав вам нужно написать и к какому сроку.

Так, действуя по схеме (конечно, будут моменты успеха и моменты, когда захочется все бросить), вы достигнете ворот. Самое время оглянуться назад и увидеть, как много всего сделано. Вы должны понять, осознать, что сделали что-то невероятное. Не позволяйте своему мозгу тут же стремиться к новым воротам, насладитесь данным моментом.

Для того, чтобы точно «закрепиться» на этом моменте, заранее придумайте, как вы отпразднуете достижение цели. Это может быть вечеринка с друзьями, неделя за городом с семьей или что-то еще. Такие точки, моменты закрепления, необходимы людям, чтобы ощущать, что они чего-то достигают в жизни, что они успешны.

# «Они не наглые, просто понимают цену времени»: 7 признаков предпринимательского склада ума

08.02.2018

Для того, чтобы открыть и успешно вести свое дело, недостаточно просто желания и средств. Выйти на нужный уровень могут только люди, которые способны быстро действовать и использовать других.

асто можно услышать фразу о том, что предпринимательство не для всех. Для того, чтобы строить свое дело, нужны упорство, стремление к независимости и умение идти вперед, несмотря на все сомнения. Forbes.com перечисляет семь признаков предпринимательского склада ума.

1. Вы начали проявлять интерес к бизнесу еще в детстве

Изучая биографии успешных предпринимателей, часто можно узнать, что они заработали свои первые деньги еще в детстве. Например, основатель бренда очков Ellison Аристотель Лумис начал зарабатывать деньги еще в семь лет — трижды в неделю он выполнял домашние поручения своих друзей и за каждый визит брал $7. Вскоре о нем стало известно, и у Аристотеля появилось столько клиентов, что он мог зарабатывать $500 в неделю.

2. Вы видите тренды

Настоящие предприниматели постоянно следят за изменениями вокруг и стараются удовлетворять возникающий спрос. В 2011 году Джулия Шредер, основательница сообщества молодых предпринимателей Unconventional Life, заметила, что некоторые девушки начали украшать свои волосы перьями. Она решила закупить перьев на несколько тысяч долларов, чтобы потом перепродать их в сети. Через несколько дней оказалось, что интуиция не подвела Джулию: вскоре во всех местных магазинах закончились перья, а у нее в руках оказался целый бизнес.

3. Вы мыслите масштабно

Люди с «рациональным» или «практичным» мышлением стараются избегать рисков и действуют в ограниченных масштабах. Предприниматели же мыслят шире.

Адам Ривиец, владелец компании по работе с медийными личностями #Paid, протестировал свою бизнес-модель ровно на одном блогере, прежде чем расширить свой бизнес до десятка тысяч клиентов. Его первым клиентом была бывшая одноклассница, которая за год набрала 75 тысяч подписчиков в Instagram.

Мы связались с ней и предложили стать ее агентами, — рассказал Ривиец. — Когда она нам заплатила, мы поняли, что идея проверена и можно искать больше блогеров. Мы связались с 700 блогерами, в Instagram-профиле, умкоторых была указана электронная почта. Всего за одну неделю на наше предложение откликнулось 500 человек.

4. Около вас есть люди, способные вдохновлять

Писатель Тим Феррис сказал однажды: «вы — это нечто среднее между пятью людьми, с которыми вы связываете себя сильнее всего». Успешные предприниматели знают, что наличие в окружении негативных людей может сбить с курса. Они окружают себя теми, кто их мотивирует и поддерживает, и потому быстрее добиваются своих целей.

5. Вы умеете использовать человеческие отношения

Хорошие бизнесмены знают, что продукт, который посоветовал друг, человек купит с вероятностью в 4 раза больше. Успешные предприниматели живут по этому принципу и используют силу нетворкинга для продажи своих продуктов.

6. Вы действуете быстро

Многие люди ждут очень долго перед тем, как приступить к любимому делу. Бизнесмены к ним не относятся. Это вовсе не значит, что они наглые — они просто понимают, чего им может стоить излишне долгое ожидание.

7. Вы визионер

Предприниматели — настоящие эксперты по выдумыванию более эффективных решений чего-либо. Там, где сотня человек увидела только ограничение, предприниматель увидит возможность.

Бизнесмен Зак Бенсон говорит, что быть визионером — значит быть уверенным в том, что сможешь воплотить свою мечту в реальность.

Это вполне возможно, — говорит он. — Я работаю с сотнями блогеров в Instagram. Эти люди действительно живут такой жизнью, какую вы видите в их блогах, хоть она и кажется нереальной. Я сам всегда мечтал так жить… и сейчас мне это удалось.

# Три пути в карьере после пятидесяти

Анна Бурова Руководитель проекта, Москва

Консалтинг, предпринимательство или работа по найму? У каждого варианта есть свои минусы. Как их оценить и преодолеть?

Консультирование тех, кому около пятидесяти – это особая ответственность. Человек в этом возрасте прекрасно осознает ограниченность того отрезка трудового пути, который ему остался, и стремится избежать ошибок в самоопределении. Независимо от того, ищет он работу после реструктуризации компании или задумывается о своем будущем, оставаясь на должности топ-менеджера, решение о ближайших шагах в карьере дается нелегко. Как правило, люди этого возраста уже не только построили успешную карьеру, но и создали себе репутацию, обросли связями, контактами, мнениями. Добавьте к этому уровень жизни выше среднего, к которому привыкла семья, затраты на сохранение и приумножение недвижимости и других активов, привычку поддерживать членов семьи.

По нашему опыту, в 98% случаев успешные менеджеры этого возраста формулируют три карьерные альтернативы. При анализе этих альтернатив с завидной устойчивостью мы обсуждаем с менеджерами следующие «за» и «против».

1. Уход в консалтинг или преподавание

Самый простой путь. Быть преподавателем и консультантом способен практически каждый из успешных руководителей, достигших высоких позиций. Есть опыт решения практических задач, есть понимание отрасли и бизнеса. Противопоказанием является категорическое неумение слушать потенциального клиента, адаптировать свои мысли и опыт под конкретный запрос. Как правило, люди с подобными качествами останавливаются где-то посередине карьерной лестницы и не формулируют себе карьерные альтернативы в 50 лет, предпочитая однажды выбранный путь. Еще совсем недавно специалисты именно с таким профилем активно привлекались консалтинговыми компаниями в качестве руководителя отраслевой практики, иногда даже сразу – на уровень партнеров.

Ситуация в консалтинговом бизнесе, как и в экономике в целом, серьезно изменилась. Высокая конкуренция со стороны квалифицированных экспертов на позициях ин-хаус, снижение бюджетов на привлечение консультантов, необходимость удивлять клиента новыми разработками из области диджитал и онлайн, неструктурированность и слабость рынка консалтинга в России в целом – все эти факторы снижают вероятность привлечения кандидатов с опытом на уровень руководителей или партнеров. Требуется не только опыт. Но и продажи, привлечение клиентов.

Анализ карьеры консультанта в этом случае выглядит очень просто. Мы просим прикинуть, какой объем работ наш успешный менеджер готов привлечь прямо сейчас, рассчитываем, какой лично он получит доход – и видим, что энтузиазм быстро исчезает.

Аналогично с профессией преподавателя. Ставка в ведущих бизнес-школах для преподавателей ин-бизнес – около 1000 рублей за академический час. Расчеты приводят к невыгодности данной карьеры.

Означает ли это, что успешный менеджер должен забыть о консультировании и преподавании? Напротив. Надо активно начать готовиться к данной карьере, которая может стать основной в 60 и более лет. Построение личного бренда, налаживание связей с потенциальными клиентами и профессиональным сообществом – это непростые задачи, но увлекательные. Ими можно заниматься параллельно с выполнением другой работы.

2. Собственный бизнес, предпринимательство

Под предпринимательством мы имеем в виду не желание на собственные накопления купить салон, магазин, франчайзинговый проект, а наличие бизнес-идеи, которая отражена в бизнес-плане, под который привлекаются внешние инвестиции. Мы знаем много примеров, когда вдруг успешные руководители, немного обогатившись активами, решили, что есть миллионы, которые можно пустить в дело, но дело не пошло. И это не только примеры про менеджеров из найма, уходящих в свободное плавание. Успешные предприниматели, зарабатывающие на своем бизнесе достаточные дивиденды, вдруг пускаются во все тяжкие и решают запустить новое дело, будучи уверенными, что успех стал для них привычкой.

Наличие бизнес-плана и потенциальных инвесторов хотя бы на горизонте – это очень жесткий критерий, отсекающий тех, кому лучше в бизнес из наемных менеджеров не ходить. 80% мыслящих о собственном деле не проходят оценку по этому критерию. Даже если вы относитесь к меньшинству, стоит проверить себя на наличие гена предпринимательства. Обычно мы просим задать следующие вопросы себе:

Какие деньги и когда вы получали, кроме зарплаты?

Какие роли раньше вы исполняли? Приходилось ли вам бывать не только управленцем и разводящим, но и исполнителем?

Если завтра сотрудница магазина заболеет, будете ли вы готовы встать за прилавок? Если проект по запуску онлайн-платформы застрянет, если программист исчезнет, готовы ли начать кодить?

Если на подобные вопросы ответы отрицательные, лучше остаться в наемных менеджерах.

3. Продолжение наемной карьеры

И теперь о самом сложном. Как оставаться наемным менеджером в условиях закрытия, реструктуризации, повсеместного сокращения затрат? Очень успешные менеджеры, которые заявлялись на интересные для них вакансии, свидетельствуют: работодатель поговорил, очень восхищался опытом, подробно в деталях расспрашивал обо всем – а взяли молодого, неопытного, который будет делать, что ему скажут. «Это ведь вредно для бизнеса!» – говорят опытные профи.

Кто знает, что сейчас более вредно для бизнеса – молодой и неопытный СЕО или СЕО с годовым доходом в несколько раз больше дохода всей компании и устоявшейся привычкой делать все, как он привык и считает нужным. Бизнесы ищут новые модели развития, новые продукты, ставки на гибкие молодые мозги срабатывают.

Что делать в таком случае опытным успешным менеджерам? Определиться. Хотите быть главным – ищите себе проект, в котором будете отвечать за результат, но будьте готовы упасть по деньгам в самом начале проекта. Стать, по сути, предпринимателем в роли наемного менеджера – интересная задача для тех, кто прошел огонь и воду. К сожалению, очень часто подобные истории не случаются из-за несовпадения возможностей собственника и желаний потенциального руководителя.

Если вы хотите быть частью успешной команды и отвечать за конкретный участок работ в серьезной компании, переосмыслите свой опыт, найдите новое и нестандартное применение своему потенциалу в рамках этого бизнеса. Предложите себя не на привычную для вас позицию – финансовый или коммерческий директор, маркетолог, а на проект по решению конкретной задачи: запуск нового продукта, реструктуризация, внедрения новой системы управления, автоматизация... Для этого придется, как минимум, переписать свое резюме, как максимум – поучиться, продвинуть себя как эксперта в соответствующих вопросах, провести несколько встреч с компанией не по обсуждению вакансии, а по обсуждению задачи. Возможно, стоит стать советником или парт-тайм консультантом (в том числе бесплатным), чтобы нащупать потребности компании именно в вас. Связи, контакты, бренд – капитал, который поможет в этом.

Плюсом последнего подхода является то, что это в любом случае работа на перспективу. Презентовать себя рынку как эксперта – более содержательная задача, чем отрабатывать навыки проведения собеседований с хедхантерами и рекрутерами.

# 7 качеств, от которых зависит ваша карьера

Фахри Агаев Вице-президент, зам. гендиректора, Азербайджан

Почему люди с одинаковыми стартовыми возможностями добиваются разных успехов? Случайность? Фахри Агаев не согласен с такой постановкой вопроса.

Мы видели не раз: разные люди в одной компании добиваются разных успехов в карьере. В чем дело? Что отличает двух, на первый взгляд, похожих сотрудников? Оба следуют одинаковым корпоративным правилам и работают в подчинении одного руководители, оба сидят в одном офисе и устают к концу рабочего дня. Но результаты разные. Вероятно, есть что-то невидимое, что в долгосрочной перспективе становится либо драйвером, либо тормозом карьеры.

Я часто видел, как неудачники объясняли достижения успешных коллег банальным везением или умением найти подходы к начальству. Но как человек, начавший карьеру с самых низких ступеней профессиональной лестницы и сегодня принимающий решения о назначении руководителей различных категорий, уверен: на развитие карьеры влияют вполне конкретные личные качества. Итак, что же отличает успешного работника от неуспешного?

1. Целеустремленность и планомерность

У успешных работников есть общие карьерные цели и планы. Неуспешные предпочитают плыть по течению, даже не озираясь вперед, куда несет его течение. Обратите внимание: на простой вопрос «Каковы твои цели на будущее?» – очень много людей не могут точно и доступно ответить.

Есть очень резкая разница между работниками, имеющими карьерные цели и работниками, не имеющими таковых, и она сразу бросается в глаза. Те, у кого есть цели, имеют сильную внутреннюю мотивацию; сталкиваясь с неудачами, они не опускают руки; таких людей трудно оторвать от работы и отвлечь внимание; их действия в свободное от работы время имеет четкую направленность и наполнены определенным смыслом. Человек, имеющий цели, УЖЕ мотивирован для развития. И самое главное: у человека, имеющего конкретные цели, имеется также план для карьеры и развития, и он уже знает какими инструментами, и в какой последовательности будет пополнять и укреплять свои знания, навыки и личные качества.

А люди, не имеющие целей, подобны бутыли, которая качается на морских волнах в зависимости от направления ветра. Они больше надеются на удачу, шансы или везение. С годами, не добиваясь повышения и видя, как преуспевают другие, они приписывают это везение успешным, настойчиво не видя их огромный труд и целенаправленность.

Что делать? Определить свои карьерные цели, и в соответствии с ними выстроить планы на будущее.

Ответьте для себя на один вопрос: «Кем и где я хочу быть через 10 лет?». Подумайте и запишите все знания, навыки, опыт и качества для того образа, который должен быть 10 лет спустя.

А затем подготовьте свой план развития на 1 год. Отметьте, что вы будете читать, с кем будете общаться, какой опыт, откуда и от кого вы будете получать. А после внесите все это в список своих ежедневных и еженедельных дел.

В начале каждого года, месяца и недели задавайте себе один вопрос: что в вас особенного и что вас выделяет среди огромной массы людей вашей же профессии? Почему работодатель должен выбрать именно вас? Ответьте себе честно и вносите корректировки в свои планы в соответствии со своим ответом.

2. Проявление инициативы

При новых проектах, когда надо заняться чем-то дополнительно кроме своей рутинной работы, успешные работники проявляют инициативу; а неуспешные же стараются остаться в тени для того, чтобы не получить дополнительную нагрузку.

Классический случай: начинается новый проект. Для работы над этим проектом, человек помимо своего стандартного рабочего времени должен проводить на работе еще и дополнительное время. На собрании задается вопрос – кто хочет заниматься этим проектом? Тех, кто прячет глаза, избегает смотреть на руководителя, никто не заставляет заниматься этим проектом, но на их фоне выделяются инициативные и готовые потратить энергию, время и порой нервы люди. С каждой поднятой рукой для получения новой или дополнительной работы, они получают новые знания, заводят новые знакомства и конечно же, бонусы и плюсы в глазах руководства, доказывая свою лояльность компании и готовность жертвовать личным ради общего. А это ведь одни из качеств хорошего руководителя.

Что делать? Всегда проявляйте инициативу и не избегайте брать на себя нагрузку. За свой 25-летний опыт я ничего не потерял от того, что порой задерживался на 2-3 часа после работы, а иногда работал по выходным или по ночам. Любая дополнительная работа и напряжение, которые могут вывести вас из зоны комфорта и есть ваше развитие. Человек, показывая свое отличие и наряду с этим еще и проявляя инициативу и действуя активно, также демонстрирует приверженность компании и готовность жертвовать своим временем ради общего продвижения. И как только в компании появляется возможность повышения, в первую очередь начальство вспомнит того, кто первым «бросался в бой».

3. Стойкость к неудачам

У успешных работников отношение к неудачам очень простое: анализ, выявление ошибок и продолжение своего пути. Особенно, если есть цели. А неудачники же опускают руки и отступают назад.

Никто не может быть всегда правым и не может знать все. Особенно в начале своей карьеры. У каждого человека бывают неудачи и ошибки. На каждой стадии нашей карьеры, в каждой новой позиции бывают неизвестные нам моменты, в которых мы можем допустить ошибки, оплошности, нас могут подставить внутренние конкуренты, зарящиеся на наши позиции, или просто завистники. Некоторые люди анализируют свои ошибки и продолжают свой путь, не падают духом. Они понимают, что ошибки не бьют по репутации человека: на репутацию человека действует неумение научиться ничему на своих ошибках.

Не забывайте: совершить ошибку и принять ошибку – это две разные ситуации. Наличие ошибки нормально, а вот форма принятия ошибки совершенно иное дело.

Что делать? Не бойтесь ошибок и неудач. Примите их как важную составляющую часть своего профессионального роста и обучения. Внимательно анализируйте свои ошибки, найдите причины, примите решения для того, чтобы больше не совершать их и продолжайте свой путь. Нет успеха без неудач.

4. Знание техник личной эффективности

Успешные работники владеют техниками личной эффективности и постоянно стараются их развивать. А неуспешные работники работают, как все, и результаты у них, как у всех, средние. Эффективный работник – это работник, который не только трудится над повседневной работой и обязанностями, но и находит время на свои будущие планы и дела, регулярно развивается и совершенствуется.

Сегодня, работая с людьми, занимающими разные позиции, я даю всем одно задание: опиши свой стандартный день и расскажи, что ты делаешь. В большинстве случаев люди проводят как минимум 40-60% своего рабочего дня неэффективно. У эффективно работающего человека всегда есть время для дополнительных проектов, работы, профессионального и карьерного роста.

Простое умение концентрироваться дает мощнейший выигрыш во времени. Обратите внимание на людей вокруг себя в офисе: кто-то делает работу и углубляется в нее, ничего не видя, кроме нее, и заканчивает ее за час. Другой сотрудник такую же работу может выполнить за три часа, отвлекаясь на социальные сети, реплики коллегам, разговоры. И качество работы разительно отличается. Первый, сэкономив два часа времени, может потратить его на дополнительную работу либо на свое совершенствование, а второй и устает больше, и выполняет меньше. А как можно повышать того, кто не может управлять даже своим временем? Сможет ли он управлять энергией и временем своих подчиненных? И насколько будут эффективны сотрудники такого руководителя?

Что делать? Определите себе цель на год: за 12 месяцев стать обладателем 12 новых техник личной эффективности. Каждый месяц – новая привычка.

Простой пример: человек, умеющий печатать десятью пальцами, может сэкономить двадцать минут времени каждый день. Всего двадцать минут. На первый взгляд кажется мало. Но, если принять, что в году 250 рабочих дней, то получаем 5000 дополнительных минут в год или 83 часа. А если за час прочитывать тридцать книжных страници, то в год это 2500 страниц, то есть десять книг. Подумайте: только одна привычка – сэкономить в день двадцать минут – за год подарит вам десять книг!

А теперь подумайте над тем, что будет, если вы за год будете обладателем двенадцати привычек. Каких? Именно тех, которые экономят время: планирование дня и недели, быстрое печатание, лаконичность в разговорах по телефону... Перефразирую известную пословицу применительно к личной эффективности, можно сказать, что минута час бережет.

5. Дисциплина

Успешные работники дисциплинированны во всех вопросах – от своевременного прихода на работу до выполнения задания руководителя в срок, если даже для этого порой приходится не спать до утра. Неуспешные работники могут найти «достойное» оправдание всему.

Дисциплина – очень важный фундамент, на котором формируется долгосрочный успех. Недисциплинированный человек может случайно стать успешным, но при первой легкой же встряске он упадет и больше не встанет. Недостаточно просто знать о тех же техниках личной эффективности. Важно упорно и последовательно их применять изо дня в день, каждую неделю, каждый месяц, пока они не станут привычкой.

Что делать? Если коротко: быть дисциплинированным.

6. Постоянное развитие

Успешные работники постоянно развиваются. Неуспешные меняются лишь под давлением руководства и даже стараются оказать сопротивление. В современном развивающемся и меняющемся с большой скоростью мире далеко не всегда побеждают самые умные и самые сильные: на передний план выходит оперативность. Быть динамичным в плане карьеры и профессионального роста означает постоянно развиваться, идти вперед, быть активным и агрессивным.

На вопрос, почему ты не развивался за последние пять лет, не уделял этому время и энергию, я обычно получаю ответ, вроде этого: «Компания меня не развивала. Что я могу поделать?» Фактически такой работник признает, что является жертвой, что сам не может активно управлять своей карьерой, что все его профессиональное будущее зависит от компании. Но успешный человек сам работает над своим совершенствованием, выделяя для этого время, энергию и денежные средства.

Что делать? Следовать одной из моих самых любимых цитат, которая принадлежит Джеку Уэлчу: Change before you have to – «Меняйся раньше, чем будешь вынужден это сделать». Составьте план своего развития на год в соответствии со своими целями. После этого разбейте этот план по месяцам, разделите месяцы на недели и дни. И каждый день уделяйте время своему развитию.

Не забудьте очень важный момент: самый долгий путь состоит из шагов. Для своего карьерного развития вы должны каждый день делать хотя бы один шаг. И через некоторое время вы спокойно пройдете мимо того, кто будет сидеть и ждать, когда ему повезет.

7. Позитивность

Успешные работники всегда позитивны и оптимистичны, своей положительной энергией заряжают и воодушевляют других. Неуспешные этим качеством не отличаются.

Позитивность проявляется во всем – от их улыбки и рукопожатия до выражения своих мыслей. Работники, которым она присуща, меньше жалуются, но больше работают. А у их коллег, зараженных негативными настроениями, одни жалобы и отговорки. Да по одному и тому же вопросу у них могут быть разные мнения. «Мне очень понравился этот проект, потому что я многому научился и познакомился с новыми интересными людьми», – скажет один. «Ну, зачем мне был нужен этот новый проект?! Из-за него приходилось по вечерам задерживаться на работе», – посетует другой.

Настрой напрямую влияет на эффективность труда человека, на его настойчивость и готовность тратить больше энергии ради успеха. Позитивно настроенный человек с самого начала находится в выигрышной ситуации. Представьте реальную ситуацию. В компании создается новая система обслуживания клиентов. Позитивно думающий человек размышляет о реформах: «Отлично! Это поможет развитию нашего бизнеса, и мне будет полезно познакомиться с новыми методами». А негативно настроенный думает: «Зачем все это нужно?! Та система, по которой мы работали до сих пор, тоже была хорошей». При этом он выплескивает свое отрицательное отношение на других, демонстрируя его всем своим видом, жестами и интонацией. А первый из сотрудников, напротив, заражает своим оптимизмом других. А теперь вопрос: у кого из этих двоих пойдет карьера в компании?

Что делать? Быть оптимистичными. Ваша положительность должна проявляться в каждом вашем движении и слове. Избегайте всего негативного – информации, новостей, людей. Старайтесь находить позитивные моменты во всем, что бы с вами ни случилось. И со временем это превратится у вас в привычку.

Портрет победителя

А теперь давайте представим успешного человека. Каким он кажется окружающим людям – коллегам и руководителям?

У него есть карьерные цели. Он знает, где и кем будет через десять лет, и поэтому уделяет время и энергию делам, которые приведут его к целям, не теряя времени на второстепенные дела и действия. В соответствии со своими целями у него есть планы и естественно, что он не будет тратить времени попусту.

Он инициативен и, увидев новые проекты и задания, берется за них.

Он не боится неудач. Для него неудача – это возможность научиться чему-то новому, проанализировать свои ошибки, снова обдумать, принять решение и продолжать свой путь. Он понимает, что неудачи – это важная составляющая часть на пути к успеху и показатель сбоев.

Он обладает техниками личной эффективности и умеет делать работу оперативно. С задачей, которую его коллеги выполняют за восемь часов, он справляется за пять, и таким образом у него остаются дополнительные три часа на саморазвитие, иностранный язык или на новые проекты.

Он дисциплинирован и во всем показывает эту черту характера. Если его назначат руководителем, он станет для подчиненных примером для подражания.

Он регулярно развивается, ибо понимает, что для карьерного роста постоянно нужны новые знания и навыки.

Он позитивен, окружающие получают от него положительную энергию.

Такой человек будет резко выделяться на фоне конкурентов, будет виден издалека.

Каждый сам кует свое профессиональное счастье, и никто кроме нас не несет ответственности за нашу карьеру. Желаю всем успехов в карьере и баланса в жизни!

# 7 гибких навыков, без которых нет карьерного роста

Оцените, насколько комфортно с вами работать. Что не поздно изменить и улучшить?

Есть ли в вашей компании такие, с кем, кажется, все мечтают работать? Их всегда втягивают в мозговые штурмы, с ними консультируются руководители вашей команды. Их все просто очень, и очень любят. Они – самые приятные люди в мире, и, возможно, потому, что обладают доведенным до совершенства набором гибких навыков.

Гибкие навыки – это сочетание социальных и коммуникативных качеств, эмоционального интеллекта и черт личности, которые позволяют легко ладить и гармонично работать с другими людьми. Гибким навыкам можно научиться, но результаты не зависят от количества прочитанных учебников и успешной сдачи экзаменов. Когда дело доходит до умения поддерживать непринужденную беседу, эмпатии и гибкости в решении задач, все не так однозначно, как в освоении твердых навыков – скажем, высшей математики или программирования.

Это не значит, что в гибкие навыки не стоит инвестировать. Чтобы быть найти работу, нужны твердые навыки, но именно гибкие навыки позволят подниматься по карьерной лестнице. Вот самые важные из них.

1. Эмоциональный интеллект

Эмоциональный интеллект часто называют способностью распознавать свои и чужие эмоции и управлять ими. Он состоит из пяти ключевых элементов:

Самопознание.

Саморегуляция.

Мотивация.

Эмпатия.

Навыки общения.

В рабочей обстановке эмоциональный интеллект сводится к нескольким ключевым способностям:

Умение распознавать и регулировать свои эмоции и реакции.

Налаживать контакт и устанавливать хорошие отношения с другими людьми.

Сопереживать другим.

Давать и получать эффективную, конструктивную обратную связь.

Может показаться, что эмоциональный интеллект – не самый важный навык для карьерного роста и успеха, но, в некоторых случаях, это именно так. По данным одного из исследований, в котором участвовали новые сотрудники, не оправдавшие ожиданий в течение первых 18 месяцев работы, 23% из них не удалось сделать этого из-за низкого эмоционального интеллекта.

2. Умение работать в команде

Способность ладить с другими – это гибкий навык, над которым вы неосознанно работали с первого дня подготовительного класса или детского сада. Возможно, вы не знали этого, когда дрались за кубики, но, на самом деле, вы готовились к сотрудничеству в коллективе в течение всей жизни.

Независимо от того, являетесь вы линейным сотрудником или руководителем, вам приходится работать с другими людьми – на собраниях, в мозговых штурмах и в различных кросс-функциональных проектах в вашей компании. Когда дело касается работы с другими, важны конструктивные взаимоотношения с коллегами и уверенность в своих силах, а, значит, вы должны уметь проводить эффективные и содержательные встречи, быть открытыми для новых идей и уважительно взаимодействовать с коллегами.

3. Мышление роста

В любой работе, не важно на какой должности, вы столкнетесь с препятствиями, разочарованиями и другими ситуациями, которые могут вас расстроить. Гибкий навык, крайне необходимый для вашей способности добиваться своего – мышление роста. Этот термин придумала психолог Кэрол Дуэк для обозначения типа мышления, отражающего точку зрения на свои способности, таланты и интеллект как на навыки, которые можно развивать и совершенствовать.

Человек с мышлением роста, не сумев достичь цели в текущем квартале, постарается оценить свои сильные стороны и усилить слабые, чтобы выполнить задачу в следующем квартале. А человек с фиксированным мышлением скажет себе: «Я плохой», – и лишит себя шансов на успех в будущем, позволив укрепиться этому негативному взгляду.

4. Открытость к обратной связи

Это часть эмоционального интеллекта. Открытость и способность получать обратную связь о своем развитии имеет решающее значение для успеха в работе, особенно, на новом месте. Если в ответ на критику вы занимаете оборонительную позицию, вы не в состоянии извлечь из нее пользу и улучшить свои показатели.

Ключ к получению обратной связи – доброжелательное отношение как к позитивным, так и к негативным оценкам. Ведь обычно коллеги вас критикуют не потому, что вы им лично не нравитесь, а потому, что хотят, чтобы вы стали лучше. Вы должны просто рваться получить обратную связь, которая сможет помочь вам более эффективно достичь ваших целей.

Если вы чувствуете себя неудобно во время такой оценки, попробуйте метод погружения: включите обратную связь в список ваших ежедневных дел. Попросите нескольких коллег периодически делиться мнением о работе с вами. Это поможет.

5. Способность адаптироваться

Независимо от вашей должности, и независимо от индустрии, в которой вы работаете, способность адаптироваться к изменениям и позитивное к ним отношение оказывают значительное влияние на построение успешной карьеры.

Происходят ли кадровые перестановки, меняется ли бизнес компании – никто не любит тех, кто жалуется. Важно не только принять изменения как часть постоянно развивающегося делового мира, но и как возможность опробовать новые стратегии для процветания в условиях перемен. Помните о мышлении роста?

Если частные изменения вызывают у вас дискомфорт, не спешите озвучивать свои чувства. Лучше опишите их на бумаге. Как и почему они возникают? Анализируя письменно свои ощущения, вы сможете отличить законные опасения от жалоб, которые, возможно, не нужно обсуждать с вашей командой.

6. Умение слушать

Вы, вероятно, замечали разницу между словами «слушать» и «слышать». Активные слушатели уделяют пристальное внимание собеседникам, предлагают уточняющие вопросы, записывают главное и ссылаются на свои заметки во время следующих встреч. Им не нужно ничего повторять. И это делает активных слушателей не только вежливыми коллегами, но и более эффективными работниками.

Если вы думаете, что могли бы улучшить свой навык активного слушания, постарайтесь не смотреть во время встреч в различные мобильные устройства. Вместо этого, полностью сосредоточьтесь на докладчиках, и делайте заметки от руки, если это необходимо: доказано, записи помогают лучше запомнить содержание разговора.

7. Приверженность трудовой этике

Нельзя продвинуться в должности без желания вкладывать много труда в общие цели. Поэтому руководители компаний и рекрутеры ищут людей, которые без приглашения будут работать сверхурочно ради успеха. Если вы хотите получить новую работу или повышение, важно довести до совершенства свою трудовую этику. Так что перестаньте ныть и уделяйте столько времени работе, сколько нужно. А если для успешного выполнения обязанностей нужно освоить новые навыки или инструменты, посвятите этому свое свободнее время.

Что объединяет все эти навыки, так это позитивный настрой. Возможно, это звучит банально, но вера в то, что из любых сложных ситуаций есть вы выход, поможет вам изо дня в день справляться с проблемами, а коллеги будут с удовольствием с вами работать.

# Какая жена нужна для успешной карьеры? Шесть критериев

Ольга Бедарева Редактор, Москва

Если дела мужчины идут все хуже и хуже, может быть, виноваты не личные качества, не кризис и не происки конкурентов? Пока не поздно, убедитесь, что рядом с вами правильная женщина.

У «премиальных» мужчин все исключительного качества, и жены тоже особенные. Они многое делают не так, как среднестатистические. По-другому разговаривают, иначе думают и поступают. Что отличает спутниц тех мужчин, которые выше на голову всех остальных? Executive.ru привлек экспертов, изучил мнения классиков и нарисовал портрет такой женщины. Он состоит из шести штрихов.

1. Искренне верит в талант и успех мужа

Наличие картинки прекрасного будущего одной на двоих – главное слагаемое успеха мужчины и женщины, которые идут рука об руку. При этом слабой половине семьи нередко приходится помогать, поддерживать и вдохновлять сильную половину. И в конечном счете достигнутый успех – один на двоих. Добился бы признания молодой механик Генри Форд, если бы жена Клара Джейн Форд не поверила в его мечту о новом двигателе и не мерзла по ночам в сарае, придерживая фонарь, чтобы изобретателю было удобнее работать в домашней мастерской? Все смеялись, а она верила. Написал бы Габриэль Гарсия Маркес «Сто лет одиночества», если бы его любимая жена Мерседес Барча Пардо не защищала от нищеты семейный тыл практически в одиночку? У жен, которые не верят в своих спутников, не разделяют вместе с ними одно прошлое, настоящее и будущее, муж вряд ли взойдет на вершину. Карабкаться к звездам легче, если знаешь, что где-то неподалеку есть скромная, но теплая лачужка, где всегда можно передохнуть.

Часто считается, что успешной паре нужно пройти путь по битому стеклу с самого начала. Но единых схем к совместному успеху не существует, нет единого рецепта, который подойдет всем. Важнее не то, на каком этапе люди стали семьей, а то, каковы их общие цели и ценности.

«Жена успешного мужчины – это равноправный партнер, который умеет быть на вторых ролях и при необходимости помогает, – говорит форум-тренер, жена предпринимателя и мама пятерых детей Яна Агарунова. – Важна готовность быть вторым пилотом, а, значит, и приобретение необходимых для этого навыков. Равноправный партнер готов разделять ответственность за семью, взаимоотношения и расходы как во времена расцвета бизнеса, так и в период спада. То есть не только планировать бюджет на семейный отдых и покупку новой машины, а также при необходимости жестко сокращать траты, складывать деньги в общий котел и с хорошими чувствами проходить через проблемы в бизнесе».

2. Умеет играть разные роли в семье

Жены успешных мужчин имеют собственный набор инструментов для поощрения и при необходимости наказания любимой половины. В их арсенал входят и плетки, и конфетки. Мастерство успешной профессиональной жены заключается в том, чтобы вовремя достать их из кармана. Тогда муж намного быстрее поймет свою ошибку или значение своего достижения. «У меня немало таких клиенток, которые видят свою миссию в стимулировании мужчины на трудовые, а иногда и ратные подвиги, – рассказывает бизнес-тренер, психолог, писатель Александр Кичаев. – Все способы стимулирования сводятся к классическим «кнуту» и «прянику». Использование «пряников» создает ощущение комфорта и дает позитивное подкрепление вложенным женщиной программам. Это поглаживания, приятные слова-комплименты, лесть, улыбки, выгодные для мужчины сравнения, соблазняющие позы, наряды, интонации. Ну и, конечно, секс с верно выверенным стилем. «Пряники» вызывают у мужчины чувство благодарности или вины за самоотверженность, жертвенность, терпеливость его женщины. Его понимают, ценят, им дорожат, гордятся. Он – источник удовольствий женщины, ее благосостояния и стабильности. Именно на это направлены усилия женщины. И тогда мужчина сворачивает ради нее горы».

«Кнут» – недовольное, хмурое, грустное или обиженное лицо, оскорбительные, унизительные высказывания, отстраненность и игнорирование, включая отказ в сексе, – продолжает Кичаев. – Сюда же можно отнести создание поводов для ревности в виде флирта, интригующих недосказанностей, тайн. Делается это прямолинейно или изысканными методами. Например, техника «маятника» подразумевает чередование сближения и отдаления, когда теплота в отношениях сменяется холодом и раздражением. Эффективно воздействуют на мужчин показательные истерики или необъяснимые обиды». Другая разновидность стимулирующего «кнута» – упреки, которыми жены награждают своих благоверных, напоминая, что у их нет достойного наряда, квартиры или машины, играя на их гордости и амбициях. «Конечно, все эти приемы действенны только если женщина значима для мужчины, и он готов идти к успеху ради нее, когда слаба мотивация «ради самого себя», – отмечает Александр Кичаев.

3. Знает цену деньгам и умеет ими распоряжаться

У успешного мужа жена всегда умеет обращаться с деньгами. Именно поэтому на нее можно рассчитывать и полностью доверить ей семейный бюджет. Супруга правильно распределит все статьи расходов, найдет способ сэкономить и сохранить часть доходов. С такой женщиной можно не опасаться, что деньги ушли непонятно куда. Более того, умная женщина найдет способ создать семье подушку финансовой безопасности. Под луной, как известно, ничто не вечно, кроме выписки банковского счета.

Исследования подтверждают взаимосвязь семейного счастья и уровня доходов супруга. Так, у счастливых семейных мужчин доходы выше, чем у холостяков, что объясняется более высокими потребностями. Но дело не только в этом. Домашний комфорт, моральная поддержка семьи, отсутствие морального прессинга, осуждения за неудачи, гордость за мужа, радость даже незначительным его достижениям, – как много мужчин стали бы успешнее, если бы имели жену, играющую за них, а не против них.

4. Не стремится доминировать

Софья Толстая, жена классика русской литературы, вспоминала: «Мы жили с Л.Н. одним широким течением жизни». При этом в течение всех 48 лет необыкновенное трудолюбие, аккуратность, ответственность, позволяли Софье Андреевне не только полностью решать бытовые вопросы, заниматься воспитанием детей, но и исполнять роль личного секретаря великого писателя. Супруга собирала его рукописи, выпустили восемь собраний его сочинений, оберегала покой от навязчивых почитателей. Отношения с мужем всегда были непростыми, однако он всегда находился в центре ее мира. В своем дневнике в 1902 году Софья Толстая писала: «И по уму, и по возрасту, и по имущественному положению – по всему муж мой будет властен надо мною».

Отсутствие у женщины желания быть на первых ролях и тотального контроля над каждым движением супруга, постановка интересов и амбиций мужа превыше своих, кредит доверия и уступка прав на принятие контрольных решений, – все это позволяет мужчине быть сильнее, мощнее и в итоге успешнее. Конечно, далеко не каждая женщина готова добровольно сложить с себя часть полномочий. И, как выясняется, зря. Это может стать еще одним ее козырем. «Сильная женщина не боится демонстрировать слабость, – считает Яна Агарунова. – В паре «сильный мужчина – сильная женщина» сила последней именно в осознанном проявлении слабости. По-другому это называется сотрудничеством в паре: женщина осознанно отдает бразды правления мужчине и занимает вторую роль. Если этого не делать, то будут возникать бесконечные конфликты-столкновения двух сильных людей. Отдавать бразды правления очень непросто. У меня, например, это не всегда получается».

5. Умеет вести себя в свете

Трудно представить, чтобы у яркого успешного мужчины-профессионала была блеклая, заурядная жена со скупым набором интересов среднестатистической домохозяйки. Интересные, любознательные, приветливые и харизматичные вторые половинки нередко играют для своих мужей роль пиар-менеджеров, выбивая пропуск на новый уровень карьеры. В их дом стремятся гости и посетители, благодаря их завораживающим улыбкам, манерам, кругозору и настойчивости обретаются полезные связи и заполучаются выгодные проекты. Так, у мужа Джульетты Мазины Федерико Феллини не было деловой хватки. Таланта, фантазии и всего того, что делало его картины уникальными и легендарными, было в избытке. А вот продвигать себя, заводить нужные знакомства и активно двигаться на различных уровнях мира искусства не умел.

Мир в дверь большого кино Феллини открыла именно Джульетта Мазина, которая в 1945 году подружилась с режиссером Роберто Росселини. Феллини получил путевку в искусство, став ассистентом популярного режиссера, и через три года Росселини снял фильм по его сценарию. Актерская судьба Мазины могла бы быть намного более насыщенной, однако главной ее ролью осталась именно партия заботливой жены, соратницы и помощницы. Она помогала мужу со сценариями, участвовала в подборе натуры и актеров, занималась переговорами с продюсерами. Выход многих фильмов мэтра – во многом заслуга его хрупкой, но очень активной жены, которую тот называл своей «маленькой доброй феей».

Жены-волшебницы непоседливы, энергичны, а, главное умны. На это указывают и исследования ученых. Так, доказано, что умные женщины имеют более успешных мужчин, а те, в свою очередь живут более качественной и продолжительной жизнью.

6. Инвестирует в отношения

Хороший брак подразумевает большое количество совместно прожитых дней, наполненных хорошим настроением, комфортом и ожиданием приятных событий. Как говорил знаток человеческих душ Антон Макаренко, истинным стимулом жизни является завтрашняя радость. Но радость невозможна без совместной работы супругов над отношениями. «Если один партнер выкладывается на 100%, а второй на 50% – в паре рано или поздно начнутся сложности, – уверена Яна Агарунова. – При этом вклад мужчины и женщины разный. Она рожает детей, готовит вкусную еду и создает в доме приятную атмосферу. Он обеспечивает семью, дает ей чувство защищенности, принимает стратегически важные решения. Но одинаково важна готовность и желание пары проходить через сложности. Далеко не все пары это выдерживают».

# Копирование успеха: «за» и «против»

Ксения Литвинова Менеджер по маркетингу, Франция

Почему одним чужие истории взлетов и падений помогают в карьере, а другим нет?

Бытуют различные мнения по поводу того, стоит или не стоит изучать истории успеха известных людей, копировать или не копировать их методы на пути достижения намеченных целей. Разберем противоположные взгляды на эту проблему.

Аргументы «за»

Первая группа, это те, кто свято верит, что, подражая и примеряя на себя модель поведения успешного человека, ты непременно добьешься запредельного эффекта. На эту тему написано большое количество книг о стратегиях успеха великих личностей, об их способах мышления, привычках и ежедневных ритуалах.

Что же такое история успеха? Одни подразумевает под этим понятием биографии выдающихся людей и компаний, другие – описание человеком личных свершений и побед или чьих-либо еще. Однозначного четко сформулированного определения не существует. Словарь Дмитрия Ушакова определяет успех, как «достижение поставленных целей в задуманном деле», а историю – «совокупность фактов и событий, относящихся к прошедшей жизни человечества». Если связать два этих понятия между собой, то получится, что история успеха – это совокупность фактов и событий, приведшие к достижению поставленных целей в задуманном деле.

На основе этого убеждения создано множество инфопродуктов, утверждающих, что, используя их систему за кратчайший срок можно добиться высоких результатов. Например:

Похудеть за месяц/неделю/три дня.

Выучить бухгалтерский учет/английский язык за 14 дней.

Заработать $1000 в день/10 минут/

Cделать спортивную фигуру за месяц/неделю.

Именно желание быстрого результата с минимальными энергетическими и финансовыми затратами приводит к росту рынка фальшивых информационных услуг. Люди, проглотившие наживку, убеждаются в неработоспособности предложенных схем быстрых заработков и пополняют ряды тех, кто убежден, что изучать биографии успешных людей – пустая трата времени, а исследование истории провалов, куда более эффективно, чем сказы о победах.

Аргументы «против»

Лариса Парфентьева , автор бестселлера «100 способов изменить жизнь», целую главу своей книги посвятила объяснению, почему истории успеха не работают. Кратко ее суть сводится к описанию и иллюстрации примерами системной ошибки выжившего. Это разновидность систематической ошибки отбора, которая описывает результат неправильной выборки информации для проведения исследований. То есть, никто не поручится, что, имитируя поведение, успешного человека ты достигнешь тех же результатов, как и он, поскольку из статистического наблюдения выпали те индивиды, которые выполняли аналогичные действия, но потерпели неудачу. Пожалуй, это главный вывод, который нужно сделать из рассказов о неудачах: гарантий не существует!

Как работает «копипаст»

Говорить, что правы только левые или только правые, то же самое, что уверять стакан наполовину пуст или наполовину полон – однобокое суждение. Для абсолютного понимания ситуации необходимо все кусочки пазла собрать воедино. В стратегическом менеджменте существует инструмент SWOT-анализ, в процессе которого выявляются сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы. Только после всестороннего анализа и понимания полной ситуации, где находится фирма и какими ресурсами располагает, выстраивается индивидуальная стратегия компании. Именно поэтому истории успехов и неудач одинаково полезны, так как помогают выстроить достоверную картину происходящего.

Теперь рассмотрим, как работает принцип использования техник состоявшихся людей, назовем его принцип «копипаста». В основе построения стратегий успеха лежит моделирование, что значит этот термин? Гуманитарная энциклопедия дает простое и емкое определение – «это метод воспроизведения и исследования определенного фрагмента действительности (предмета, явления, процесса, ситуации) или управления им, основанный на представлении объекта с помощью его копии или подобия – модели». Слово «модель» произошло от латинского modulus, что переводится как «мера, аналог, образец». Посмотрим в каких сферах жизни эффективно был внедрен принцип «копипаста», а где применяется до сих пор:

В описании сотворения мира. Прочитаем несколько строк из Ветхого завета. Глава 1, строка 12: «И произвела земля зелень, траву, сеющую семя по роду [и по подобию] ее, и дерево [плодовитое], приносящее плод, в котором семя его по роду его [на земле]. И увидел Бог, что это хорошо». Глава 1, строка 27: «И сотворил Бог человека по образу Своему, по образу Божию сотворил его; мужчину и женщину сотворил их». И создание человека, и развитие растительного мира, согласно Ветхому завету, базируются на приеме подобия, то есть копирования. Основные синонимы моделирования – имитация, макетирование, подражание, копирование.

В системе образования. Она построена на том, что сначала мы изучаем законы, правила, теоремы. Далее отрабатываем теорию на простых задачах, затем более сложных. Затем после долгих лет обучения в школе и университете пишем дипломный проект, который является синтезом полученных навыков и отработанного мастерства. Итогом потраченного времени и усилий, становится уникальный продукт, но, чтобы создать его потребовались годы ежедневного трудоемкого моделирования.

В обучении рисованию. Вот что пишет доктор педагогических наук Николай Ростовцев в своей книге «История методов обучения рисованию, зарубежная школа рисунка» навыки в рисовании византийские мастера приобретали методом копирования с образцов. О том, как производилось копирование, автор руководство по иконописи «Ерминии»: «...Прилепи пропитанную маслом бумагу твою к четырем краям подлинника; изготовь черную краску с малым количеством яичного желтка и тщательно обведи ею рисунок и наложи тени; потом приготовь белила и наведи пробела и самыми жидкими белилами обозначь светлые места. Тогда выйдет очерк изображения, потому что бумага прозрачна, и сквозь нее видны все черты подлинника».

В мире бизнеса. Активно используется процесс моделирования при выборе стратегии компании, при выстраивании бизнес-процессов внутри нее. В маркетинге даже существует отдельное направление бенчмаркинг – система копирования успешных функций подразделений внутри компаний или удачных бизнес-стратегий других компаний на свою фирму.

В практической психологии. Эта область знаний опирается на изучении опыта людей, описании механизмов и способов копирования (моделирования) опыта с целью совершенствования и передачи выявленных моделей другим людям. И снова целая наука строится на выявлении моделей знаний и опыта.

Важно просто «учить уроки»

Мы рассмотрели пять примеров, где принцип «копипаст» работает эффективно. Отсюда можно сделать вывод, что все-таки изучение моделей поведения успешных людей и их применение на себе не такая уж утопичная идея. Моделирование – это дар, преподнесенный нам теми людьми, которые потратили свое время, силы, деньги, энергию на выявление конкретных знаний, законов и закономерностей и щедро поделились этим опытом с нами. Теперь нам:

Не нужно тратить месяцы и годы на выявление моделей и инструментов.

Не нужно наступать на грабли, о которые споткнулись другие.

Не нужно съедать пуд соли: им кто-то полакомился до нас.

Не нужно набивать миллион шишек: часть из них уже кем-то собрана.

Нужно акцентировать внимание ни на том, какие промахи совершал и в каком количестве Майкл Джордан, а концентрироваться на том, что именно помогало ему не опустить руки, когда его не приняли в школьную сборную по баскетболу, заявив, что он для него не создан. Что делал великий баскетболист, когда проигрывал снова и снова?

Необходимо извлекать урок из того, как реагировал изобретатель Томас Эдисон на девятисотый провал опыт с лампочкой. Или из того, как поступил Уолт Дисней, когда его партнер украл авторство, уже узнаваемого мультипликационного кролика Освальда. Эти люди не фокусировались на неудаче, не воспринимали ее, как подножку или удар судьбы. Они относились к провалу, как к ступени роста. Майкл Джордан, Томас Эдисон, Уолт Дисней – примеры типа человека смелого, побеждающего и инициативного, умеющего неудачи превращать в возможности.

В итоге мы получаем экономию времени и сил, рабочие схемы успеха, которые можно применять на себе, прислушиваться к своим ощущениям, чтобы понять, что работает, а что не работает конкретно для тебя, совершенствовать и модернизировать модели, адаптировав их под себя.

# Почему успешный карьерный старт заканчивается застоем

Игорь Журавлев Партнер, Санкт-Петербург

Профессионал не должен стоять на месте. Это понимают все, но не все находят силы для развития. Что мешает?

Вам случалось переживать ситуацию, когда важно научиться чему-то новому, но дальше разговоров дело не движется? Я и сам попадал в такую ментальную ловушку: внутри борются логика и эмоции, а нужное решение все откладывается и откладывается. Почему так происходит? По закону убывающей предельной полезности, каждый следующий шаг в нашем развитии требует все больших затрат времени, сил и денег. При этом мы видим: ожидаемый прогресс будет сравнительно невелик! Это и снижает нашу мотивацию.

Вспомните, как начинался ваш жизненный путь. Подчас было достаточно короткого напряжения сил – и полученный результат выглядел таким впечатляющим по отношению к низкому старту, что вы чувствовали себя победителем. Вас захватывали яркие эмоции, хотелось крикнуть: «Вау, какой я талантливый!». Но для того чтобы кратно улучшить результаты по отношению к текущему состоянию, требуется потратить в разы больше усилий. Все последующие достижения оказываются более скромными относительно уже занятой позиции. И ощущения уже не такие яркие, как на первых порах. Вот почему, с годами только единицы из нас продолжают совершенствоваться и развиваться. Не каждый морально готов напрягаться. Вот почему решения, которых требует этот путь, должны быть осознанными. Важно трезво понимать, сколько ты заплатишь и что получишь. Тогда на этом пути не будет сильных разочарований и потрясений.

В начале карьеры, если я читал книгу по продажам, то почти 90% информации для меня имело новизну и полезность. Сейчас подобные книги приносят в лучшем случае 5-10% пользы, а времени на знакомство с ними уходит столько же. То есть, чтобы получить такую же пользу, как раньше, я должен прочитывать в 10-20 раз книг больше!

Все познается в сравнении! Этот же эффект вызывает у профессионалов ощущение, что тренинги и книги для них вообще бесполезны. Вы потратили на них один-два дня – а результата совсем не чувствуете. Ощущения от первых тренингов уже не повторятся!

Проиллюстрирую ситуацию на примере гиперкара Bugatti Veyron. В 2010 году журналы TopGear и RobbReport присудили ему награду «Автомобиль десятилетия». Его модификация GrandSport стала самым быстрым серийным автомобилем в мире, достигнув максимальной скорости 407 км/час. Но как разгоняется до такой скорости гиперкар? Разгон до 100 км/час занимает 2,5 секунды. А дальше, обратите внимание, время разгона начинает заметно увеличиваться: со 100 до 200 км/час – 4,8 секунды, 200-300 км/час – 9,4 секунды, 300-400 км/час – 38,9 секунды! Кроме того, дополнительный разгон требует значительного увеличения мощности. Замеры работы 1000-сильного двигателя, сделанные Bugatti, показали: мощность в 271 лошадиную силу необходима для достижения скорости 250 км/час, а остальные 729 лошадиных сил необходимо приложить для того, чтобы разогнать машину еще на 157 км/час.

Такой же принцип действует и в жизни. Раз за разом увеличивать объем усилий, ох, как не просто! Но именно такого рода сверх-усилия формируют очень важные черты характера, необходимые успешному руководителю и специалисту: терпение, адское терпение и способность к труду.

Хотя, может, взять, да и послать все подальше? И не развиваться, раз такое дело… Что будет? Сначала вы не заметите никаких изменений: все будет происходить постепенно, негативные изменения наберут ход лишь по истечении определенного времени, но это обязательно произойдет. Профессионал не должен стоять на месте, он, как мышца, которая атрофируется, если ее не тренировать. Навыки, конечно, не пропадут полностью, но уйдут в спящее состояние, упадет выносливость… Вы потеряете личную конкурентоспособность, а если вы руководитель, обречете на гибель свою компанию. В конечном итоге, тот кто не хочет меняться, рискует стать не нужным. Причем откат назад происходит гораздо быстрее, чем прогресс, в разы быстрее.

Рассматривать развитие нужно в разрезе конкурентоспособности. А что это значит? Чтобы оставаться номером один в своей области, необходимо не просто развиваться, а поддерживать определенный темп движения вперед – развиваться быстрее и качественнее, чем другие.

Подведем итог. Труда потрачено много, денег вложено много. Как повысится ваша стоимость на рынке труда, если вы достигните тех или иных результатов? Продолжим сравнение с автомобилем.

Подержанная машина, чья скорость достигает 100 км/час, стоит $2000.

Цена нового авто, которое разгоняется до 200 км/час, от $10 тыс.

За модель, разгоняющуюся до 300 км/час, нужно заплатить, как минимум, $100 тыс.

Уникальный автомобиль, набирающий 400 км/час, стоит несколько миллионов долларов!

Вывод очень простой: если хотите дорого стоить – нужны выдающиеся результаты. А выдающихся результатов можно достичь, только постоянно развиваясь!

# Три секрета головокружительной карьеры

Сергей Власов Руководитель проекта, Новосибирск

Руководство вас не ценит? Узнайте, как повернуть события на 180 градусов. Советы из личного опыта Сергея Власова.

Этот разговор состоялся ровно за три с половиной месяца, до того, как меня назначили руководителем учебного центра крупной федеральной компании и ровно через два дня после того, как предыдущий руководитель этого учебного центра, где я работал бизнес-тренером, сделал мне последнее китайское предупреждение перед увольнением.

В то время я чувствовал, что руководитель относится ко мне совершенно предвзято, но старался изо всех сил, чтобы изменить это мнение. Был обед, сотрудники разошлись по личным делам, и кабинет был почти пустым. У меня совершенно не было аппетита, и я решил продолжить работу, чтобы больше успеть. Я набирал на компьютере методические материалы, и, видимо, мои душевные метания так ярко отражались на моем лице, что один из самых опытных бизнес-тренеров подошел ко мне и предложил поделиться своим опытом в организации работы.

– Наверное, не стоит, – отказался я сходу. – Секрет мне известен: качественная работа, своевременное выполнение планов, плюс удовлетворенность внутренних клиентов.

– Не всегда и не в первую очередь, – не согласился коллега.

– Неужели есть что-то важнее, чем достигаемые результаты?

– Есть три секрета, которые являются ключевыми для реализации твоей карьеры.

– Так! И какие?

– Первый секрет – это люди!

– А второ?

– Второй секрет – снова люди!

– Ну, а третий?

– Снова люди!

– Это не три, а один секрет! В чем между ними разница?

– В том, что это совершенно разные люди. Первая категория: это люди типа «сцепление», как в автомобиле с механической коробкой передач, пока его не выжмешь – передачу не включишь.

– А если попонятнее?

– Это те, кто быстрее всего связывает тебя с твоей будущей карьерой. Обычно это либо непосредственный руководитель, либо более высоко стоящие руководители смежных подразделений. Для успешной карьеры критически необходимо иметь с ними хорошие дружеские отношения и регулярно демонстрировать им свою лояльность и полезность.

– А как это сделать?

– Начни с простого: поддерживай контакты, демонстрируй свою заинтересованность, схожесть интересов и предпочтений.

– Ну, а кто те люди, что из второго секрета?

– Чтобы твой автомобиль поехал, первое, что нужно сделать – снять его с ручника. В нашем случае этот тип людей я называю «тормоз». Это твои явные и потенциальные конкуренты, критики и завистники, те, у кого на тебя иные планы или те, чьим планам ты потенциально можешь помешать.

– Как их определить? И что с ними делать?

– Определить просто: попробуй посмотреть на ситуацию глазами нейтрального наблюдателя. Кто может быть твоим потенциальным конкурентом? Чьим интересам ты можешь помешать? Кому ты можешь быть невыгоден или наоборот выгоден в ином, от желаемого тобой статусе? На начальном этапе достаточно просто наблюдать за отношением к тебе других людей, чтобы оценить примерную расстановку сил.

– Ну, а что делать дальше?

– Нейтрализовать – усыпить их бдительность своей лояльностью. Но ни в коем случае не стоит делиться с ними своими карьерными планами. Наоборот, нужно демонстрировать им свое безразличие к данному вопросу. И при этом в беседах с руководством обращать внимание на их слабые стороны, подавая свое беспокойство под соусом оказания им помощи.

– Хорошо. А третья категория людей?

– Эту группу я называю «акселераторы».

– Судя по названию, это те, кто могут помочь ускорить карьеру?

– Именно. К этой категории относятся наставники, учителя, тренеры, а также все те, кто может с тобой поделиться технологиями, решениями, умениями, с кого ты можешь скопировать модель поведения, убеждения и приоритеты.

– Вопрос тот же: как их определить и что с ними делать?

– Определить просто – это те, кто на слуху, самые именитые и популярные. Это те, чьи результаты работы считаются лучшими; те, кто пользуются авторитетом и уважением. А делать то же самое, что и со сцеплением: выжимать максимум. Вникать в доверие, копировать и перенимать опыт.

– Это все, что нужно для карьеры?

– Это необходимый минимум. Начни с этого, и твоя карьера будет интенсивно развиваться.

– Скажи, а почему, ты, зная эти секреты, продолжаешь работать простым бизнес-тренером, а не стал генеральным директором или не открыл свой бизнес?

– Я ждал этого вопроса, и ответ у меня банальный. Во-первых, я считаю эту работу своим призванием, и она мне приносит наибольшее удовольствие. Мне не нравится быть администратором, руководителем, бюрократом – это не мое. Во-вторых, посмотри внимательно, я зарабатываю больше вас всех, но делаю при этом часто существенно меньше. В моем понимании, это и есть лучшее место, занять которое я стремился. Ты – другое дело. Ты – амбициозный и стремишься реализовать себя. Просто твои действия не ложатся в контекст ситуации, и поэтому выбраковываются коллегами и руководством. В итоге работы делаешь много, результата нет, а неудовлетворенность тобой только растет. Научись разбираться в людях – и все встанет на свои места.

– Хорошо, обещаю, что обязательно попробую это сделать.

Я сдержал свое обещание, и мои действия стали приносить свои плоды. Попробуйте и вы. Уверен, что результат принесет много приятных эмоций. Опишите свои впечатления в комментариях. А если решите использовать эти советы – сообщите мне в личку о том, что у вас получилось. За такие отсроченные отзывы будет отдельная благодарность и небольшой подарок от меня.

# 5 советов начинающему карьеристу

Ксения Куколева Менеджер интернет-проекта, Москва

Как вчерашний студент становится успешным специалистом? Правила карьерного старта, проверенные личным опытом.

Когда-то в детстве я мечтала стать архитектором – делать проекты загородных домов и продумывать внутреннюю планировку. Мой список профессий пополнялся и иными понятными для ребенка специальностями – такими, как врач или учитель. Разумеется, ни один ребенок не планирует стать менеджером проектов. Хотя, о чем мечтают сегодняшние дети, мне неизвестно.

Но вот мы выросли, выбрали себе какую-то современную специальность, отучились на нее, не успев понять, что же изучали все эти годы. И тут случилось, что пора наконец становиться этими менеджерами проектов, тестировщиками, контент-маркетологами, копирайтерами, CRM-аналитиками, разработчиками. И что это такое, даже в момент окончания вуза тоже неясно.

1. Зачем мне сейчас работа?

Не знаю как вы, но я вышла из университета без четкого понимания, какие бывают специальности. Отчасти в этом и вся суть нашего постсоветского образования, но сейчас не об этом. Когда я попала на первую в своей жизни работу, я понятия не имела, что делают люди в офисах, как устроена их жизнь, какие должности бывают. В моей семье не было никого, кто построил карьеру в частной компании, и любая из них была для меня «черным ящиком». При выборе я просто купилась на известный бренд работодателя. В итоге я получила совсем немного полезных навыков, поскольку сама не имела четкого понимания, что мне нужно.

Но не все было так плохо. Кратковременная стажировка дала мне представление, из каких отделов состоит HR-департамент организации, чем в нем можно заниматься, и понимание, что я вряд ли хочу работать в отделе «Компенсации и льготы».

«Что я хочу получить от работы, которую найду?» – вопрос банален. Но чем четче вы определитесь с вашей профессиональной областью, с профилем компании, с вашими задачами и карьерными целями, тем лучше будет результат, который вы получите на своем первом месте, тем меньше вы будет сожалеть о потраченном времени.

Поспрашивайте своих знакомых, чем занимаются они и в каких подразделениях. Хочу «заниматься чем-нибудь интересным» или «помощь в разных проектах» не подойдет. В крайнем случае, по такому критерию можно выбрать самую первую стажировку, чтобы просто познакомиться с работой большой компании изнутри (как и случилось в моем случае). Но даже если такая цель для начала вас устраивает, все же лучше определиться хотя бы с отделом и сферой. Получив базовое понимание о том, как работает департамент, позднее можно углубляться в конкретном направлении.

2. Какая деятельность вам по душе?

Если определиться с конкретным департаментом организации задача для вас суперсложная, я вас понимаю и советую пойти другим путем.

На этапе, который описан выше, вы пытались разобраться с объективной реальностью. Вы собирали информацию о том, кто из ваших друзей где работает, чем отличается копирайтер от контент-менеджера, и насколько это перспективно. Теперь я предлагаю вам развернуться на 180 градусовов и посмотреть в другую сторону – внутрь себя. Для этого стоит ответить на вопрос: «Какого рода занятия мне нравятся?».

Ответ необязательно должен лежать в сфере вашей профессии, подумайте о нем в более широком контексте. Возможно, вы любите писать тексты, например, пишете, длинные посты в соцсетях. Или вам нравится копаться в больших отчетах с данными и находить взаимосвязи. Вдруг вы оптимизировали свой личный бюджет через таблицу Excel! Можно вспомнить разные ситуации, в которых вы чувствовали себя на коне и использовали какой-то навык, которым уверенно владеете. Например, когда вы подробно рассказывали маме, как пользоваться новой многофункциональной кофеваркой. Или с завидным терпением обучали младшую сестру вождению автомобиля. Подобный опыт очень пригодится вам в работе с клиентами или на презентации товара.

Все дело в том, что в одном отделе всегда работают специалисты разного профиля. Стажер отдела HR может помогать как специалисту по компенсациям и льготам, совершенствуя свои навыки Excel, так и менеджеру по подбору персонала, развивая навыки профессиональной коммуникации. Разные позиции даже в рамках одного департамента подразумевают совершенно разную деятельность.

3. Выбирая компанию, вы выбираете стиль жизни

Итак, вначале я ничего не знала о том, как живет компания изнутри. Первое время мне, как инопланетянину, все было ново: дресс-код, его соблюдение и несоблюдение, время начала / окончания рабочего дня, обеды в столовой, деловая переписка, обращение на вы или на ты. Помню, как мой язык по началу никак не поворачивался обратиться «ты» к коллеге, который был чуть моложе моих родителей. Позже, попав в «Яндекс», я столкнулась с тем, что у разных коллег разный рабочий график. Далеко не всем можно было писать по рабочим вопросам в 10 утра: некоторые в это время только просыпалась. В одной компании в 18.00 сотрудники дружно двигались к выходу, а в другой – это время было самым разгаром рабочего процесса.

Если вы стажер, где-то это будет означать, что вы практически никак не участвуете в корпоративной жизни компании. А где-то, как было, например, в «Лаборатории Касперского», стажер может наравне с коллегами веселиться на корпоративах.

Отношения между людьми – этого не будет написано в вашем трудовом договоре, но это важная составляющая рабочего процесса. Именно поэтому разузнайте заранее про компанию и ее корпоративную культуру. Возможно, например, вы будете органично чувствовать себя в деловом костюме и жестком режиме консалтинга… Кстати, работать в консалтинге самой мне не довелось. По рассказам друзей я знаю, что жизнь там не сахар. Да, опыт, добытый в таких компаниях потом и кровью, ценится потом среди рекрутеров. Но, заглянув в себя, я почувствовала, что ходить в черно-белом офисном стиле мотивирует меня гораздо меньше.

4. Приоритезируйте: работа или учеба

Когда я поступала в магистратуру я дала себе обещание ходить только на те пары, которые будут того заслуживать. Но процесс обучения новой для меня специальности настолько захватил меня, что захотелось ходить на все. Да, и такое бывает, когда находишь что-то близкое по духу да еще и в исполнении хороших преподавателей. И если до этого я отдавала приоритет работе, то теперь ситуация изменилась, и работа стала интересовать меня куда меньше.

Возможно, вам удастся угнаться за двумя зайцами, если работа и учеба относятся к одной сфере. На практике такое случается не всегда. Но если получилось совместить все в одном – это залог успеха. В моем случае, интересные учебные пары сильно потеснили интерес к работе и стали мне мешать развиваться карьерно.

5. И напоследок о безделье

А теперь немного о приятном. О том, как вы любите проводить свободное время, о том, что доставляет вам удовольствие и поднимает настроение. Думаете, это никак не связано с работой? А вот и нет! За свой опыт офисной жизни я поняла, что просто необходимо иметь разные маленькие радости, которые смогут поднять настроение и немного отвлечь. Иначе вы очень быстро выгорите, что случилось однажды со мной, и тогда будет ни до работы, ни до отдыха.

Можно, например, специально выделять себе 15 минутные сессии просмотра соцсетей. С одной стороны, подобная мера позволяет расслабиться, с другой – существенно сокращает потребность заглянуть в Instagram во время работы. Я вот люблю смотреть в окно, особенно с чашечкой чая или кофе.

Очень часто, когда вы встраиваетесь в рабочий ритм, работа превращается в непрерывный конвейер, который целиком поглощает и не и дает даже пообедать. Если вам нравится то, что вы делаете – это приятный и ценный бонус. А если нет, что часто бывает на старте, работа превращается в отбывание срока.

# Три секрета головокружительной карьеры

Сергей Власов Руководитель проекта, Новосибирск

Руководство вас не ценит? Узнайте, как повернуть события на 180 градусов. Советы из личного

Этот разговор состоялся ровно за три с половиной месяца, до того, как меня назначили руководителем учебного центра крупной федеральной компании и ровно через два дня после того, как предыдущий руководитель этого учебного центра, где я работал бизнес-тренером, сделал мне последнее китайское предупреждение перед увольнением.

В то время я чувствовал, что руководитель относится ко мне совершенно предвзято, но старался изо всех сил, чтобы изменить это мнение. Был обед, сотрудники разошлись по личным делам, и кабинет был почти пустым. У меня совершенно не было аппетита, и я решил продолжить работу, чтобы больше успеть. Я набирал на компьютере методические материалы, и, видимо, мои душевные метания так ярко отражались на моем лице, что один из самых опытных бизнес-тренеров подошел ко мне и предложил поделиться своим опытом в организации работы.

– Наверное, не стоит, – отказался я сходу. – Секрет мне известен: качественная работа, своевременное выполнение планов, плюс удовлетворенность внутренних клиентов.

– Не всегда и не в первую очередь, – не согласился коллега.

– Неужели есть что-то важнее, чем достигаемые результаты?

– Есть три секрета, которые являются ключевыми для реализации твоей карьеры.

– Так! И какие?

– Первый секрет – это люди!

– А второй?

– Второй секрет – снова люди!

– Ну, а третий?

– Снова люди!

– Это не три, а один секрет! В чем между ними разница?

– В том, что это совершенно разные люди. Первая категория: это люди типа «сцепление», как в автомобиле с механической коробкой передач, пока его не выжмешь – передачу не включишь.

– А если попонятнее?

– Это те, кто быстрее всего связывает тебя с твоей будущей карьерой. Обычно это либо непосредственный руководитель, либо более высоко стоящие руководители смежных подразделений. Для успешной карьеры критически необходимо иметь с ними хорошие дружеские отношения и регулярно демонстрировать им свою лояльность и полезность.

– А как это сделать?

– Начни с простого: поддерживай контакты, демонстрируй свою заинтересованность, схожесть интересов и предпочтений.

– Ну, а кто те люди, что из второго секрета?

– Чтобы твой автомобиль поехал, первое, что нужно сделать – снять его с ручника. В нашем случае этот тип людей я называю «тормоз». Это твои явные и потенциальные конкуренты, критики и завистники, те, у кого на тебя иные планы или те, чьим планам ты потенциально можешь помешать.

– Как их определить? И что с ними делать?

– Определить просто: попробуй посмотреть на ситуацию глазами нейтрального наблюдателя. Кто может быть твоим потенциальным конкурентом? Чьим интересам ты можешь помешать? Кому ты можешь быть невыгоден или наоборот выгоден в ином, от желаемого тобой статусе? На начальном этапе достаточно просто наблюдать за отношением к тебе других людей, чтобы оценить примерную расстановку сил.

– Ну, а что делать дальше?

– Нейтрализовать – усыпить их бдительность своей лояльностью. Но ни в коем случае не стоит делиться с ними своими карьерными планами. Наоборот, нужно демонстрировать им свое безразличие к данному вопросу. И при этом в беседах с руководством обращать внимание на их слабые стороны, подавая свое беспокойство под соусом оказания им помощи.

– Хорошо. А третья категория людей?

– Эту группу я называю «акселераторы».

– Судя по названию, это те, кто могут помочь ускорить карьеру?

– Именно. К этой категории относятся наставники, учителя, тренеры, а также все те, кто может с тобой поделиться технологиями, решениями, умениями, с кого ты можешь скопировать модель поведения, убеждения и приоритеты.

– Вопрос тот же: как их определить и что с ними делать?

– Определить просто – это те, кто на слуху, самые именитые и популярные. Это те, чьи результаты работы считаются лучшими; те, кто пользуются авторитетом и уважением. А делать то же самое, что и со сцеплением: выжимать максимум. Вникать в доверие, копировать и перенимать опыт.

– Это все, что нужно для карьеры?

– Это необходимый минимум. Начни с этого, и твоя карьера будет интенсивно развиваться.

– Скажи, а почему, ты, зная эти секреты, продолжаешь работать простым бизнес-тренером, а не стал генеральным директором или не открыл свой бизнес?

– Я ждал этого вопроса, и ответ у меня банальный. Во-первых, я считаю эту работу своим призванием, и она мне приносит наибольшее удовольствие. Мне не нравится быть администратором, руководителем, бюрократом – это не мое. Во-вторых, посмотри внимательно, я зарабатываю больше вас всех, но делаю при этом часто существенно меньше. В моем понимании, это и есть лучшее место, занять которое я стремился. Ты – другое дело. Ты – амбициозный и стремишься реализовать себя. Просто твои действия не ложатся в контекст ситуации, и поэтому выбраковываются коллегами и руководством. В итоге работы делаешь много, результата нет, а неудовлетворенность тобой только растет. Научись разбираться в людях – и все встанет на свои места.

– Хорошо, обещаю, что обязательно попробую это сделать.

Я сдержал свое обещание, и мои действия стали приносить свои плоды. Попробуйте и вы. Уверен, что результат принесет много приятных эмоций. Опишите свои впечатления в комментариях. А если решите использовать эти советы – сообщите мне в личку о том, что у вас получилось. За такие отсроченные отзывы будет отдельная благодарность и небольшой подарок от меня.

# Кнут или пряник: что продвигает вашу карьеру?

12.01.2018

В HR-практике принято считать, что основные мотиваторы, которые заставляют сотрудников действовать в стиле "быстрее, выше, сильнее" сводятся к двум понятиям - "кнуту" и "прянику". Однако, не секрет, что часть компаний в своей корпоративной культуре более тяготеет к одному из этих полюсов - поощрению сотрудника или штрафу. Споры о том, что же эффективней, как обычно не приводят к результату. Но если корпоративное предпочтение одного из этих стимулов не соответствует ожиданиям сотрудника, то последний надолго не задержится в данной компании.

Если снова обратиться к НЛП, а частности - к понятию метапрограмм, то становится ясно - одна часть людей тяготеет к метапрограмме мотивации достижения, а другая предпочитает действовать в соответствии с мотивацией избегания. Более подробно это описывается в моей книге "Практический профайлинг: искусство прогнозировать действия людей и читать мотивы поведения окружающих".

Но в общих чертах, заметим, что сотрудники, более тяготеющие к мотивации достижения или к т.н. "прянику" вполне способны сами мотивировать себя на достижение конкретного результата. Да, они проявляют больше инициативы и действуют именно руководствуясь конкретной целью - измеримой во времени и других показателях. Соответственно, понимая свой уровень самоорганизации, они практически не нуждаются в напоминании о возможных штрафах в случае нарушений дисциплины или срыва показателей KPI, например. Их метапрограммный полюс мотивации достижения не воспринимает напоминание об угрозе, как эффективный стимул.

Иными словами, такого сотрудника бесполезно "вызывать на ковер" в профилактических целях, чтоб напомнить о том, что случится, если он не выполнит какое-то задание. Гораздо полезней пообщаться с ним и красочно описать те бонусы, которые его ждут в том случае, если работа будет выполнена безупречно. Представление будущего результата подстегивает такого человека и он будет работать с большей отдачей.

Так же бесполезно сотруднику с ведущей мотивацией избегания расписывать премии и бонусы, которые его ждут в конце проделанной работы. Куда эффективней остановиться на том, чего удастся избежать, если работать лучше и качественней. Такие сотрудники более восприимчивы к упоминанию о возможной угрозе - для компании в целом или для себя в частности. Конечно, перегибать палку - тоже не выход, иначе можно запросто добиться того, что сотрудника парализует страх вообще перед любой активностью.

Что же случается, если в компании усредненно подходят к вопросу повышения мотивации, без учета метапрограммного портрета каждого ее участника? Картина выходит откровенно печальная. Тот, кто руководствуется мотивацией достижения, откровенно недоумевает, зачем ему снова напомнили о штрафах и вычетах. А обладателю мотивации избегания не до бонусов и премий - удержаться б на нужных показателях. По факту, кроме отсутствия среди сотрудников понимания своей роли в компании, в этом случае еще и растет внутреннее напряжение - ведь руководитель или HR-специалист своими действиями постоянно нарушают ожидания сотрудников. Если в такой компании еще практикуется обратная связь между руководством и подчиненными, то можно попробовать обсудить свои ожидания в формате диалога. Но если "мотивирующее общение" носит односторонний характер, то ждать обострения ситуации не стоит - лучше понемногу подыскивать себе более комфортное место работы. И непременно учитывать свои метапрограммные особенности и профиль вакансии. Об этом - в наших последующих материалах.

# Как добиться повышения и не совершить распространенных ошибок?

Talk.jpgЕсть правильные и неправильные способы просить о повышении зарплаты. Эксперты подсказывают, что и когда нужно говорить.

Возможно, одна из ваших целей в новом году – это добиться более высокой зарплаты. Мы поговорили с несколькими консультантами по HR и развитию карьеры, чтобы узнать, чего не стоит делать во время разговора с руководителем.

Не ставьте себя в центр

Вам нужно повышение зарплаты из-за вашей личной финансовой ситуации или карьерных целей. Но руководитель или HR-менеджер рассматривает оплату вашего труда с точки зрения потребностей компании, а не ваших. Сделать свои пожелания главной темой разговора - не лучшее начало.

Стив Притчард, HR-консультант в Cuurver, отмечает, что гораздо эффективнее будет показать, что вы заслуживаете повышения, а не только говорить об этом. “Покажите реальные доказательства того, что ваша работа помогает развитию компании. Презентация или визуализация данных может действительно удивить вашего руководителя”.

Даже если вам нужно повышение из-за финансовых проблем, менеджеру не обязательно об этом знать. “Никогда не упоминайте своих финансовых проблем”, говорит Памела Шанд, CEO компании Offer Stage Consulting. “Менеджеру очень просто обойти этот аргумент; вряд ли вы единственный человек в компании с финансовыми проблемами”.

Кроме того, не стоит говорить о том, сколько времени прошло с последнего повышения – это отвлекает внимание от ваших достижений и создает впечатление, что вы ожидаете более высокой зарплаты исключительно благодаря тому, что занимаете эту должность.

Не сравнивайте себя с коллегами

Оплата вашего труда должна определяться вашими достижениями. Если вы говорите о коллегах, вы отходите от этого. Робин Шварц, управляющий директор MFG Jobs, советует: “Не начинайте разговор словами “Я знаю, что Х зарабатывает больше, чем я”. Компании знают, что сотрудники делятся информацией о зарплатах. Но при этом вы не знаете, почему коллега зарабатывает больше. У него или нее может быть больше опыта, сертификатов и профильного образования, более высокие результаты работы.”

Менеджер вряд ли будет впечатлен, если ваши аргументы о повышении основаны на чужой зарплате и достижениях, особенно если вы получили эту информацию непрямым путем.

Это не значит, что к встрече не нужно готовиться. Консультант по переговорам Дэвон Смайли отмечает, что “стоит собрать данные для сравнения, чтобы знать вилку зарплат для позиции. Но в любом случае, ваши аргументы должны фокусироваться на ваших уникальных навыках и вкладе”. В поисках данных для сравнения можно выйти за пределы вашей компании и оценить средние показатели по отрасли.

Не давайте обещаний, которых не можете (или не хотите) выполнить

Сказать менеджеру, что вам нужно повышение зарплаты или вы уйдете – это довольно рискованная тактика. Во-первых, вам нужно быть готовым ко второму варианту. Не делайте пустых угроз, если у вас нет более привлекательного варианта со 100-процентной вероятностью.

Даже если у вас уже есть план Б, не будьте слишком нетерпеливы, выдвигая свой ультиматум. “Боссам нужно поразмышлять над идеей повышения”, говорит Линда Свиндлинг, эксперт по переговорам и автор книги “Ask Outrageously!” “Вы размышляли над своим запросом пару месяцев, но для руководителя это новая информация. К тому же, у него может не быть достаточно полномочий, чтобы ответить утвердительно. В корпоративной среде есть бюджетные ограничения, и у большинства менеджеров нет прямых полномочий, чтобы поднять зарплату подчиненным”.

Возможно, вы более склонны не угрожать, а угождать. Помните, что, обосновывая ваше повышение, вы можете давать негласные обещания. Максим Макаренко из Aquiva Labs, у которого большой опыт переговоров о повышении, дает совет ИТ-профессионалам, которые часто перерабатывают: “Никогда не обосновывайте свои просьбы о повышении тем, что вы работаете поздно или на выходных, потому что от вас будет ожидаться то же самое после повышения”. Вместо этого, как он говорит, говорите о своей рабочей дисциплине как о доказательстве того, что вы взяли на себя больше ответственности или показали свою способность работать в команде.

Знайте, когда спросить

В вопросах повышения важно не только что вы говорите, но и когда. “Когда вы решили просить повышения зарплаты, вам может быть сложно не сделать это сразу”, говорит Барт Турчински, эксперт по карьере из Uptowork. “Но иногда стоит отложить этот разговор до завершения сложного проекта, когда ваш вклад все еще свеж в памяти менеджера. Также стоит знать, какая у компании политика по пересмотру зарплат, и подбирать время в соответствии с этим”. Возможно, не стоит ждать полгода, но иногда за месяц можно получть хорошую поддержку для переговоров.

Барт добавляет, что хорошее время просить прибавки – это после того, как вы взяли на себя чью-то недоделанную работу или разгрузили команду. “Для работодателя то, что вы справляетесь со своими обязанностями - это просто ваша работа. Все, что сверх - это причина вас наградить”.

Джош Фрулингер, Enterprise.nxt

# Как получить должность, которую вы заслужили

Ребекка Найт

Название вашей должности – это еще не все, но и преуменьшать ее важность тоже не стоит.  Насколько важно думать о названии должности, которую вы заслуживаете, когда вам предлагают новую работу или в случае, если вы уже проработали какое-то время на одном и том же месте? Как решить, стоит ли этот вопрос того, чтобы вести из-за него переговоры. Если вы не рассчитываете на повышение зарплаты, нужно ли вообще просить об изменении названия должности? И наоборот, как реагировать на предложение начальника повысить вас в должности без повышения зарплаты?

**Что говорят эксперты**

Вступая в новую должность или думая о возможностях продвижения по карьерной лестнице, многие ставят во главу угла вопрос повышения зарплаты. Но должностной статус – тоже часть этого уравнения, говорит Маргарет Нил, профессор Стэнфордской школы бизнеса и соавтор книги «Getting (More of) What You Want». Это сигнал, который сообщает внешнему миру и коллегам, на каком уровне вы находитесь внутри организации, объясняет она, и название должности рассматривается как часть компенсационного пакета, поскольку оно обеспечивает определенный статус и круг общения, который поможет лучше выполнять работу. Название вашей должности оказывает важное влияние на повседневное ощущение счастья и вовлеченности в рабочие процессы, говорит Дэн Кейбл, профессор Лондонской школы бизнеса. «Это разновидность самовыражения на рабочем месте, которая символизирует и суть работы, и вашу значимость», – считает он. Итак, вот несколько советов, что делать тем, кто присматривается к новой роли или хочет поменять название своей должности, сохранив прежний круг обязанностей.

**Подумайте**

При обсуждении или пересмотре должности необходим самокритичный анализ. Почему вам нужна именно эта должность? Почему вы считаете себя достойным ее? Следует подумать над такими вопросами, чтобы понять, стоит ли вообще об этом просить. «Если вы уже какое-то время работаете в компании, то могло случиться так, что объем вашей работы и круг ваших обязанностей расширились, но название должности осталось прежним, а ваша зарплата не соответствует выполняемой работе», – предполагает Нил. В таком случае обсуждение ситуации с начальником, вероятно, имеет смысл.

Возможно, вы размышляете о смене места работы и хотите выглядеть лучше в глазах возможного работодателя, поскольку по названию должности он может судить об уровне вашего заработка? «В наше время, когда компании меньше могут говорить о себе, а люди менее склонны делиться сведениями о своей зарплате, ваша должность – это способ, с помощью которого будущие работодатели смогут всесторонне оценить ваши ожидания», – поясняет эксперт. В случае предложения о работе в другой компании обсуждение названия должности можно использовать для того, чтобы переориентировать служебные обязанности в направлении, более интересном для вас, говорит Кейбл: «Считайте это возможностью приспособить вашу работу к своим профессиональным навыкам и интересам».

**Подготовьтесь**

Второй шаг – определить конкретное название должности, которое будет точно отражать ваш профессиональный опыт, обязанности и статус внутри организации. Не забывайте использовать такие сервисы, как LinkedIn и Glassdoor. Они помогут узнать, как называются должности ваших коллег в других компаниях. Кроме того, советует Кейбл, подумайте, какая должность даст вам ощущение собственной значимости и авторитетности. «Подумайте, почему вас можно считать эффективным», – рекомендует он. Представим, что вы старший аналитик в крупной консалтинговой компании, но на самом деле вам лучше всего удаются наглядные презентации с данными. В этом случае можно попросить добавить к названию должности «дизайнер презентаций для клиентов», поскольку именно в этой сфере вы сможете наилучшим образом проявить себя. В то же время нужно учитывать реальную ситуацию в вашей компании и отрасли, к которой она относится, напоминает Нил: «В каждой организации существует иерархия, а ваша должность дает представление о том, на каком уровне внутри организации вы находитесь». Если вы планируете попросить «авангардное» название должности, то лучше убедиться, что для него есть более традиционный синоним, советует Нил. Например, если вы хотите называться «Chief Motivational Officer», на вашей визитной карточке следует указать, что вы к тому же и исполнительный вице-президент по кадровому планированию.

**Думайте комплексно**

Теперь вам нужно расставить приоритеты. Насколько для вас важно при обсуждении компенсационного пакета желанное название должности по сравнению с зарплатой и премиями, служебными обязанностями, продолжительностью отпуска и графиком работы? «Я категорически против обсуждения одного-единственного вопроса, – подчеркивает Нил. – Вопрос оназвании вашей должности должен стать лишь частью ваших переговоров, поэтому подумайте обо всех ресурсах, необходимых для лучшего выполнения работы». Независимо от того, меняете ли вы работу или остаетесь верным одной организации годами, задайте себе вопрос о том, какие преимущества наиболее важны для вас. Если к ним относится и название должности, тогда вы на верном пути, продолжайте.

**Сначала слушайте**

Самое главное при подготовке к разговору с вашим нынешним или будущим начальником – слушать. «Во время собеседований нужно прислушиваться к тому, что рассказывают вам о проблемах, с которыми сталкивается организация», – говорит Нил. Если вы уже работаете в организации, ее проблемы должны быть вам известны. Попытайтесь понять, что составляет предмет заботы и реального беспокойства руководства, чтобы учесть это при выстраивании своих доводов. «Больше всего на людей влияют их собственные слова и интересы, – считает Нил. – Не зацикливайтесь на своих желаниях, иначе вы рискуете не услышать то, что хочет ваш босс».

**Разработайте стратегию**

Готовясь поговорить с начальником, задайте себе вопрос о том, что может заставить этого человека сказать «да». Подумайте, какие проблемы начальства могут быть решены с помощью вашего карьерного продвижения, предлагает Нил. Если ответа нет, значит к разговору вы не готовы. Полезно найти причину, чтобы задать вопрос, добавляет она. Может, вы только что подписали новый большой контракт, завершили важный проект или вам предложили другую работу, но вы хотите остаться на старом месте? Вам также надо доказать, что новое название должности поможет вам работать эффективнее и результативнее, например, благодаря приобретаемому авторитету или кредиту доверия. Кейбл отмечает, что некоторые должности, особенно персонифицированные, помогают вам достичь взаимопонимания с клиентами и коллегами. Они дают возможность другим людям задавать вопросы о вашей деятельности в нетривиальной и личной манере, говорит он, это действительно ценно при формировании искренних отношений.

**Поговорите с начальником**

Когда приходит время поднять вопрос в разговоре с начальником, Кейбл рекомендует приступить к нему в «режиме обучения». Если вы кандидат на рабочее место, то это шанс рассказать, что вы можете дать компании, находясь на этой должности, и больше узнать, как менеджер по набору персонала представляет себе успешное выполнение служебных обязанностей для этой должности. Вы можете сказать: «Вижу, что сейчас эта должность называется «аналитик. Но это достаточно общее название.  Нельзя ли изменить его, чтобы оно лучше отражало круг обязанностей?» Такой вопрос, как считает Кейбл, часто становится началом хорошего делового разговора. Если вы продолжаете работу в своей организации, но хотите изменить название должности, Кейбл советует показать начальнику [исследование](http://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/a17960/) о том, как название должности подпитывает энергией и воодушевляет работников. Некоторые руководители бывают несговорчивыми. Они ответят что-нибудь вроде: «Только через мой труп». Однако другие могут посчитать такой вопрос своевременным и интересным, а также увидят в нем способ предоставить сотрудникам больший простор самовыражения. Что бы вы ни делали, не ведите себя как требовательная примадонна. Проявляйте не только натиск, но и сдержанность. Нил советует сделать акцент на решениях, которые вы предлагаете начальнику, а также на умениях и способностях, которые вы сможете употребить для развития организации.

**Будьте благодарными (до определенной степени)**

Если руководитель соглашается на желанную должность (или на один из ее вариантов), первым делом его нужно поблагодарить. Если вас постигло разочарование из-за отсутствия других новых форм поощрения, помните, что это необязательно разовая акция, считает Нил, а постоянный переговорный процесс. Поэтому воспользуйтесь возможностью в наиболее мягкой форме дать понять начальнику, что несмотря на выраженную благодарность вопрос полностью не закрыт и вы вернетесь к нему. В случае полного отказа в изменении названия должности, денежного вознаграждения или других бонусов Нил предлагает узнать у начальника поподробнее, каковы критерии, по которым вас оценивают, и уточнить, как вы оба можете понять, что нужные показатели достигнуты. Иначе говоря, вы должны спросить: «Что нужно сделать, чтобы продвинуться по службе?»

**Принципы, о которых следует помнить**

**Нужно:**

* Подумать о своих личных обстоятельствах и разобраться в том, для чего вам нужно новое название должности и как это название поможет лучше выполнять работу.
* Использовать возможности социальных сетей и других онлайн-ресурсов, чтобы выяснить, какие названия должности отражают уровень ваших профессиональных навыков, опыта и статуса.
* Подумать о мотивации и проблемах вашего начальника. Прежде чем поговорить с ним, задайте себе вопрос: «Почему мой нынешний или будущий начальник должен согласиться?»

**Не нужно:**

* Перегибать палку с необычным названием должности. Даже если у вас такое есть и начальник на него согласился, лучше иметь в запасе и традиционное название.
* Ограничиваться только просьбой о более привлекательном названии. Необходимо выложить на стол переговоров все, включая зарплату, описание должности, гарантии и компенсации.
* Отчаиваться, если сразу не удалось получить все, что вы хотели. Просьба о новом названии должности – предмет постоянных переговоров.

**Пример №1: проведите комплексную проверку и сопоставьте изменение в названии должности с приоритетами вашего начальника.**Даже если вас не интересует повышение зарплаты, изменение названия должности может благотворно сказаться на вашей карьере и возможности получить новую работу, считает Салли Кейн, директор по контенту в агентстве юридического маркетинга PaperStreet, которое находится во Флориде. Она поделилась свои опытом.

В начале карьеры Салли работала на позиции управляющего редактора в журнале о национальной торговле, целевую аудиторию которого составлял юридический персонал среднего звена. В круг ее служебных обязанностей входили контроль за редакционным контентом, деятельностью небольшой редакции и группы фрилансеров, а также взаимодействие с подрядчиками при работе над специальными проектами.

Проработав на этом месте полгода, Салли стала думать, что название ее должности не в полной мере отражает уровень ее ответственности. «Я решила, что новое название должности поможет завоевать авторитет у подрядчиков и авторов», – говорит она. Салли также понимала, что другое название должности будет выглядеть солиднее и в резюме. «Я рассматривала тогдашнюю работу как задел на будущее и знала, что не останусь там навсегда», – вспоминает Кейн.

Она провела подготовку, собрав информацию в LinkedIn и Glassdoor. «Мне хотелось опираться на факты, и я собирала информацию, которая подходила к моей ситуации», – объясняет Салли. «Я смотрела, есть ли названия, более тесно связанные с той работой, которую я выполняла. Также я просматривала похожие издания, примерно такого же объема и тиража, чтобы выяснить, как выглядел их состав редакции», – вспоминает она.

Салли решила попросить начальника, который был владельцем и издателем журнала, сделать ее главным редактором. В тот момент она была рада получить только новую должность и не планировала просить о повышении зарплаты.

Прежде, чем поговорить с боссом, Салли заранее обдумала, как изменение названия ее должности поможет ему в достижении его целей. Ему очень хотелось сделать журнал более заметным в отрасли и создать свой бренд. «Во время нашего разговора я рассказала ему, что новая должность поможет мне представить наше издание в более выгодном свете. Я смогу чаще выступать на конференциях и оказывать б*о*льшее влияние на подрядчиков», – вспоминает она. Начальник согласился и сразу же дал ей новую должность. Еще через полгода, после ежегодной оценки ее работы, Салли получила соответствующую прибавку к зарплате.

**Пример №2*:* поймите, что ваш компенсационный пакет, включая зарплату, бонусы, круг обязанностей и название должности, это предмет постоянных переговоров.**После окончания колледжа Ронда Рис начала работу на стартовой позиции в небольшой PR-компании в Лос-Анджелесе. «Моя должность называлась PR-ассистент, – вспоминает она, – Я занимала одну из низших позиций в компании, поэтому многого от меня и не ждали».

Ронда твердо решила узнать как можно больше о PR-бизнесе. Она рассматривала своего начальника (назовем его Джордж) как наставника. Джордж заметил потенциал Ронды и увеличил ее объем работы и ответственности. «На меня свалилось много работы», – говорит она. Однако такая ситуация ее не расстроила. Наоборот, Ронде хотелось доказать себе, что она со всем справится. «Я поняла, что могу привлечь новых клиентов, поскольку мне нравится совершать холодные звонки, – рассказывает Ронда. – Вскоре благодаря мне стали появляться важные и выгодные клиенты».

Джордж был доволен работой Ронды и сообщил ей об этом. «Он сам решил платить мне комиссионное вознаграждение, – говорит она. – Помимо зарплаты мне платили 10% комиссионных, я была довольна и продолжала делать все то, что делала до этого».

По мере того, как другие сотрудники переходили на другую работу, а Джордж все больше времени проводил на поле для гольфа, нагрузка Ронды все увеличивалась. При этом она оставалась просто PR-ассистентом, и ей приходилось работать еще усерднее, чтобы клиенты воспринимали ее серьезно. В конечном итоге она поняла, что ей нужна должность, соответствующая ее функциям. «Вначале я думала, что выполняю работу менеджера по работе с клиентами, но вдруг обнаружила, что работаю и руководителем группы исполнения заказов, – вспоминает она. – Помню, я думала, что Джордж неофициально считал меня исполнителем всех этих функций, но соответствующей должности у меня не было».

Ронда решила поговорить с начальником. «Я пришла к нему в кабинет, подробно рассказала о работе и своей ключевой роли в бизнесе и попросила прибавки к зарплате и должность руководителя группы исполнения заказов, – вспоминает она. – Он сильно удивил меня, назначив вице-президентом. Я продолжала выполнять те же самые обязанности, что и раньше, но теперь уже в новой должности и с небольшой прибавкой к зарплате».

Ронда поблагодарила Джорджа. Какое-то время она была довольна изменениями, но вскоре поняла, что хочет от карьеры большего. «Благодаря опыту я приобрела уверенность в том, что могу открыть свою собственную компанию. Я знала, что смогу все делать сама, – призналась Ронда. – Теперь я сама себе начальник и называю себя президентом».

**Об авторе**. Ребекка Найт, журналист из Бостона, публиковалась в The New York Times, USA Today и The Financial Times, читает лекции в Уэслианском университете.

# 10 промахов в соцсетях, которые точно испортят вашу карьеру

Ольга Дементьева, Руководитель агентства HR4PR

[28.08.2015](https://www.vedomosti.ru/archive/2015/08/28)

Социальные сети давно стали неотъемлемой частью реальной жизни. Прошло лет пять, как мы перестали относиться к ним как к инструменту социализации в огромном мире. Это стало просто обычным делом. Теперь у каждого в профиле можно найти личные фотографии, политические взгляды, друзей, врагов, коллег. И совсем не удивительно, что хантеры используют всю эту информацию в работе.

[Как следует писать резюме, чтобы не взяли на работу](https://www.vedomosti.ru/management/articles/2012/07/27/kak-sleduet-pisat-rezyume,-chtoby-ne-vzyali-na-rabotu)

Я работаю хантером 12 лет. И знаете, что я делаю в первую очередь, когда нахожу кандидата? Захожу в его профили в соцсетях. Так делают все работодатели, хантеры, рекрутеры, HR-компании, руководители, потенциальные клиенты и партнеры. По страничкам судят о профессионализме, уровне адекватности, о том, как человек ведет себя в публичном пространстве. Задача любого кандидата - избежать подобных комментариев: «Ну посмотрите на ее facebook, она такая инфантильная, будет ныть и так далее». Для хантера большой риск представить неподходящего кандидата, а так как странички в сетях доступны и уже сейчас являются частью представления кандидата работодателю, то рекомендовать человека со странным профилем – это риск.

[10 слов, которые способны испортить карьеру](https://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/07/13/600346-10-slov-kotorie-mogut-isportit-vam-kareru)

И я совсем не драматизирую, все еще хуже, чем можно себе представить! Не так давно я предлагала кандидатов в одну большую и хорошую компанию. На вопрос: «Как тебе этот кандидат?» - мне ответили, что бордовое платье с таким глубоким декольте и томная поза не совсем то, что они хотят видеть в начальнике управления.

[Почему рекрутеры обещают, но не перезванивают](https://www.vedomosti.ru/management/articles/2013/05/30/pochemu_obeschayut_no_ne_perezvanivayut_rekrutery)

Я специализируюсь на поиске и оценке PR- и маркетинг-директоров. Но даже они совершают те же самые ошибки, что и большинство соискателей. Приведу лишь самые частые ошибки соискателей в соцсетях.

1. Странная аватарка. Представьте, что эту фотографию вы используете для сайта компании. Не подходит? Значит, она не должна быть у вас в соцсети. Никаких рисованных персонажей, фото с оружием, любимой собаки. Вполне возможна чуть менее формальная фотография, чем в резюме, но… не переборщите.

2. Много личных фотографий, которые не должны видеть клиенты и работодатели. Фото в купальниках, фото из спортзалов с кубиками, домашние вечеринки и прочее. Просто забудьте об этом и смотрите дома в темной комнате за плотными занавесками.

3. Много записей на одну и ту же тему, не связанную с работой. Например, много постов про ребенка или про бег и спорт. Это бесспорно хорошо, что вы прекрасная любящая мать или увлечены марафонами. Но работодателю нужны не мама и не бегун.

4. Только перепосты. Э... мы точно можем себе позволить пиарщика (маркетолога, рекламщика), который не умеет создавать контент? Нет, соискатель сразу становится непрофессионалом в глазах будущего начальства.

5. Негатив. Можно как угодно относиться к уничтожению сыра, падению курса, часам пресс-секретарей, но мало кому нужны эмоции на работе. Человек завтра забудет про это, а работодатели - нет.

6. Политика. А если ваши взгляды с работодателем разойдутся?

7. Творчество. Талантливый человек талантлив во всем, но творчество бывает разным и не всем понятным. Подумайте, стали бы вы на интервью читать свои стихи?

8. Активность в сетях. Одно дело, если это необходимо и есть причина для такой активности, причем лучше бы она была связана с работой. Другое дело, если ваш руководитель каждый день в ленте видит, чем вы занимаетесь и о чем думаете. Правда этого хотите?

9. Друзья. Скажи мне кто твой друг…Например, если вы дружите в 50 хантерами, а не с одним-двумя профильными, то это показатель того, что вы отчаянно ищете работу.

10. У Вас нет странички на FB? Это показательно для тех, кто занимается продвижением, пиаром или маркетингом. На прошлой неделе общалась с владельцем крупной компании, который решил заменить PR-директора, потому что у того нет странички на facebook.

Пора взять себя в руки и относиться к социальным сетях как к работе, а не как к развлечению. И до встречи в сети.

[**Вернуться в каталог сборников по карьерному росту**](http://учебники.информ2000.рф/karjera2/karjera3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |