

*Путеводитель по поиску дела  
своей жизни: а что является критерием успеха для вас?*  
Татьяна Бусаргина, StudyLab. Обучение за рубежом

Роберт Стивен Каплан

# ВАШЕ ПРЕДНА ЗНАЧЕНИЕ



Практическое  
руководство  
для тех, кто хочет  
реализовать свой  
потенциал

Robert Steven Kaplan

# **What You're Really Meant to Do**

A Road Map for Reaching Your  
Unique Potential

Harvard Business Review Press  
Boston, Massachusetts

Роберт Стивен Каплан

# **Ваше предназначение**

Практическое руководство  
для тех, кто хочет реализовать  
свой потенциал

Перевод с английского Светланы Кодаченко

Москва  
«Манн, Иванов и Фербер»  
2015

УДК 174.4  
ББК 88.352  
К20

*Издано с разрешения издательства Harvard Business Review Press (США)  
при участии агентства Александра Корженевского (Россия)  
На русском языке публикуется впервые*

**Каплан, Роберт Стивен**

К20 Ваше предназначение: практическое руководство для тех, кто хочет реализовать свой потенциал / Роберт Стивен Каплан ; пер. с англ. Светланы Кодаченко. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 256 с.

ISBN 978-5-00057-149-1

Чтобы реализовать свой потенциал, нужно найти свою страсть, увлечение, собственный путь. Так, как это делали Стив Джобс, Билл Гейтс и многие другие выдающиеся люди, отказывавшиеся от проторенных дорожек, чтобы заниматься делом своей жизни. Эта книга поможет понять, кем вы на самом деле являетесь, какими навыками обладаете и чего действительно хотите добиться. Вы сможете превратить свою страсть в продуктивную и успешную карьеру и заниматься тем, что вам по-настоящему нравится.

УДК 174.4  
ББК 88.352

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства  
обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

ISBN 978-5-00057-149-1

© Robert Steven Kaplan, 2013

© Перевод на русский язык, издание на русском языке,  
оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

# Оглавление

Предисловие от партнера издания.....	7
<i>Как прожить свою собственную жизнь?</i>	
Введение.....	11
<i>Реализуй свой уникальный потенциал</i>	
Глава 1. Твой истинный путь в жизни и карьере.....	25
<i>Приступая к работе</i>	
Глава 2. Оцени свои сильные и слабые стороны.....	45
<i>Возьми процесс развития собственных способностей в свои руки</i>	
Глава 3. Открой в себе увлеченность.....	79
<i>Следуй за мечтой</i>	
Глава 4. Понимай себя.....	103
<i>Сила внутреннего голоса</i>	
Глава 5. Используй свои возможности на все сто.....	131
<i>Управление эффективностью и карьерой</i>	
Глава 6. «Хорошо» против «превосходно».....	163
<i>Характер и способности истинного лидера</i>	
Глава 7. Значение взаимоотношений.....	193
<i>В одиночку не справиться</i>	
Глава 8. Дорожная карта.....	221
<i>Интегрируем процесс</i>	
Примечания.....	237
Благодарности.....	241
Об авторе.....	245



# Предисловие от партнера издания

*Как прожить свою собственную жизнь?*

Роберт Стивен Каплан, профессор университета Гарварда и один из мировых специалистов по лидерству, предлагает всем, кто хочет реализовать свой потенциал, для начала дать определение: «А что успех означает лично для вас?»

В своей очень своевременной книге автор говорит о том, как раскрыть свое предназначение в окружении больших возможностей, как понимать себя, управлять своей карьерой и развивать свои способности. Каплан задает логично выстроенные вопросы, которые одновременно просты для восприятия, но трудны для быстрого ответа, ценны для достижения целей и бесценны для реализации потенциала человека.

Чтобы найти свое дело, а точнее — свою страсть, важно определить собственные сильные и слабые стороны. Надо понять, что действительно вас волнует, над чем вы готовы трудиться, что у вас хорошо получается, в чем вы хотели бы показывать результаты и приносить пользу другим людям.

На многочисленных примерах автор показывает важность открытых диалогов в развитии карьеры сотрудников и достижениях ими результатов. Диалога всегда два: внутренний и внешний. Внутренний — это уровень оценки собственной решительности и желания. Внешний — это взгляд на ваши успехи со стороны. Получение обратной связи от прямых руководителей, проговаривание конкретных планов с коучем могут удивительным образом повлиять на эффективность.

Поиск своего предназначения — путешествие длиною в жизнь. Это не достижение конечной цели, а процесс знакомства с собой, развитие своих компетенций и создание ценностей. Для этого потребуется немало усилий, решительность и высокая мотивация. Все равно как если хочешь поддерживать хорошую физическую форму, то должен постоянно над этим работать.

Выбирая свой путь и свою карьеру, мы тем самым создаем свою жизнь. Согласитесь, пора взять на себя ответственность за свою судьбу. На всех этапах пути от вас потребуются любовь к делу, которым занимаешься, оттачивание мастерства, умение общаться и испытывать радость от каждого момента жизни, а также четко сформулированные намерения, конечно.

Роберт Стивен Каплан завершает свою книгу словами: «Если последуешь собственной дорогой, не знаю, какого статуса достигнешь, сколько денег заработаешь, сколько титулов завоюешь. Но, сохранив верность своим принципам и убеждениям, ты будешь по-настоящему успешным. А это чувство и определяет качество жизни».

*Татьяна Бусаргина,  
генеральный директор StudyLab.  
Обучение за рубежом  
[www.studylab.ru](http://www.studylab.ru)*



*Посвящается родителям,  
всегда вдохновлявшим меня в пути за мечтой*



# Введение

## *Реализуй свой уникальный потенциал*

Но главное: будь верен сам себе.

*Уильям Шекспир.  
Гамлет, принц датский\**

Что значит быть успешным и как осуществить свои мечты? Предполагает ли успех наличие впечатляющего списка достижений или внушительного состояния, положения, власти? Может быть, достичь успеха — значит не обмануть ожиданий родителей, родственников, друзей?

Об этом я размышляю в этой книге и предлагаю читателям стратегию, призванную помочь реализовать свои устремления. Следуя предложенной стратегии, вы выполните определенную последовательность шагов и дадите ответы на многие волнующие вас вопросы. Для этого потребуются обратить взгляд как внутрь себя, так и вовне. Моя стратегия предполагает овладение новыми навыками и умениями, что порой может вызывать у читателя чувство некоторого дискомфорта.

---

\* Перевод М. Лозинского. *Прим. ред.*

## Иной путь

На протяжении последних тридцати лет я бился над решением поставленных здесь вопросов и пришел к такому выводу: ключ к осуществлению надежд и устремлений людей не в достижении успеха, а скорее в *усилиях по реализации уникального внутреннего потенциала*. Избрав этот путь, придется следовать собственному видению успеха, а не принимать за данность понятия об успехе других людей.

Для многих это серьезное испытание, поскольку придется разобраться в себе и абстрагироваться от множества внешних факторов, которые оказывают влияние на представления о карьере и жизни. Залогом успеха станет обретение некой защитной оболочки, или даже толстокожести, призванной оберегать читателя от снисходительных оценок (а может, и активного неодобрения) его выбора и высокомерного непонимания со стороны родных, друзей и коллег.

В этой книге описан особый путь — тот, что ведет к наибольшей удовлетворенности карьерой и жизнью. Я основывал свои выводы на собственном опыте, а также на тех уроках, которые мне преподала жизнь, когда я руководил самыми разными людьми и консультировал их по вопросам реализации их уникального потенциала. То, что вам предлагается сделать, потребует мужества и упорного труда. Вы не найдете здесь легких ответов или описания конечной цели. Здесь будет рассказано о работе длиною в жизнь, в ходе которой вам придется развить у себя иной образ мышления и новые навыки.

Впервые я задался вопросом о реализации уникального человеческого потенциала, когда управлял финансовыми структурами. В течение более чем двух десятилетий я возглавлял

коммерческие компании в разных регионах мира. Я занимался поиском решений сложнейших вопросов, руководил людьми и консультировал их. Этот опыт позволил мне глубоко осознать значение правильного руководства и персонального развития, а также проникнуть в суть проблемы реализации человеческих возможностей.

Осенью 2005 года я начал преподавать в Гарварде, где попытался осмыслить все эти вопросы и включил в свой курс многие из представленных в настоящей работе концепций. А затем опубликовал статью по данной теме в *Harvard Business Review*\* от июля-августа 2008 года. С тех пор мне постоянно звонят и пишут люди, которые прочитали эту статью и желают обсудить со мной изложенные в ней идеи в применении уже к своим проблемам.

Долгие годы общения со студентами и менеджерами приводят меня к выводу, что крупные компании и некоммерческие организации стремятся обеспечить условия для повышения квалификации сотрудников и поощряют их стремление реализовать свой потенциал.

В 2009 году в Гарвардской школе бизнеса я читал курс под названием *The Authentic Leader* («Истинный лидер»)<sup>1</sup>. Он был создан бывшим CEO\*\* компании Medtronic Биллом Джорджем на базе его превосходной книги *True North*<sup>2</sup>. Этот курс заставил меня поразмыслить над новыми аспектами проблемы и обогатил мою деятельность как руководителя и консультанта.

---

\* *Harvard Business Review* — ежемесячный научно-популярный журнал, посвященный управлению бизнесом. Издается с 1922 года Гарвардской школой бизнеса. *Прим. ред.*

\*\* CEO — здесь и далее генеральный директор компании. *Прим. ред.*

## Каждый из нас уникален

Все мы индивидуальны со всеми своими умениями и душевными качествами, сильными и слабыми сторонами, увлечениями и заботами. Не следует ли из этого, что общепринятые стандарты несовершенны и каждому нужен свой особый идеал? Почему тогда зачастую мы пытаемся слепо копировать других, ограничивая себя понятиями об успехе?

Вспомните хотя бы своих знакомых, которые избрали собственный путь. Тех, кто создал свой бизнес, выбрал непривычную карьеру, затеял какое-то невыгодное с коммерческой точки зрения дело или принял иное карьерное решение, которое шло вразрез с общепринятыми представлениями о «классном» и «крутом». Многие из них известности не достигли. О других же, таких как Стив Джобс и Билл Гейтс, пишут все бизнес-издания. Эти люди — наглядное воплощение понятия «успех». А ведь никто и представить не мог такого, когда они бросили колледж и начинали карьеру у себя в гараже. Почему им хватило мужества встать на этот путь? Были ли они столь талантливы от природы, что успех ждал бы их на любом поприще, при любом раскладе? Или же они сами развили в себе умения и образ мышления, без которых счастливую судьбу не распознать?

Я убежден, что каждый из нас способен развить нужный образ мышления и предпринять шаги, которые позволят осуществить самые сокровенные мечты. Есть навыки и умения, направленные на углубленное познание самого себя, развитие своих уникальных способностей и воплощение собственных

взглядов и убеждений. Существуют и определенные подходы, направленные на максимальную реализацию потенциала человека. Именно на них следует обратить внимание в ходе карьеры и жизни.

Своей книгой я не ставлю цель помочь читателю в достижении материального благополучия, статуса или власти. Она не способствует завоеванию славы победителя. Нет, эта книга — об открытии себя для себя. Она позволит читателю полнее осознать, что он умеет, кто он на самом деле, чего он действительно хочет, даст основу для разработки стратегий для жизни и карьеры. В ней представлен систематический подход к мышлению и познанию, который повысит шансы каждого на реализацию своего потенциала.

Именно этому и посвящены последующие главы. Это не поверхностные выкладки, и вы не найдете здесь общих мест и легких решений. Впрочем, книга не заменит вам помощи психолога, психиатра или иных специалистов в области душевного здоровья (к которым стоит обратиться, если есть вероятность, что такая помощь улучшит качество жизни). Мой подход призван способствовать укреплению уже имеющихся у каждого из нас внутренних ресурсов самосовершенствования и формированию новых.

Некоторые из моих уроков можно освоить и применить сразу; для усвоения других могут понадобиться годы. Не следует ставить перед собой задачу добраться до конкретного пункта в четко заданный срок. Главная цель книги и залог вашего успеха — понять, как определить собственный уникальный путь.

## Полностью реализовать свой потенциал

Как и в моей предыдущей работе *What to Ask the Person in the Mirror\**, я предлагаю читателю задать себе ряд вопросов и выполнить комплекс упражнений.

Моя прошлая книга была посвящена тому, как руководитель может повысить собственную эффективность и оптимизировать работу своей компании. В этой книге вы узнаете приемы, которые помогут лучше понять себя и полностью реализовать свой потенциал. Повторюсь: я не пытаюсь дать инструкции, как заработать больше денег, повысить положение в обществе или укрепить власть. Впрочем, если пойти по предложенному мной пути, шансы добиться таких результатов многократно возрастут. По сути, книга призвана помочь читателю проложить надежный путь к персональному росту и самореализации.

Книга состоит из восьми глав, организованных по схеме, представленной на рис. I.1.

**Глава 1. Твой истинный путь в жизни и карьере.** В этой главе описываются предпосылки для реализации потенциала человека. Вниманию читателя предлагается свод так называемых правил дорожного движения — они помогают сформировать определенный стиль мышления, позволяющий ответить на многие поставленные в этой книге вопросы и преобразовать идеи в действия. К такому столь длительному путешествию, как познание себя, приступить надо в хорошем расположении духа.

---

\* На русском языке изданы выдержки из книги в составе сборника: *Каплан Р. О чем спросить человека в зеркале // Испытание лидерством.* — М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. *Прим. ред.*



Технически моим рекомендациям следовать несложно, но для полного усвоения программы придется пересмотреть некоторые свои взгляды и установки. Качественный скачок стоит усилий и потребует времени.

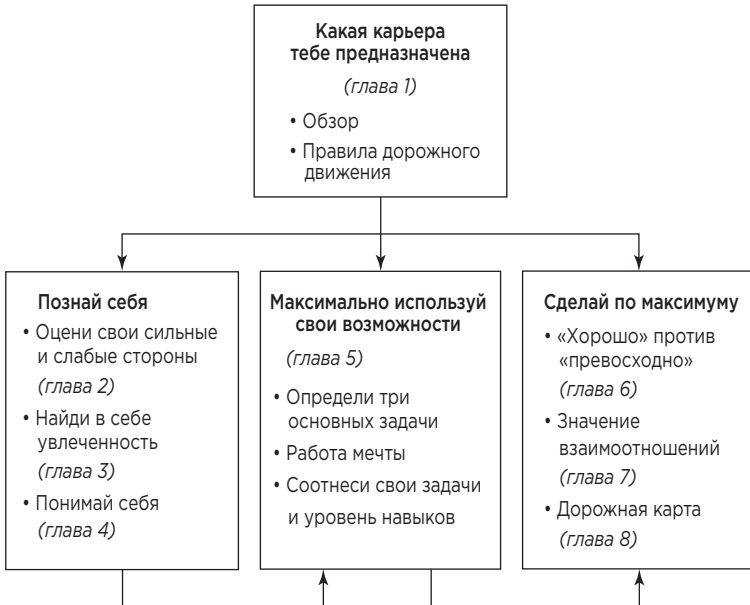


Рис. 1.1

**Глава 2. Оцени свои сильные и слабые стороны.** На первый взгляд может показаться, что ничего трудного здесь нет. Между тем множество людей поражаются сложности этой задачи. Мне приходилось общаться с теми, у кого есть четкое представление о своих основных сильных сторонах, и таких людей немало. А тех, кто даже не предполагает, в чем состоят их слабые стороны, абсолютное большинство. В этой главе я показываю читателю, как определить, в чем его сила и в чем слабость! Здесь

изложена моя методика и разъясняется, как работать над переоценкой своих умений и навыков в течение всей своей последующей жизни.

В данной главе предлагается несколько возможных стратегий разрешения вопросов, связанных с сильными и слабыми сторонами человека, и управления ими. Кроме того, мы рассмотрим роль коучинга и объясним, почему следует пойти на риск и слегка приоткрыть людям свою уязвимость ради дальнейшего повышения собственной эффективности.

**Глава 3. Открой в себе увлеченность.** Что вызывает в тебе настоящий энтузиазм? Как ты это понял? Какова связь между энтузиазмом и успешной карьерой? Можно ли создать продуктивную карьеру, занимаясь тем, что тебя по-настоящему захватывает? В какой момент можно полностью отдаться своим страстным увлечениям — сейчас или когда заработаешь достаточно денег? Как твои таланты соотносятся с твоими увлечениями?

Некоторые не могут определить, есть ли у них увлечения. Часто такая проблема встает перед теми, кому работа не приносит удовлетворения. Отсюда возникает порочный круг: отсутствие увлеченности работой препятствует карьерному росту, что повышает вероятность застрять на данной ступени надолго. Стать специалистом экстра-класса на нелюбимой работе проблематично. В этой главе изложены методики, при помощи которых читатель сможет определить, к чему у него действительно лежит душа, и говорится о том, как превратить увлечения в потенциальную работу и карьеру. Энтузиазм способствует развитию сильных сторон человека, сглаживанию

его слабостей и преодолению разочарований и препятствий, возникающих в процессе построения карьеры.

Уоррен Баффет начинал с простого — с оценки акций. На протяжении многих лет он руководил небольшим инвестиционным фондом. Чтобы стать выдающимся руководителем, он призвал на помощь лучшие свойства своего характера. Он использовал присущие ему сильные стороны для развития новых, расширял и углублял знания и умения просто потому, что получал удовольствие от своего дела.

**Глава 4. Понимай себя.** Как сложилась твоя жизнь? Отдаешь ли ты себе отчет, что постоянно прислушиваешься к внутреннему голосу, который навязывает негативные установки? Это он виноват в твоих неудачах и парализует попытки достичь максимальных результатов. С помощью представленного в этой главе исследования мы попытаемся выявить «слепые пятна» сознания и понять важность внутренних мотиваций. Понимание самого себя позволяет дать ответ на вопрос, почему на протяжении жизни ты совершаешь тот или иной выбор. Самый главный объект, которым нужно научиться управлять, — ты сам.

**Глава 5. Используй свои возможности на все сто.** В этой главе речь пойдет о том, как можно привести свои сильные и слабые стороны, увлечения и истинное «я» в соответствие со стремлением к максимальной эффективности на работе. Мы поговорим о том, как важно правильно определить для себя три задачи, играющие ключевую роль в достижении успеха. В чем состоят эти три задачи и нравится ли тебе их выполнять? Уделяешь ли им достаточно времени и внимания? Развиваешь ли в себе необходимые умения и навыки?

Реализация собственного потенциала требует мудрости при выборе дела всей жизни, ведь нужно определить, какая отрасль, компания и функции наиболее интересны. Отклонять неподходящие предложения так же важно, как выбирать привлекательные. Выбор усложняется, если основным мотивом становятся деньги, статус и мнение окружающих, а также если у тебя нет четкого представления о том, что тебе нравится и на что ты способен. Нужно создать себе условия, чтобы суметь проявить себя с наилучшей стороны.

**Глава 6. «Хорошо» против «превосходно».** В этой главе поговорим о нематериальных активах, которые определяют возможности реализации потенциала человека, — менталитете и поведении. Обсудим преимущества жизненной позиции, согласно которой люди помогают другим, не задумываясь о личной выгоде. Они и есть настоящие хозяева жизни. Темами нашего рассуждения станут и колоссальное значение веры в торжество справедливости, и вопрос о боязни риска. «Стоя на позициях умеренности», люди ведут себя слишком политкорректно, замалчивают проблемы, стараются открыто не выражать свое мнение, чтобы «только не возмущать спокойствия». Даже очень способные профессионалы вряд ли окажутся эффективны в работе, если будут скрывать свои взгляды, отказываться от установки четких этических рамок и бояться донести правду до тех, кто принимает решения. Люди подобного склада лишают себя карьерных перспектив.

**Глава 7. Значение взаимоотношений.** В одиночестве невозможно добиться реализации своего потенциала. На многих этапах карьеры просто необходима помощь окружающих. Особо подчеркну: построить взаимоотношения сложнее, чем кажется.

Принято считать, что все мы тесно связаны друг с другом, что всегда найдутся люди, к которым можно обратиться по тому или иному вопросу. Но как только оказываешься в трудной ситуации и начинаешь искать помощи, выясняется, что в твоём окружении нет никого, кто мог бы помочь добрым советом.

Значение взаимоотношений с людьми переоценить невозможно. Особенно с теми, кто относится к тебе достаточно хорошо, чтобы не побояться огорчить, высказав горькую правду: ту правду, которую абсолютно необходимо знать, хочешь ты этого или нет. Суждения и оценки таких людей могут стать серьёзной проверкой поступков и планов на разумность и реалистичность.

Меня не перестаёт удивлять крайняя изолированность современного человека, несмотря на огромное количество друзей на Facebook и несметное число подписчиков в Twitter. Как показывает мой опыт, изоляция ставит заслон на пути реализации внутреннего потенциала. Пресловутые «слепые пятна» — области, в которых мы плохо разбираемся, — есть у всех, а значит, рано или поздно каждому придётся прибегнуть к помощи окружающих. Обратиться за такой помощью означает в той или иной степени обнаружить свою уязвимость.

Поделюсь собственным опытом. Долгие годы я до смерти боялся выступать перед большой аудиторией. Я был уверен, что у меня ничего не получится, мне было стыдно признаться в этой слабости своим коллегам и начальству. Я дошёл до того, что отказывался от продвижения по службе, зная, что, если перейду на более высокую должность, мне регулярно придётся выступать перед людьми. Наконец я набрался смелости и признался в своём страхе товарищу по работе. Мы поговорили. После

этого я занялся изучением методик эффективного выступления перед большой аудиторией и уяснил следующее: когда от души говоришь людям то, во что сам искренне веришь, страх уходит. Но чтобы осознать это, мне понадобилась помощь товарища.

Есть ли вокруг люди, которым доверяешь (хотя бы один или два) — коллеги или друзья, которые достаточно хорошо к тебе относятся, чтобы выслушать, понять и откликнуться на твои проблемы? Это не обязательно должны быть лучшие друзья, но абсолютно необходимо, чтобы это были люди, на которых можешь положиться. В этой главе говорится о том, что если ты возьмешь на себя роль такого доверенного лица, то лучше поймаешь самого себя, а также научишься строить доверительные отношения с другими.

**Глава 8. Дорожная карта.** Что облегчит выполнение предложенных в книге рекомендаций, а что помешает? Как преодолеть трудности? Как краткосрочные финансовые затруднения и кризисные ситуации влияют на нашу жизнь и карьеру? В этой главе описываются инструменты, при помощи которых можно претворить идеи этой книги в устойчивый процесс самосовершенствования.

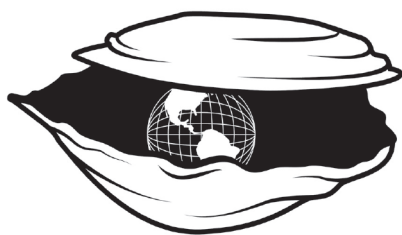
## Какой путь нам предстоит

Единственно верного пути достижения целей не существует: перед нами открыты несколько дорог, а жизнь предстает в виде последовательных фаз. Наш потенциал постоянно изменяется, учитывая непрерывный процесс познания, личностного роста и развития наших способностей. Реализация человеческого потенциала не ограничивается мечтами и абстрактными идеями.

Это процесс, предполагающий конкретные шаги, тренировки, дисциплину и упорный труд. Этот процесс увлекателен, бесконечен и приносит огромное удовлетворение. Я считаю, что игра стоит свеч: в конечном счете работа над собой выводит на новый уровень удовлетворенности и самореализации в жизни и карьере.







## ГЛАВА 1

# Твой истинный путь в жизни и карьере

### *Приступая к работе*

Какой концепции успеха ты придерживаешься?

Какие шаги готов предпринять, чтобы осуществить свои устремления?

Один из лучших аспектов моей работы — возможность общаться с бизнесменами, руководителями и студентами, которые готовы обсудить со мной важные для них вопросы. Наши обсуждения часто сводятся к одному и тому же: что нужно сделать, чтобы осуществить мечты и реализовать свой потенциал? Жизненный путь этих людей и их истории весьма разнообразны, но всем им присуща некая неудовлетворенность, они

пребывают в растерянности, поскольку не знают, как найти смысл жизни и максимально реализовать себя.

В этой главе поделюсь с вами рассказами этих людей и примерами из своей жизни. Убежден, что человек способен сам разработать концепцию успеха и методику реализации собственного потенциала. Мы обсудим пять своего рода правил дорожного движения. Их цель — привести читателя в должное расположение духа, позволяющее извлечь наибольшую пользу из прочитанного.

## Приступая к работе: первоначальный выбор карьеры

Я знал одного очень хорошего студента. Ему чрезвычайно повезло, так как к моменту выпуска у него было несколько предложений от финансовых компаний. Он знал, что раньше я работал в той же области, и решил посоветоваться на этот счет. Я поинтересовался, в какой компании, по его мнению, работа будет приносить ему наибольшее удовлетворение. Четкого ответа у него не было.

— На самом деле у меня неоднозначные ощущения по поводу всех этих компаний, — сказал он. — Хотя я, наверное, должен был бы плясать от радости — за такие предложения мои товарищи готовы убить.

После такого признания я спросил, почему он вообще решил работать в финансовой области.

— На мне висит большой долг по студенческим кредитам, — пояснил он, — а мои родители люди небогатые. Работая в любой из этих компаний, я смогу частично погасить задолженность и тем самым помочь родителям.

Он спросил, какое из предложений выбрал бы я. На это я ответил, что мой выбор вряд ли поможет ему определиться. Потом я спросил, испытывает ли он энтузиазм по поводу работы на финансовых рынках. Он ответил быстро и четко:

— Нет.

— Вам интересно выполнять задачи, к которым сводится такая работа?

— Не знаю, — ответил он. — Боюсь, что нет.

Затем я задал очевидный вопрос:

— Но если вас не привлекает отрасль, к тому же вы не уверены, что вам понравится работа в этих компаниях, правильно ли вы выбрали сферу деятельности?

Он молчал.

— Хорошо, — продолжил я, — задам такой вопрос: чем бы вы занимались, если бы на вас не давили финансовые обязательства? Скажем, вы получили состояние в наследство от богатого дяди. Как бы вы поступили в этом случае?

— Тогда все было бы просто, — ответил он с улыбкой. — Я бы не принял ни одного из этих предложений. Я музыкант, моя сфера — фортепианная классика, и я обожаю музыку. Думаю, я попытался бы найти работу в звукозаписывающей компании или где-нибудь еще в музыкальной индустрии.

— Вот это да! — воскликнул я. — Зачем же вы откладываете любимое дело на потом? Вам тридцать лет! Когда же начать им заниматься, если не сейчас? Думаете, через три или пять лет вам будет легко полностью сменить род занятий?

Он объяснил, что просто искал выгодные предложения, и дело было не только в зарплате и возможных бонусах, хотя это, несомненно, имело большое значение. Но его друзья

считали, что работать на финансовых рынках невероятно круто. Это очень престижные вакансии, подчеркнул он, словно пытаясь убедить самого себя.

Остальную часть нашей встречи мы провели в обсуждении компромиссных решений, которые бы его устроили. При этом мы пытались осознать, кому именно он стремился угодить при выборе карьеры и какие соображения на самом деле казались ему существенными. Мы попытались найти варианты, которые позволили бы ему зарабатывать, но при этом не оставлять попыток осуществить свою мечту.

## В середине карьеры: увяз в болоте

День спустя в Бостоне меня посетил менеджер по продажам, человек уже немолодой, — ему был 41 год. Проконсультировать его меня попросил один мой друг. После обмена приветствиями он присел на диван и признался:

— По-моему, я влип.

— В каком смысле?

— У меня такое чувство, будто я попал в тупик. Я наделал ужасных ошибок.

— И что же это за ошибки?

— Даже не знаю, как объяснить, — сказал он. — Я хорошо зарабатываю. Родители, друзья, родственники считают, что я успешный человек. Да, я сделал карьеру, которой можно позавидовать. У меня замечательная жена и трое чудесных детей. У меня прекрасный дом, есть сбережения. Мы не позволяем себе ничего экстравагантного, избегаем ненужных трат. Я стараюсь скопить достаточно, чтобы отправить детей в колледж, а самому выйти на пенсию в 65–70 лет.

— Прекрасно, — сказал я. — И что же не так?

Он помолчал. Затем продолжил:

— Наверное, глупо отнимать у вас время. Вы же не психотерапевт... Может, никакой проблемы и нет. Дело в том, что я недоволен собой, ни к чему не стремлюсь, меня ничто не радует. Помимо жены и детей в моей жизни нет ничего, что имело бы для меня хоть какое-то значение. Меня не особо увлекает процесс продаж продукции моей компании, и мои показатели, судя по всему, падают. К примеру, недавно меня обошли с продвижением по службе — не сделали вице-президентом.

Как мне кажется, на этом этапе карьеры я должен был бы достичь пика и чувствовать душевный подъем, гордиться достижениями, но ничего этого нет и в помине. Как вы считаете, не поздно ли мне поменять работу, найти для себя что-то более интересное? С другой стороны, почему я об этом думаю? Неужели все чувствуют себя так в середине карьеры? Неужели это и есть успех?

Он произнес это магическое слово — *успех*! Что же такое успех и как должен себя чувствовать успешный человек? Я предложил ему вернуться в прошлое. Попросил рассказать поподробнее о своей жизни и о том, как он пришел к своей теперешней работе, что ему в ней нравится и что не нравится. Расспросил о его сильных и слабых сторонах, увлечениях. Раньше он особо не задумывался над этим, и мы договорились, что после нашей встречи он снова все обдумает. Мы поговорили о его собственном понимании успеха, и я попросил его сравнить это понимание с пониманием успеха его друзей, родных и близких.

Я спросил, с кем еще он обсуждал этот вопрос.

— Ни с кем, — ответил он.

Я сказал, что мне вполне понятно его нежелание вести подобные разговоры с сослуживцами, ведь даже друзья могли его не понять. Но должен же быть кто-то, с кем он мог бы поделиться своими сомнениями?

— Нет, — твердо ответил он. — Друзья не поймут, а некоторые втайне даже позлорадствуют. А жену и других дорогих мне людей я обременять не хочу. Они станут беспокоиться, решат, что у нас все не так хорошо, как им казалось. Мне это не нужно. У моих сестер финансовые затруднения, так что вряд ли я дождусь от них сочувствия — они решат, что все это просто блажь.

В конце беседы мы определили комплекс вопросов, на которые ему следует ответить, чтобы получить дальнейшую информацию к размышлению, разобраться в ситуации и выбрать план действий.

## Кто определяет для тебя успех?

Подобные разговоры я веду постоянно уже двадцать пять лет. Все началось, когда я впервые занял руководящую должность. Время от времени ко мне заходил кто-нибудь из коллег или клиентов и признавался практически в одном и том же: «По любым разумным меркам у меня все прекрасно. Но на самом деле все сложилось не так, как я себе представлял. Я считал, что смогу достичь большего и выйду на иной уровень. Я думал, что буду счастливее. Однако жизнь не особо меня радует». Зачастую обратившиеся ко мне испытывали тревожность и подавленность. Иногда разговор происходил после продвижения по службе, порой — когда карьера шла на спад.

Нередко звучали и такие слова: «Я хочу достичь большего. Думаю, я на это способен. Хочу сделать что-то значительное. Обидно потом объяснять внукам, почему вся моя жизнь свелась к серии сделок, успехам клиентов, отчетам о доходах или просто к зарплате». Все эти истории сводились к одному: многих удивляло то, что деньги, вопреки тому, как им представлялось раньше, сами по себе не создавали у них достаточной мотивации для продолжения карьеры и не были мощным и надежным стимулом.

И я задумался: почему так много способных людей испытывают колоссальную неудовлетворенность, почему они считают, что они не добились того, чего могли бы достичь, почему их не радует профессиональная карьера и жизнь вообще? Я понимал их, так как порой испытывал те же чувства. Как и они, я был воспитан в убеждении, что деньги и профессиональные достижения способны сделать нас счастливыми. Так почему же столь многие, несмотря на материальное благополучие и внушительный послужной список, жалуются на душевную пустоту? Чего им не хватает? Чего не хватало мне? Какой элемент отсутствовал в моем представлении о карьере и жизни?

Придя в 2005 году преподавать в Гарвард, я продолжил исследовать этот вопрос более масштабно. Я видел, что описанные выше симптомы свойственны самым разным людям, независимо от культур, к которым они принадлежат, стран, в которых живут, отраслей, в которых трудятся, социально-экономических групп и профессий. У представителей молодого поколения эти симптомы проявлялись в стремлении приобрести всё новые знания и навыки, в попытках самоанализа,

в осмотрительности при определении карьерных перспектив. На среднем этапе карьеры эти симптомы выражались в смятении и растерянности в отношении дальнейшего направления движения, а также в чувстве вины из-за того, что, как они считали, эти люди самостоятельно загнали себя в угол. Представители старшего поколения руководителей и специалистов открыто и с горечью говорили о том, что в свое время сделали неправильный выбор.

И практически каждый из них испытывал раздражение по поводу чужих ожиданий на их счет: они пытались максимально точно оценить собственные умения, свои мечты и истинные желания. Раньше они тщательно сверялись с тем, в каких стремлениях их поощрял окружающий мир, причем соответствовать этим ожиданиям стоило им немалого труда. Прошло время, и их опасения подтвердились: некоторые из их сверстников, пусть и не достигшие того же уровня материального благополучия, выглядели гораздо счастливее, были преданы своим ценностям и убеждениям, проявляли больший энтузиазм в работе, увлеченность карьерой и удовлетворенность жизнью.

Метания этих людей находят глубокий отклик в моей душе, потому что в свое время и мне пришлось испытать те же эмоции. С годами я все больше убеждаюсь в том, что жизненные установки и представления о карьере, которые нам кто-то когда-то вбил в голову, в результате не позволили нам распознать наши истинные увлечения и потребности, заставляя принимать решения, основанные на чем угодно, только не на нашем собственном выборе. Мы выбирали путь, сверяясь с чужим, а не с нашим собственным компасом.



## Кто устанавливает ориентиры?

Мои родители часто вели разговоры о важности упорного труда и достижения успеха. «Тебе нужно получить профессию, — говорили они. — Врач, дантист, юрист — прекрасные профессии. Ортодонты тоже живут неплохо!»

По понятным причинам мои родители считали, что профессиональный статус позволит мне стать счастливее, чем они. Они росли в годы Великой депрессии и вынуждены были начать работать совсем юными. Да и потом они всю жизнь работали с утра до ночи. Мой отец был разъездным торговцем ювелирными украшениями и много ездил, а мать — агентом по недвижимости; при этом, когда возникала острая необходимость в деньгах, она не брезговала никакой работой. Родители мечтали о том, что хотя бы я буду избавлен от тех финансовых трудностей, которые пришлось пережить им. Они хотели, чтобы у меня были сбережения. Они надеялись, что я достигну профессионального успеха и высокого социального статуса. Как и многие родители, они хотели гордиться мной и верить, что именно они вывели меня на дорогу к лучшей жизни.

Большинство из нас, безусловно, плоть от плоти своей семьи, но огромное влияние на нас оказывают и социальные нормы, воплощенные в популярной культуре. Я получил стандартное воспитание: много смотрел телевизор, читал популярные журналы, находился под влиянием СМИ, которые всегда превозносили «победителей». И тогда, и сейчас образ победителя неразрывно связан с большими деньгами: успешными считались люди, которые сколотили состояние, добились влияния

и власти. С журнальных обложек мне радостно улыбались те, кто «преуспел». Вот кто выглядел счастливым!

В годы учебы я регулярно проходил всевозможные тестирования, мне выставлялись оценки, я включался в рейтинги, основанные на «объективных» параметрах. Первые двадцать два года из жизни тех, кто рос во второй половине XX века, проходили под знаком бесконечных тестов, призванных определить место каждого в группе сверстников. По окончании каждого оценочного периода мама спрашивала, попал ли я в почетный список. Если нет, ее разочарованию не было предела — это было так неприятно! Я усвоил эти стандарты и уверовал, что именно академические оценки и достижения определяют мой выбор колледжа и последующей работы. Я полагал, что, когда придет срок, я хорошенько обдумаю, какой именно путь мне больше подходит, но пока мне необходимо добиваться успеха на нынешнем уровне, чтобы подняться на следующую ступеньку.

И когда пришло время выбирать работу и карьеру, я обратился за советом к родителям и друзьям. Я довольно смутно представлял, в чем именно состоит та или иная карьера, а четкого понимания того, чего я хочу сам, у меня не было. В результате у меня нарисовался определенный набор профессий, которые «выбирали все». Я полагал, что раз такие профессии все выбирают, значит они того стоят. Начав работать, я постоянно стремился к высшим стандартам — ведь тогда можно было претендовать на хорошую аттестацию и повышение. Мне очень не хотелось объяснять на какой-нибудь коктейльной вечеринке, почему меня не спешат продвигать по службе.

Возможно, я несколько утрирую, но моя задача — продемонстрировать то, во что я действительно верю: многим из нас представления об успехе, основанные на эталонах, достижениях и поэтапном продвижении по карьерной лестнице, были навязаны извне. При этом нам внушили страх перед позором, который покроет нас, если нам не удастся достичь установленных кем-то стандартов. Мы привыкли ориентироваться на *внешние* мотивационные факторы (деньги, статус или должность) и пренебрегать *внутренними* мотиваторами, то есть индивидуальными потребностями и установками (такими как увлеченность задачами, интеллектуальные стимулы и доверительные взаимоотношения).

## Берешь на себя ответственность за выбор жизненного пути?

Многие из нас мчатся сквозь молодые годы от одного достижения к другому, «преуспевая», но не задумываясь о том, чего они действительно хотят. На каких-то этапах этого стремительного пути мы обращаемся за советом к сверстникам, к друзьям, родным и любимым, и они рекомендуют, чего нам следует желать, а чего избегать. Но на самом деле советчики редко понимают, что мы представляем собой как личности; скорее, их советы основаны на их собственном опыте, желаниях и понимании социальных норм.

К счастью, некоторые представители молодого поколения находят мудрое руководство и коучинг, которые помогают им

на ранних этапах осознать свои сильные и слабые стороны, увлечения и самих себя. Другим удастся постичь это в более зрелом возрасте, иногда с помощью наставников и других людей, способных понять их личностные особенности. При такой поддержке появляется возможность развить мощные навыки, уверенность в себе и достигнуть такой степени понимания самого себя, которая позволит выбрать жизненный путь, соответствующий устремлениям и профессиональному уровню.

Как я уже писал, мне довелось работать со многими специалистами молодого, среднего и зрелого возраста, которые добились успехов, но затем столкнулись с профессиональными трудностями и усомнились в том, что их жизнь отвечает истинным желаниям и устремлениям. На ранних этапах карьеры у них была возможность развить в себе новые умения и сделать выбор, который вернул бы их к истинному предназначению. В дальнейшем такое возвращение тоже было еще возможно, несмотря на возникшее ощущение, что успех заманил их в опасную ловушку: в их жизни, со стороны казавшейся такой привлекательной, истинные способности, желания и увлечения задействованы не были. Они раскаивались в том, что слишком долго не обращали внимания на ту часть своей личности, которая отвечает за развитие навыков и осознание истинных потребностей.

А не твоя ли это история? Полностью ли ты реализуешь свои способности? Нет ли у тебя ощущения, что ты идешь чужой дорогой? А если так, не поздно ли изменить свою жизнь? Существуют ли иные способы управлять жизнью и карьерой и покорять новые вершины?

## Пять правил дорожного движения

В следующих главах дан поэтапный план реализации уникального потенциала. Шансы на успех можно повысить, разлив определенное мировоззрение. С этой целью предлагаю несколько общих правил, на которые и буду затем ссылаться.

### *Поверь в конечное торжество справедливости*

Каждому из нас приходилось испытать на себе несправедливость в той или иной мере. Например, нас штрафовали за превышение скорости, хотя мы были уверены, что нарушения не было. Кому-то не дали заработанного тяжким трудом повышения по службе, кого-то без всяких на то оснований осуждают окружающие. Все мы могли бы составить свой список больших и малых несправедливостей. Люди, чей список оказывается очень длинным, нередко ставят под вопрос существование справедливости в их компании, деловом мире и обществе в целом. Испытав на себе несправедливость, некоторые принимают решение больше ничего ни для кого не делать безвозмездно. Они боятся поставить себя под удар, если прислушаются к своим врожденным инстинктам и помогут другим.

Мой опыт говорит, что, если человек занимает такую позицию, в конце концов он перестает осознавать, что он из себя представляет и во что на самом деле верит. Подобное мировоззрение не позволяет помнить о самых важных вещах, человек становится неспособным пойти на разумный риск и протянуть руку помощи другому человеку. Если ты хочешь реализовать свой потенциал, нужно иметь мужество отстаивать свои убеждения и жить в соответствии с ними. Важно сохранять

веру в то, что даже если справедливость не восторжествовала сейчас, то в конечном счете она все-таки победит. При таком подходе можно достичь лучших результатов и в большей степени реализовать свои возможности. Если не позволять себе разувериться в торжестве справедливости, легче будет выполнить рекомендации, представленные в этой книге. Даже если в прошлом у тебя был негативный опыт, сохранив *верность себе и своим убеждениям*, ты все равно добьешься справедливости.

Почему я так настойчиво повторяю эту мысль? Задумайтесь, что будет в противном случае. Отрицая веру в торжество справедливости, ты неминуемо впадешь в уныние и цинизм. И когда цинизм заглушит внутренние установки и убеждения, у тебя останется единственное желание — угодить другим, соответствовать их ожиданиям. Ты уйдешь от понимания самого себя, а за этим всегда следуют неадекватные решения.

### *Опасайся общепринятых стереотипов*

Общепринятые стереотипы — это преобладающие в обществе взгляды, расхожая мудрость. И пусть эта мудрость широко распространена — это не означает, что она правильна, особенно в применении лично к тебе. Общепринятые стереотипы зачастую зиждутся на устаревших взглядах и никак не связаны с твоими уникальными чертами и опытом. К сожалению, от стереотипов и влияния среды не уйти. Они выражаются в общепринятых взглядах на семью, друзей, одноклассников, коллег и людей, которых ты встречаешь на вечеринках, их несут в массы телепрограммы, реклама и публикации в прессе. Стереотипы настолько вездесущи, что мы иногда даже не осознаем того мощного влияния, которое они на нас оказывают.

Только вспомните все эти претендующие на истину послания на тему «как продвинуться в жизни», которые исходят от нашего окружения. Обычно они выглядят следующим образом: *все знают, что нужно сделать то-то и то-то, чтобы достичь того-то и того-то*. Все знают, что цены на жилье никогда не снижаются. Все знают, что доходы по акциям выше, чем по облигациям. Все знают, что если ты станешь врачом, то будешь сам себе хозяин.

Способные молодые люди стремятся получить хорошую специальность, потому что «всем известно», что тогда можно построить классную карьеру. К сожалению, с последствиями решений, принятых на основе общепринятых стереотипов и под влиянием окружения, придется иметь дело не кому-нибудь, а тебе самому. Что видится классным сегодня, завтра может уже таким не казаться и не подходить лично тебе в силу уникальности твоих интересов. Мир меняется, ты меняешься, общественные взгляды тоже меняются. На самом деле все еще серьезнее: общепринятые стереотипы просто не учитывают, что представляешь из себя именно *ты* и на что *ты* способен.

Мой опыт показывает, что влияние среды и общепринятых стереотипов мешает осознанию своих интересов и оценке своей способности выбрать для себя наиболее подходящую карьеру. Опасайся общепринятых стереотипов и попытайся понять свои интересы. Возможно, открытия тебя удивят.

### *Поступай как хозяин своей жизни и своих решений*

Управление жизнью и карьерой — на 100% твоя ответственность. Соответствуют ли этому твои поступки? Нельзя быть сторонним наблюдателем своей жизни. Многие из уроков

и упражнений в книге требуют самостоятельной работы и самоанализа. Так же как в стремлении к физическому совершенству, без тренировок здесь не обойтись. Подобно тому как ты берешь на себя задачу улучшить физическую форму, ты должен взять на себя ответственность за развитие своих навыков и принятие важнейших решений. Да, хорошие организации могут помочь в этом, но полагаться только на них не стоит.

Действовать как хозяин своей жизни — значит взять на себя выполнение задачи по осознанию своих сильных сторон, слабостей и увлечений. Нужно самому донести свои желания до людей, которые сделают возможным их осуществление. Иными словами, надо стать хозяином своей судьбы. Сказанное означает, что твой выбор должен быть осмыслен. Это ты должен обдумать и взвесить все имеющиеся возможности. Нельзя пассивно ждать, что кто-то другой оценит твои перспективы или укажет, чего ты должен желать. Твоя жизнь — твоя ответственность. Если допустишь ошибки, определись с тем, что в следующий раз нужно будет сделать иначе. Ты не жертва, а активная движущая сила собственной жизни.

### *Будь реалистом и адаптируйся к обстоятельствам*

Иногда приходится слышать: «Я и рад бы следовать вашим рекомендациям, но на данный момент моя главная задача — внести арендную плату за этот месяц!» Разумеется, с этим трудно не согласиться. Если человек только что потерял работу или едва сводит концы с концами, приходится идти на компромиссы. У моего отца не всегда была возможность следовать про-



фессиональным устремлениям в условиях жестких экономических реалий, царивших во времена моего детства и юности. Потом, после коронарного шунтирования, ему пришлось идти на новые компромиссы. Экономические кризисы, тяжелая болезнь близких людей — с этим невозможно не считаться. Когда горит амбар, главное — погасить пожар, все остальное потом.

Тем не менее нельзя допустить, чтобы повседневные трудности, даже очень серьезные, заставили тебя свернуть с пути к реализации своего потенциала. Постоянная борьба с пожарами может превратиться в образ жизни, а если жизнь проходит в непрерывном разрешении кризисов, создается порочный круг.

В книге мы обсуждаем огромное значение «внутренних часов» человека. Реалистичный подход к жизни выражается, в частности, в том, чтобы научиться действовать в разных временных режимах: выйти из кризиса сегодня и подготовить почву для наращивания своих возможностей в будущем, когда времена и условия станут более благоприятными.

### *Будь открыт для новых знаний*

Если ты открыт для новых знаний, тебе дается потрясающий шанс реализовать свой потенциал. Мотивация к обучению, переменам и покорению новых рубежей обязательна. Но это не так просто, как кажется. Многие из нас полагают, что они готовы учиться; но, когда нужно приступить к действиям, к эффективному самоанализу, они слишком долго раскачиваются, неохотно обращаются к иным мнениям и оценкам и могут даже

тем или иным способом дать понять, что на самом деле они в советах не нуждаются.

Некоторые люди, в особенности те, кто достиг зрелого возраста, считают, что они обязаны знать все на свете. Иначе у них возникает чувство незащищенности и дискомфорта. Они стесняются признать, что понятия не имеют, как поступить в той или иной ситуации, и что испытывают необходимость в дальнейшей учебе. Некоторым неудобно сознаться, что они совершили ошибку или что их взгляды по тому или иному вопросу изменились. Иные уверены, что просить совета — это признак слабости. Есть и такие, кто, сами того не осознавая, просто закрывает свое сознание для новой информации и перемен, хотя для окружающих такая закрытость очевидна.

Чтобы справиться с целым рядом заданий, представленных в следующих главах, без мотивации к обучению не обойтись. Некоторые из предлагаемых действий могут вызвать дискомфорт. Будет полезно проанализировать причины его возникновения и предпринять шаги для его преодоления. Как показывает опыт, все это хоть и непросто, но вполне выполнимо. Если ум твой открыт, если у тебя есть устремления, эта книга поможет поставить новые цели и достичь новых высот.

В этой главе излагаются базовые характеристики подхода и разъясняются основные правила дорожного движения, которые понадобятся нам в нашем путешествии. В следующих главах поговорим о конкретных шагах и изучим дорожную карту, с помощью которой можно раскрыть свой потенциал.

## Предлагаемые контрольные шаги

- Сформулируй свое определение успеха в письменном виде.
- Запиши шаги, которые, по твоему мнению, следует предпринять для достижения мечты.
- Заведи тетрадь для записи ответов. Возвращайся к записанным тобой мыслям и вноси изменения в записи по мере ознакомления с главами этой книги.





## ГЛАВА 2

# Оцени свои сильные и слабые стороны

*Возьми процесс развития собственных способностей в свои руки*

Можешь ли ты определить и записать свои самые сильные стороны, исходя из имеющихся у тебя умений и навыков, а также три наиболее существенные слабые стороны?

Какие способности (назови три из них) значимы для текущей или потенциальной работы?

Ты взял на себя ответственность за оценку своих навыков, соотнесение их с должностными обязанностями и с поиском наставников?

Мне приходилось работать с множеством успешных людей, серьезно подходивших к оценке своих сильных и слабых

сторон. Это занятие не из простых, но они приложили усилия для совершенствования навыков, так как осознавали, что это колоссальный жизненный и карьерный стимул. Они понимали, что реализация их потенциала начинается с осознания собственных сильных и слабых сторон.

Опыт говорит мне, что далеко не всегда причиной отсутствия личностного роста и прогресса становится недостаток способностей. Скорее, причина в том, что человек не осознает, имеются ли у него те или иные навыки и до какой степени эти навыки эффективны. Меня поражает, как возрастает эффективность в развитии способностей, стоит только определиться с набором навыков, которые следует совершенствовать. Ключевой фактор — осознание слабых сторон и мотивация для работы над ними. При этом работа над недостатками максимально успешна, когда ответственность за их устранение берешь на себя сам. К осознанию сильных и слабых сторон не следует относиться как к механическому упражнению. Здесь необходимо выполнить последовательность шагов, потребуется огромная сосредоточенность, а также разумные рекомендации со стороны кураторов. Необходимо быть открытым для конструктивной критики.

### У тебя есть мотивация для самосовершенствования?

Эта глава посвящена вопросам, связанным с осознанием своих сильных и слабых сторон. В ней дана методика непрерывного самосовершенствования, позволяющего адаптировать свое мышление к новым задачам и условиям. Здесь также говорится о том, что препятствует работе по этой методике. Некоторые

из таких помех видны сразу, другие скрыты. Мы рассмотрим несколько способов преодоления этих препятствий, поговорим о роли коучинга, попытаемся развенчать заблуждения на этот счет, а также опишем способы управления процессом коучинга.

После осознания своих навыков наступает время определить стратегии построения карьеры. Следует ли в первую очередь задействовать свои сильные стороны? Какую искать работу — ту, что создаст возможности для максимального проявления сильных сторон? Ту, что позволит усовершенствоваться в областях, где ты слаб? Так ли необходимо быть сильным абсолютно во всем? Следует ли избегать позиций, где слабые стороны могут повлиять на результаты?

Все это требует усилий, так что без серьезной мотивации не обойтись, без этого невозможно понять себя и посмотреть в глаза реальности. Основа процесса — искреннее стремление к самосовершенствованию. Как мы уже говорили, справиться с этим в одиночку не удастся: придется обращаться за советом и просить других понаблюдать за тобой. У каждого из нас есть «слепые пятна», которые бывают очевидны для окружающих. Поэтому наши собственные оценки верны только до определенной степени. Стороннее наблюдение — своего рода проверка наших представлений о себе на соответствие реальности, но о такой проверке «наблюдателей» придется попросить.

## Почему мы не можем осознать свои сильные и слабые стороны?

О значении понимания собственных сильных и слабых сторон написано достаточно<sup>1</sup>. Такого рода книги, курсы,

семинары призваны помочь наращивать свой потенциал. Руководители говорят о необходимости профессионального роста сотрудников. Большинство компаний вкладывает колоссальные средства в различные виды обучения, а также в проведение ежегодной аттестации сотрудников, чтобы помочь им повысить свой профессиональный уровень. И поскольку работодатели готовы инвестировать в развитие персонала, кажется, что в этой области всё под контролем. И все же мне постоянно приходилось сталкиваться с тем, что настроенные на карьеру люди затрудняются назвать собственные сильные и слабые стороны (в особенности слабые). Как такое может быть?

В суете рабочих будней у людей просто нет времени на то, чтобы адекватно анализировать и оценивать свои навыки. Поначалу это не кажется проблемой, но пускать всё на самотек не стоит — это неизбежно скажется на качестве работы. Зачастую мы не уделяем внимания оценке своих профессиональных качеств, так что ни о каком понимании самого себя и речи идти не может. Такие люди не обращаются за помощью и к коучам, а ведь те могли бы помочь им в оценке профессиональных недостатков. В результате они не готовы признать наличие проблемы, не понимают, в чем смысл такой оценки и как можно ее использовать себе во благо.

Следовательно, множество разумных людей оказываются неспособными определить области, в которых им надо совершенствоваться, и сформулировать план действий для устранения недостатков. По существу, они работают вслепую<sup>2</sup>.



## Возьми на себя ответственность за оценку своих навыков

Молодой менеджер по выпуску продукции из крупной компании, занимающейся производством потребительских товаров, испытывал сомнения по поводу работы. Он говорил об этом своему начальнику и считал, что на работе с ним обходятся несправедливо. Выслушав его историю, я задал ему вопрос о его сильных и слабых сторонах. Он немного помолчал, затем ответил:

— Думаю, я хороший аналитик. Я могу определять концепции продаж, я надежный и работоспособный.

— А как насчет слабостей?

Он попросил пояснить, что я имею в виду.

— Ну, например, были какие-нибудь критические замечания в ваш адрес со стороны начальника и коллег?

— Нет, — ответил он. — Они говорят, чтобы я продолжал в том же духе.

Я спросил, выплатили ли ему максимально возможную премию за прошлый год.

— Вообще-то нет, — ответил он.

— Как начальник это объяснил?

— Никак, мы об этом не говорили.

Я спросил его об аттестации: упоминались ли в ее ходе какие-либо недостатки в его навыках и умениях? Он пожал плечами и сказал, что не припоминает, чтобы начальник высказывал какие-либо конкретные замечания. После паузы он произнес:

— Ну, иногда я бываю нетерпеливым. И, может, другие подходят к делу более творчески. Но я на самом деле не знаю.

Вот так, медленно и трудно, мы пытались определить его слабые стороны. Затем мы обсудили его позицию: действительно ли он готов взяться за осознание своих сильных и слабых сторон, или же он считает, что это должен делать кто-то другой? Он признался, что никогда не подходил к этому вопросу с такой точки зрения. Он считал, что оценка его сильных и слабых сторон — обязанность руководства и компании.

— В конце концов, — сказал он, — они знают меня и им известны задачи, которые передо мной стоят.

Мы заговорили о том, что, возможно, в неудовлетворенности и тревожности, которые он испытывал, вины его начальника и компании и не было. Я предположил, что будет сложно дойти до истоков, если он не возьмет на себя ответственность за оценку своих навыков, и пояснил, что это влияет на его способность выполнять служебные обязанности и соответствовать ожиданиям компании.

Он признался, что сам никогда не проявлял инициативу в получении отзывов о своих умениях и навыках — ему было неудобно об этом спрашивать. Мы определили, насколько глубоко уходят корни его проблемы: способен ли он остановиться, подумать и предпринять шаги, которые поначалу могут показаться неловкими? Он добавил, что некоторые из его коллег уже действовали подобным образом и это помогло им продвигаться по службе. Он понимал, что для того, чтобы изменить свое мышление и подход к этой важнейшей задаче, понадобится приложить усилия.

Эта история может показаться несколько преувеличенной. Однако она типична. Далеко не все из нас могут четко сформулировать, в чем заключается их сила, а в чем слабость. Возможно,

в какой-то момент мы и способны на это, но затем меняются условия работы или нас переводят на более высокую должность, а наше сознание остается на прежнем уровне. И если нам приходится снова обращаться за помощью в выявлении и преодолении наших недостатков, мы теряемся и чувствуем себя неуютно. Кто-то считает, что это обязанность работодателя. В конце концов, неужели недостаточно этих аттестаций?

В Goldman Sachs я призывал сотрудников не довольствоваться формальными процессами, определять свои сильные и слабые стороны в письменном виде, после чего обращаться за рекомендациями по способам решения проблем. К сожалению, в какой-то момент многие перестают проявлять инициативу в определении своих профессиональных достоинств и недостатков. Человек слаб, и всегда находится гораздо более приятный предмет для размышлений. Однако это серьезная ошибка.

## Первый шаг: все дело в конкретных навыках

Неразбериха в оценке профессиональных качеств сотрудников возникает потому, что при аттестации обсуждается масса других тем, не связанных с рабочими навыками. Бывает, что коучи, руководствуясь лучшими намерениями, начинают довольно расплывчато рассуждать о личностных характеристиках, корпоративной политике, общих впечатлениях. Таким образом, у того, кого они консультируют, остается множество нерешенных вопросов относительно его дальнейших действий.

### *Значение конкретных и практических отзывов и оценок*

Молодая менеджер пришла ко мне за советом по поводу замечаний и оценок, которые ей поставили по результатам аттестации. Основная рекомендация ее начальника выглядела так: «Усовершенствовать свой профиль». Ничего удивительного, что с собеседования она уходила в полном недоумении.

Мне тоже были непонятны замечания начальника. Я и раньше работал с этим менеджером и в ходе наших сеансов отмечал, над чем, по моему мнению, ей следовало поработать. В частности, я считал, что ей нужно совершенствовать презентационные навыки, и порекомендовал ей упражнения и обучающие курсы. Я также считал, что ей следует развивать организаторские способности и тайм-менеджмент.

Мне стало интересно, почему в аттестации, составленной начальником, который должен был бы знать ее гораздо лучше меня, не были отражены эти моменты. Как можно оценивать работу, не учитывая такие недостатки? Возможно, он не очень тщательно проанализировал ее деятельность и не понял, в каком направлении ей развиваться? Может, он не ставил своей целью решение задач по совершенствованию навыков? Может, он вообще был не очень хорошим коучем или просто не имел достаточного опыта?

Мне часто приходится сталкиваться с такой проблемой. Во многих случаях даже самые доброжелательные менеджеры не доносят до подчиненных почти никакой значимой информации, помимо своих впечатлений, не основанных на серьезных наблюдениях и не связанных с профессиональными качествами работника. Соответственно, все бремя оценки перекладывается на самих оцениваемых — им приходится задавать вопросы

и проявлять инициативу в попытках осознать достоинства и недостатки своей работы.

Чтобы получить конструктивные замечания, оцениваемому порой приходится самому заботиться о том, чтобы удерживать беседу в нужном русле и заострять внимание коуча или руководителя на практических вопросах. Иначе не получишь конструктивной оценки, которая необходима для эффективного устранения недостатков. Ниже представлены примеры того, какие действия можно предпринять до, во время или после аттестации или сеанса коучинга.

Перед сеансом коучинга составь собственную оценку своих сильных и слабых сторон. Это послужит основой для постановки вопросов.

- Не стесняйся задавать вопросы в ходе обсуждения. Речь не идет о споре или несогласии. Главное — добиться понимания того, что тебе предстоит сделать. Твои вопросы могут быть совсем простыми: «Могли бы вы пояснить более подробно?», «Могли бы вы уточнить?», «Над какими навыками мне следует поработать, чтобы решить этот вопрос?», «Какие действия вы посоветовали бы мне предпринять?»
- Не забудь, что ежегодная аттестация — напряженный период. Руководству нужно за короткое время провести массу аттестаций, и начальник может нервничать не меньше, чем оцениваемые сотрудники. Если тебя ставят в тупик те или иные комментарии, оценки и критические замечания и если с помощью простых вопросов их невозможно прояснить, предложи обсудить это позже, когда у вас появится больше времени.

- Пойми, что твой начальник — не лучший (а возможно, и просто плохой) коуч для тебя. Твоим начальником может быть человек, у которого отсутствуют навыки конструктивной оценки работы сотрудников. В этом случае прояви инициативу и обратись к другим руководителям, даже если ты не находишься в их непосредственном подчинении. Польза может быть бесценной. Получи от них ответы по поводу своих сильных и слабых сторон и будь готов оказать им ту же услугу, если они обратятся за оценкой и замечаниями к тебе.

Оценка квалификации не связана с политикой, связями и популярностью. Квалификацию не следует смешивать с внешней привлекательностью и прочими личными характеристиками. К такой оценке неприменима шкала «хорошо/плохо». Скорее, речь идет об осознании реалий и степени соответствия критериям, что позволит сосредоточиться на повышении своего профессионального уровня. Такой подход требует создания плана действий с индивидуальной системой упражнений, анализом случаев из практики и обучением; он может повлиять на выбор коллектива и рабочей среды. По прошествии определенного периода у тебя вновь возникнет потребность встретиться со своим начальником для оценки достигнутого.

## Составь для себя контрольный список навыков

Приступая к выполнению этой задачи, начнем с определения терминов. В частности, что означает слово «навыки»? Ниже приведен ряд примеров.

*Письменная коммуникация*

*Навыки выступления / проведения презентаций*

*Навыки межличностного общения*

*Навыки слушания*

*Аналитические навыки (не обязательно количественные)*

*Организационные навыки, в том числе способность устанавливать приоритеты*

*Способность делегировать функции*

*Навыки, связанные с продажами*

*Навыки по построению взаимоотношений*

*Навыки ведения переговоров*

*Способность к конструктивному общению с окружающими*

*Навыки коучинга*

*Математические и оценочные навыки*

*Концептуальные навыки (способность видеть общую картину)*

*Физические возможности (если они необходимы для выполнения работы)*

*Навыки владения иностранным языком*

*Специфические технические знания и знания в определенной области (в том числе в таких областях, как бухгалтерский учет, технологии и т. п.)*

Часто в ходе аттестаций много времени уходит на разговоры, не связанные с оценкой навыков. Почему? Во многих случаях оценивающий не делает конкретных замечаний,

а оцениваемый этого не просит. Иными словами, уровень навыков сотрудника не рассматривается ни одной из сторон как приоритет.

## «Не буду» против «не могу»

Некий бизнесмен недавно обратился ко мне за советом, как выявить свои слабые стороны. Он был настроен решительно, пытался продемонстрировать глубину понимания своего «я», самокритичность. Он сообщил, что существуют вещи, которые он никогда делать не будет.

— Я не люблю наводить порядок дома и отказываюсь следовать политике «чистого стола» на работе, — заявил он.

Я спросил, считает ли он себя человеком неорганизованным.

— Ни в коем случае, — поспешил ответить он. — Нет, я не *неорганизованный*. Мне просто не нравится складывать вещи и заботиться о том, чтобы офис выглядел опрятно.

В ответ я заметил, что его замечание не было основано на навыках, а касалось скорее выбора, чем способностей. После этого я попросил его обратиться к списку навыков, представленному в этой главе. Ознакомившись со списком, он заметил, что не видит в себе каких-либо слабых сторон. Как известно, такого не бывает. На самом деле проблема состояла в том, что он не считал свои слабости *слабостями*. Ему было гораздо приятнее считать, что он что-то «ненавидит делать», чем признавать, что он не дружит с некоторыми из навыков, потому что такое признание означало бы, что он не так хорош, как ему хотелось, и что слабые стороны у него все-таки есть. Я выразил уверенность, что хотя бы одной-двумя категориями навыков



он не владеет, и предложил ему еще раз попробовать распознать свои слабые стороны, взяв список за основу.

При оценке сильных и слабых сторон нужно исходить из уровня ключевых навыков сотрудника — это очевидно. Тем не менее некоторые предпочитают ходить вокруг да около. Может, начальнику не хочется указывать сотруднику на недостатки, чтобы его не расстраивать, но может быть и так, что начальник не подготовился к собеседованию и не в состоянии говорить предметно. Сотрудник не хочет слышать о своих недостатках, потому что разговоры о недостатках ему, как и любому другому человеку, неприятны. Иными словами, вести беспредметные беседы на общие темы проще. Но так никогда не определить своих слабых сторон, а значит, не вырасти как профессионалу.

Перейдем к конкретному упражнению. Обратимся к представленному выше списку навыков. Этот список не обязательно должен быть исчерпывающим — главное, чтобы было с чего начать. Используя список, оцените себя по каждому из навыков по шкале от 1 до 10 (где 10 — максимальный уровень). Кроме того, можно сделать три колонки («плюс», «минус» и «не уверен») и занести каждый из навыков в одну из них.

## Соотнеси свои навыки с требованиями работы или задания

Следующий шаг: как оценить свои способности с точки зрения задания или работы? Сильные и слабые стороны — величины неабсолютные. Они отражают качественную оценку твоих навыков в отношении какого-то другого объекта. В мире стандартизированных тестов они соотносятся с оценкой навыков

других членов группы. В рабочей среде — с рабочими требованиями.

К примеру, по некоторым стандартам, я быстро бегаю (сильная сторона). При этом, если мне предложить пробежать стометровку на Олимпийских играх, сразу выяснится, что бегаю я медленно (слабая сторона). По сравнению с моими сверстниками в средней школе мой балл равен 10; на фоне достижений мирового класса — ищите мне место не на беговой дорожке, а на трибунах, так как мой рейтинг не превысит 1–2.

На следующем этапе анализа сильные и слабые стороны следует оценивать в привязке к требованиям, касающимся конкретной работы или задачи, настоящей или будущей. При таком анализе предполагается наличие некоторой конкурентной группы, выполняющей работу или задачу с высоким уровнем качества.

Ко мне регулярно обращаются студенты, рассматривающие несколько предложений работы. Прежде чем судить об их возможностях и способностях, я спрашиваю о конкретных ключевых действиях, которые им придется выполнять на каждом из рабочих мест. Очень немногие дают адекватный ответ. Я обращаю их внимание на то, что ключевые задачи, решение которых определяет эффективность работы в целом, различаются на каждом из предлагаемых им рабочих мест, а значит, им нужно владеть огромным количеством разных навыков. Насколько реалистично одному человеку освоить их все?

В большинстве случаев студенты осознают, что, хотя они посетили дни открытых дверей у потенциальных работодателей, участвовали в презентациях и встречались с сотрудниками разных уровней, вопрос о ключевых навыках, необходимых для

данной работы, даже не поднимался. Еще чаще студенты просто оценивают потенциального работодателя с точки зрения привлекательности своих будущих коллег и условий работы, на этом основании делая вывод о соответствии такого работодателя их ценностям и целям. Конечно, эти критерии важны, но такое поверхностное представление о работодателе не может заменить собой глубокий анализ задач, важных для успешного выполнения работы.

При выборе работы нужно задать множество вопросов. Что делает кого-то прекрасным специалистом? Что отличает работника компании (или ее подразделения), который хорошо делает свою работу, от работника, который делает ее превосходно? Каковы ключевые задачи, которые мне придется решать? В свете этого какие навыки особенно важны для меня, если я хочу преуспеть в работе?

### *Со временем требования меняются*

При проведении анализа надо иметь в виду, что с течением времени ответы на поставленные вопросы меняются. К примеру, когда я был банкиром (в своей предыдущей карьере), на ранних этапах от меня требовались отличные математические и аналитические способности. Кроме того, важно было иметь (или быстро приобрести) адекватное представление о предмете деятельности, рынках и отраслях. При этом нелишними оказались исследовательские навыки, а также навыки письменной речи и эффективного общения.

По мере продвижения по карьерной лестнице на первый план выходят навыки коммуникации и межличностного общения. Затем возрастает роль концептуальных навыков.

Способен ли ты встать на место CEO и, изучив все исходные и аналитические данные, выработать общую оценку наиболее перспективных направлений деятельности компании? Никто не требует от тебя блестящих решений в первый же день работы, однако уверенность, что при упорном труде и с приобретением опыта ты сможешь успешно справляться, по крайней мере, с некоторыми из стоящих перед компанией задач, абсолютно необходима.

Искать ответы на поставленные вопросы никогда не поздно и никогда не рано. Меняется мир, меняется сфера деятельности — с ними меняются и рабочие требования. С продвижением по карьерной лестнице меняется состав и значение необходимых навыков. В таких условиях без оперативной и регулярной оценки и переоценки своих профессиональных возможностей не обойтись.

### Возьми на себя ответственность за оценку своих навыков — не медли ни секунды

Когда нужно приступить к выполнению такой оценки? Ответу: «Немедленно». Если ты талантлив, молод и вступаешь на профессиональный путь, большинство компаний помогут тебе определиться с конкретными требованиями и навыками. При этом работодатель будет ожидать, что, со своей стороны, ты заранее оценишь свои возможности относительно предъявляемых запросов.

По мере карьерного роста в свете меняющихся требований к тебе и твоей профессиональной квалификации, на фоне

развития отрасли работодатель ожидает от тебя регулярной переоценки своих навыков. С повышением по службе тебе придется постоянно прилагать все больше усилий и обращаться за рекомендациями. Часто случается так, что под бременем служебных обязанностей, руководящих функций, проблем с клиентами, попыток упорядочить весь тот хаос, который присущ рабочему процессу, люди перестают заботиться о своей квалификации, пренебрегая оценкой собственных навыков.

В кругу твоих знакомых наверняка найдется человек, который прекрасно начал профессиональную карьеру, но потом — в силу каких-то непонятных причин — «выдохся». Как показывает мой опыт, это происходит потому, что в процессе карьеры люди прекращают регулярно оценивать и переоценивать свои знания и навыки. Если систематически не анализировать то, насколько твои способности отвечают требованиям работы, дальнейшая карьера может не состояться. Подобное осмысление предполагает непрерывное самонаблюдение и самоанализ; только так можно определить дальнейшие задачи и направление развития собственной квалификации.

## Необходимо ли стремиться достичь высочайшего уровня во всем?

Руководитель отдела продаж компании Среднего Запада, специализирующейся на разработке программного обеспечения, решил заняться развитием своих способностей, чтобы максимально качественно выполнять работу и продвинуться по службе. Он достиг 40-летнего возраста. В компании он работал с момента ее создания — таких, как он, было восемь человек.

К тому времени годовой оборот компании составлял 250 млн долларов, а численность персонала достигла 750 человек. На тот момент мой знакомый возглавлял департамент международных продаж, а в его подчинении было 45 человек. Проходя курс обучения для представителей высшего менеджмента в Гарварде, он зашел ко мне поговорить о своих карьерных устремлениях.

Себя он описал как страстного и преданного читателя отраслевых публикаций и информации из интернета. При этом он поделился сомнениями по поводу того, достаточно ли он делает, чтобы «не отставать от развития отрасли и своих заказчиков».

Я попросил его назвать три основных навыка, которые необходимы ему для успешного выполнения работы. В первую очередь он назвал навыки эффективного общения с заказчиками, а также всестороннее знание своего продукта. Затем он добавил, что в его работе все более важными становятся управленческие навыки. В частности, он отметил, что высококлассный менеджер по продажам должен уметь оптимизировать подбор заказчиков и специалистов, четко устанавливать приоритеты, обучать персонал и делегировать полномочия.

Я попросил его дать себе оценку по шкале от 1 до 10 по каждому из перечисленных им пунктов. Он высоко оценил себя по первым двум навыкам, поставив 8 и 9, но посчитал, что заслуживает всего лишь 5 баллов за подбор специалистов, установку приоритетов, коучинг и делегирование. Исходя из такого результата, я заинтересовался, есть ли у него план работы над выявленными недостатками.

Он признался, что такая мысль не приходила ему в голову. Он знал, что ему нужно совершенствоваться, поэтому записался на курс обучения в Гарварде. В свою очередь он спросил,

так ли уж необходимо иметь оценки 8 и 9 по всем этим навыкам. Разве недостаточно, что он превосходный специалист по продажам, прекрасно знающий продуктовую линейку своей компании, пусть даже он и не силен в управленческой работе? В частности, можно было бы все организовать так, чтобы он мог больше внимания уделять работе с заказчиками, а одного из своих талантливых подчиненных назначить на должность исполнительного директора. Последний мог бы взять на себя функции по подбору персонала и решению оперативных вопросов, а он бы сосредоточился на стратегии, поиске заказчиков и обучении торгового персонала в полевых условиях.

Такой подход к выполнению работы выглядел весьма разумным. Этому человеку не нужно было добиваться 10 баллов за каждый из навыков, но ему следовало организовать взаимодействие с командой, чтобы получить 10 баллов на выходе.

Как уже говорилось, критичный фактор в достижении оптимальных результатов — осознание своих сильных и слабых сторон. В результате появляется выбор: сосредоточить усилия на устранении недостатков или на оптимальном использовании своих сильных сторон, делегируя при этом ряд функций людям, способным выполнить их с лучшим результатом. В конечном счете самые хорошие показатели обеспечивает эффективная работа команды в целом, тогда как пытаться оптимизировать каждый из своих навыков нецелесообразно.

Из всех возможных решений проблемы мой знакомый выбрал комбинированный подход: он делегировал некоторые ключевые функции сотруднику, назначенному на позицию исполнительного директора, и одновременно обратился за помощью в совершенствовании своих управленческих навыков.

## Без коучинга не обойтись

У нас бытует ошибочное понимание коучинга. Для получения реалистичной базовой оценки своих навыков необходимо обратиться к людям, которые могли бы понаблюдать за тобой и высказать то, что тебе, возможно, будет не совсем приятно слышать. Найти таких людей нелегко, ведь никому не хочется обижать других. Чтобы убедить людей дать тебе честный совет, нужно показать свою искренность и донести до них, что ты глубоко заинтересован и нуждаешься в их поддержке и помощи.

На этом этапе сделаем четкое разграничение между коучингом и менторством. От многих людей мне приходилось слышать, что они получают прекрасный коучинг от сторонних менторов. При этом такие менторы никогда не бывали у них на работе, не наблюдали за ними изо дня в день. Многие из тех же людей связывались со мной после получения от своего начальника или совета директоров результатов ежегодной аттестации. Они не понимали, почему в аттестации указывалось на недостатки, о которых их сторонний наставник даже не упоминал и с которыми не был согласен. Они были склонны думать, что процесс аттестации, применяемый в их организациях, был неправильным, и обращали свой гнев на тех, кто указывал на эти недостатки.

Причина подобной неразберихи — в коренном различии между менторством и коучингом. Несмотря на то что эти два вида деятельности иногда считаются взаимозаменяемыми, это не одно и то же.

*Менторство* — некий вид взаимодействия между ментором и подопечным. Здесь предполагается, что наставляемый



рассказывает ментору свою историю, после чего получает от него рекомендации. Проблема в том, что рекомендации ментора основаны исключительно на рассказанной ему истории. Но ведь не секрет, что у каждого из нас имеются свои «слепые пятна», которые влияют на качество самих историй. Следовательно, у ментора нет возможности оценить существенные слабые стороны человека, корнящиеся в таких «слепых пятнах».

Напротив, при *коучинге* требуются непосредственные регулярные наблюдения над подопечным. Коуч наблюдает человека в работе и на основании наблюдений выявляет недостатки в навыках и поведении, на которые его подопечному следует обратить внимание.

В некоторых организациях старшие сотрудники регулярно проводят коучинг для менее опытных работников в обязательном порядке, в иных — только если их об этом попросят. Соответственно, если просьб от младших сотрудников не поступает, старшие сотрудники указывают на неадекватность навыков младших сотрудников только в ходе ежегодной аттестации. Неудивительно, что критика во время такой аттестации оказывается для многих полной неожиданностью.

Может, тебе повезло и с тобой работает коуч или несколько коучей, которые заботятся о твоём благополучии и объясняют выводы из своих наблюдений. Но, как показывает мой опыт, о таком коучинге приходится просить, так как старшие менеджеры, как правило, неохотно занимаются этим, по возможности стремясь не обижать людей.

Хороший коуч предложит тебе пути совершенствования того или иного навыка. В таком случае коуч должен разбираться

в твоей работе, чтобы дать полезный совет. Если совет был продуман, то он будет конкретным и исполнимым. Наконец, у хорошего коуча всегда найдется время и желание снова встретиться с тобой, чтобы узнать о результатах и высказать какие-то дополнительные предложения, которые помогут тебе двигаться дальше.

Исходя из такого понимания коучинга, становится понятно, почему незнакомые и посторонние люди хорошего совета дать не смогут. Они не наблюдают за твоей работой и опираются лишь на твои рассказы, которые с большой долей вероятности содержат «слепые пятна».

Одна из разновидностей коучинга — работа со сторонним специалистом (я сам несколько раз применял эту технику). Она может быть эффективна, в особенности если внутренними коучами предпринимались определенные попытки, но достучаться до человека они не смогли. Сторонний коуч опрашивает людей, которые работают в непосредственном контакте с их подопечным. После этого коуч передает информацию подопечному (как правило, без указания источников) и выдвигает предложения о способах решения тех или иных проблем.

Такой подход оптимален, когда он применяется исключительно для целей развития, а не оценки, чтобы у подопечного не возникало ощущения, что его осуждают. Это не самый предпочтительный вариант, но в некоторых случаях он может возыметь действие. Я убедился в его эффективности, когда талантливые люди приходили к лучшему пониманию себя, становились более открытыми для конструктивной критики, осознавали свои потребности в самосовершенствовании и определяли пути достижения своих целей.

## Почему коучинг не очень распространен?

Большинство людей, с которыми я общался, говорили о том, что у них на работе коуча нет. При этом, когда речь заходит о спорте, они охотно делятся информацией о том, как активно искали тренера и как он им помог, не осознавая, что в профессиональной жизни иметь тренера столь же важно.

Со временем коучинг может стать более популярным. Вновь нанятые сотрудники, как правило, рассказывают, что работодатель обеспечивает им квалифицированный коучинг. Однако через несколько лет работы эти люди укрепляются во мнении, что с коучингом покончено. Чем выше руководящая должность, тем меньше вероятность, что сотрудником будет заниматься коуч. Неудивительно, что перспективные молодые специалисты нередко «сходят с дистанции» на продвинутых этапах карьеры. Все это очень удручает, и непонятно, как можно допускать такое, особенно если вспомнить, сколько времени и денег вкладывается в коучинг и аттестацию сотрудников. Что же, получается, что на каком-то этапе все эти усилия лопаются как мыльный пузырь?

Ключевая роль в получении квалифицированного коучинга принадлежит *тебе*. Ты правда хочешь воспользоваться коучингом? Ты готов активно искать коуча или намерен ждать, когда он сам к тебе придет? Когда тебе его предоставят, ты будешь прислушиваться к его мнению или объяснять, почему он неправ? Может, все кончится неприязнью к нему и обвинениями в его адрес? Ты правда хочешь, чтобы тебя разбирали по косточкам? Ты только делаешь вид, что хочешь заниматься с коучем, а сам недвусмысленно даешь понять, что не хочешь, чтобы тебя объективно оценивали?

Как мы уже говорили, вновь принятые сотрудники отмечают, что они проходят хороший коучинг только в первые дни работы. А что происходит потом, в последующие месяцы и годы? Мы меняем работу, нас повышают по службе. За нами наблюдают другие люди, с которыми мы не выстраиваем эффективного взаимодействия и, соответственно, не получаем от них ценных советов и замечаний.

Как бы то ни было, коучинг начинается с тебя. Ты должен уяснить, что найти коуча — твоя ответственность. Удивительно, как много людей будут готовы помочь, стоит только попросить. Люди, которые стремятся помочь себе, неизменно вызывают уважение окружающих, а окружающие готовы помогать тем, кто помогает себе сам.

## Решение подскажут подчиненные

Женщина, недавно назначенная CEO некоммерческой организации, была разочарована результатами работы в новой должности. Эта организация помогала детям из малообеспеченных семей участвовать в наставнических, внешкольных и летних программах обучения, имела хорошую репутацию и достаточное финансирование. Ее основатель перешел на работу в госслужбу, но большинство членов совета директоров продолжили работать на прежнем месте. Занявшая пост CEO сотрудница в течение многих лет была правой рукой основателя организации.

Результаты ее прошлых ежегодных аттестаций были отличными, но на новом посту все оказалось иначе. Совет директоров указал на некоторую слабость ее организационных навыков,

отметив, что она слишком много работы берет на себя, не уделяя должного внимания обучению подчиненных. За восемь лет работы в организации она впервые получила такие критические замечания. При всем том, что совет директоров был настроен доброжелательно, она не знала, как отнестись к критике. «Как это понимать и почему это случилось сейчас?» — спрашивала она себя.

— Что изменилось? — спросила она меня.

— Действительно, что же изменилось? — откликнулся я.

Она стала размышлять вслух: мол, члены совета директоров скучают по прежнему CEO. Может, она не смогла установить с ними контакт (раньше ведь она и не ставила перед собой такой задачи). У нее не было уверенности, что ей понравится работать на этой должности. Она даже вскользь заметила, что нашла другую работу на случай ухода.

Я предложил ей записать три ключевые задачи на ее предыдущей должности. Затем сделать то же самое в отношении ее теперешней должности. Что было по-другому? Как она оценивала свои возможности на новом посту?

Как выяснилось, ее предшественник активно занимался обучением сотрудников. Он определял концепции, доводил их до людей и проводил обучение. На своей предыдущей должности она полностью полагалась на начальника и выполняла указания, которые он ей давал. Только теперь она стала осознавать, что была ценным неформальным коучем для своего CEO, давая оценку реалистичности его идей, действий и планов. Теперь же ей самой пришлось определять концепции, доводить их до сотрудников и вести за собой людей. До этого момента она не понимала, что у нее нет реального опыта в этой области,

и нуждалась в совете и помощи. Я порекомендовал ей определить одного или двух подчиненных, которым она доверяла и могла спросить совета. Ее предшественник практиковал такой подход, но сама она никогда не общалась с подчиненными в подобной манере.

Несколько месяцев спустя она сообщила, что поняла, почему совет директоров дал ей такую оценку как руководителю. На самом деле эти люди пытались ей помочь. После получения результатов аттестации она начала искать поддержки и отклика у ключевых сотрудников, и это оказалось чрезвычайно полезным. Она поняла, что впервые за много лет стала совершенствоваться и развивать новые навыки. «Я думаю, что стану хорошим руководителем, — сказала она. — Я поняла, что мне *нравится* эта работа. Мне просто нужно было немного перестроиться и понять, как это делается».

А ты обращаешься к своим подчиненным за советом по мере продвижения по службе? В любой отрасли и на любой должности это жизненно необходимо для достижения успеха: изучи основные рабочие требования, оцени свои возможности, разработай подходы к устранению своих недостатков.

## Как устранить несоответствие навыков занимаемой должности?

Стоит ли подумать о смене работы?

Рассказанная нами история типична для людей, получивших повышение по службе и чувствовавших себя неуютно в новой роли. Существует масса причин несоответствия имеющихся навыков занимаемой должности. Может быть, ты выбрал не ту

работу. Может, как в данном случае, тебя продвинули по карьерной лестнице. Может, изменился мир, и с ним изменились требования к работе. Возможно, сильные стороны человека были столь существенны, что его слабости компенсировались за счет коллег. Но когда кто-либо из этого окружения уходил с работы, эти слабости начинали проявляться и мешать движению вперед.

В качестве первого шага оцени степень соответствия своих навыков тем задачам, которые перед тобой стоят. Если обнаружатся несоответствия, то нужно установить причины и предпринять шаги для их устранения.

## Помочь может начальство

Молодой супервайзер компании по производству промышленных товаров пришел к мысли, что он не подходит для своей работы. Это не было поверхностным суждением — он провел соответствующий анализ, оценив свои сильные и слабые стороны. Он обратился за советом к непосредственному начальнику, коллегам и подчиненным внутри своего подразделения. Он попросил помощи у людей, не работавших вместе ним, но имевших представление о его навыках и умениях. Он серьезно размышлял о важнейших требованиях, предъявляемых на его рабочем месте.

Что же он понял? Он пришел к выводу, что человек на его месте должен обладать аналитическими способностями, уметь управлять людьми и уделять самое серьезное внимание улучшению технологий и пониманию процессов в целом.

— Но на самом деле, — сказал он мне, — я не так уж силен в знании технологий и возможностей их совершенствования.

Я умею работать с людьми, но это не главное мое достоинство; я неплохо умею писать, общаться и продавать. Еще я лучше работаю с людьми вне компании. Думаю, что мне больше удастся выстраивать отношения с заказчиками, чем руководство производственным цехом.

Так он пришел к мысли, не начать ли ему искать новые возможности у другого работодателя. Он воздерживался от окончательного решения, потому что ему нравилась его компания, ее атмосфера, он гордился тем, что она производила реальный продукт. Я поинтересовался, существует ли разумное решение, которое позволило бы ему остаться. Возможно, его начальство по достоинству оценило бы его честную оценку своих возможностей и пожелало во что бы то ни стало удерживать его?

Он серьезно поговорил со своим начальником, который с уважением отнесся к его инициативе и поддержал его решение обсудить этот вопрос с другими представителями руководства. В ходе каждой встречи он описывал свои сильные и слабые стороны, а также свое желание продолжить карьеру внутри компании. Некоторые из руководителей предположили, что он прекрасно подойдет на роль сотрудника подразделения продаж. Время было выбрано удачно, так как в этот момент повышению качества работы этого отдела компания уделяла особое внимание и считала его одним из своих самых важных стратегических приоритетов.

В результате моего знакомого перевели из производственного подразделения в отдел продаж. Вот где он был на своем месте! Через год он сообщил, что его повысили и что он способен



гораздо больше сделать для компании на этом месте, чем в своей предыдущей должности.

Вначале такой карьерный шаг трудно было себе представить. Он стал возможным только потому, что человек действительно проделал огромную работу, оценив свои навыки и соотнес их с ключевыми задачами, сначала на своем нынешнем рабочем месте, потом — на будущем. Он также предпринял правильный шаг, обратившись за помощью и поддержкой. Проведенный им анализ был в высшей степени эффективен и подготовил почву для его перехода в другое подразделение, где он мог лучше реализовать свои возможности и продвинуться по службе.

Кто-то из нас сумел найти подходящую компанию или отрасль, но не функцию. Многие, чтобы гармонизировать работу и навыки, перешли в другую компанию или отрасль. Как бы то ни было, анализ и осознание собственных потребностей помогут в визуализации и практическом осуществлении этого шага.

## Не обязательно уметь всё

Не устаю повторять: не нужно уметь всё.

Я работал с большим числом людей, обладающих лишь одной-двумя сильными сторонами и целым рядом слабых сторон с точки зрения выполняемой ими работы. Это совсем не значит, что им обязательно нужно менять сферу деятельности.

К примеру, начинающий специалист в компании по оказанию финансовых услуг не знала, оставаться ей или уйти. Она обладала талантом аналитика, знанием рынка и прекрасно

работала с клиентами, но ее подводили математические навыки: никак не давалось финансовое моделирование. Некоторые из ее коллег считали, что при таких слабых математических способностях ей не выдержать конкуренции и не достичь серьезных результатов. Они предлагали ей подумать о смене специализации и переходе из отдела по оценке ценных бумаг и компаний в отдел продаж.

Она обратилась за советом к некоторым руководителям своего подразделения. Они заметили, что при всей слабости ее математических навыков ей настолько хорошо удавались другие аспекты работы, что такая посредственность вполне компенсировалась за счет других специалистов, входивших в рабочие группы по обслуживанию клиентов. Некоторые из руководителей даже признавались, что сами когда-то испытывали трудности с финансовым моделированием, однако это не помешало их успешной карьере. В конце концов она приняла решение остаться на прежней работе.

В процессе ее продвижения по службе оказалось, что новая работа уже не требовала выполнения финансового моделирования в прежнем объеме, хотя ей и нужен был определенный уровень знаний, чтобы проверять математические выкладки сотрудников. Она поняла, что обладает достаточными навыками для обучения подчиненных решению математических задач; на свои прочие навыки она могла спокойно положиться. Кроме того, как выяснилось, от нее не требовалось создавать финансовые модели самой, поэтому она окружила себя коллегами, которым моделирование удавалось. В конечном счете ее стали считать одним из лучших специалистов в своем подразделении и во всей компании. Такой же урок я получил

и в процессе собственной карьеры: возможности подобранной мной команды должны гармонировать с моими слабыми и сильными сторонами.

## Развить важнейшие навыки поможет общественная работа

Представителям молодого поколения, которые обращаются ко мне за советом, я всегда задаю вопрос, занимаются ли они общественной и волонтерской деятельностью, в процессе которой их услуги и таланты могут быть использованы на благо общества, и всегда получаю ответ, что им очень хотелось бы этим заняться, но когда-нибудь потом: сейчас у них нет на это времени. Другие говорят, что их основным способом вернуть долг обществу являются денежные пожертвования.

Нельзя недооценивать то огромное благо, которое приносит общественная работа. Во-первых, твой талант и энергия послужат обществу, и мир станет лучше. Во-вторых, ты вылезешь из своей скорлупы и сможешь опробовать новые навыки в новых условиях. Помогая людям, ты многое узнаешь о себе и своих возможностях.

Общественная работа может принимать разные формы. Я, например, активно работаю с некоммерческой организацией, которая помогает детям из неблагополучных семей. Каждому ребенку — участнику нашей программы предоставляется взрослый коуч, который тщательно его изучает. Я сам не раз наблюдал, как множество молодых людей, работая с детьми, приобретали эффективные навыки коучинга. На наших мероприятиях молодым людям обычно предлагают встать перед

собравшимися и описать свои взаимоотношения с подопечным. Для многих участников программы это первый опыт коучинга и первый опыт выступления перед аудиторией. Так они учатся и нередко приходят к выводу, что неплохо справляются с работой.

Кроме того, деятельность таких молодых людей оценивают их подопечные и специалисты, для которых эта программа является основной работой. Я не раз убеждался в том, что благодаря общественной работе люди начинали лучше понимать себя, осознавать свои возможности, приобретали уверенность в собственных силах. Такое новое осознание самих себя и окружающего мира они привносили в свою работу, и приобретенная на общественном поприще мудрость вела их к новым достижениям в карьере.

## Возьми всё в свои руки

Основная мысль данной главы формулируется очень просто: решение задачи по осознанию своих навыков нужно полностью взять на себя. Таков менталитет хозяина собственной судьбы — он определяет стратегию оценки сильных и слабых сторон. Не нужно дожидаться ежегодной аттестации: прояви инициативу и попроси людей, которые лучше всего тебя знают, предоставить отзывы, оценки и рекомендации.

Взгляни еще раз на вопросы в начале этой главы и определись, сможешь ли ты составить план действий, который позволит получить на них ответы. Может, теперь и ответы на них будут другие?

Следует иметь в виду, что некоторые компании и руководители не станут тебя оценивать и направлять по собственной инициативе. Чтобы привлечь руководство и коллег, инициативу должен проявить ты сам. Для этого потребуется качественный скачок в сознании — только тогда ты сможешь стать полноправным хозяином своей карьеры и профессиональных возможностей.

Еще один способ научиться чему-то важному и ценному — помогать другим в развитии их способностей. Коучинг и помощь другим в оценке их навыков заставят проявиться твои собственные. Не упускай такой возможности. Можешь не сомневаться: приобретаешь от этого всегда больше, чем вкладываешь.

Наконец, нужно воспитать в себе привычку записывать все свои идеи. Одно дело размышлять об ответах на вопросы, поставленные в этой главе, и совсем другое — попытаться их записать. Доверяя свои идеи бумаге, ты будешь яснее мыслить и ставить все новые и новые вопросы.

Оценка своих сильных и слабых сторон — это, по сути, первый шаг к реализации своего потенциала. Так создается основа для самосовершенствования, описанного в последующих главах.

---

## Предлагаемые контрольные шаги

- Завершив оценку своих навыков в соответствии с настоящей главой, обсуди эту оценку с человеком, который постоянно наблюдает тебя в профессиональной или рабочей среде.

- Если ты прилагаешь усилия, чтобы найти коуча, определи двух-трех человек из числа руководства, коллег или подчиненных, которые могли бы тебе помочь. Назначь время для встречи с каждым из них отдельно и обязательно получи от них отзыв. Чему тебя научили эти встречи?
- Запиши три самых важных навыка, которые тебе нужно развить, если хочешь достичь высоких стандартов качества в работе. Какие из твоих навыков соотносятся с такими стандартами?
- Всегда иди навстречу, если тебя просят стать коучем для других людей, которых ты постоянно наблюдаешь. Что ты узнаешь о себе и о своих способностях в ходе такого коучинга?



## ГЛАВА 3

# Открой в себе увлеченность

### *Следуй за мечтой*

Как распознать свои увлечения?

Как увлеченность связана с высокими результатами работы и материальным успехом?

Почему так сложно преобразовать свою увлеченность в продуктивную карьеру?

Замечали ли вы, что высокоэффективные люди практически всегда влюблены в свое дело? Если их спросить, как судьба привела их к успешной карьере, они наверняка ответят, что нужно просто любить то, чем занимаешься. Они начнут рассуждать

о важности нацеленности на долгосрочную перспективу и о том, что в работу нужно вкладывать всю душу. Множество исследований на тему успеха указывают на неразрывную связь между верой в свое дело, удовлетворением от работы и высшими достижениями<sup>1</sup>.

Тогда почему же приходится наблюдать так много скепсиса по поводу неразрывной связи между увлеченностью и карьерой? Почему людям так трудно найти в себе увлеченность и на практике объединить ее с карьерой? Слушая счастливых и удовлетворенных жизнью людей, некоторые часто замечают: *«Теперь-то, с высоты своего успеха, им легко говорить. Посмотрел бы я на них, будь они на моем месте!»* Им трудно понять, что своим успехом счастливые люди во многом обязаны именно сочетанию увлеченности и труда.

Проблема, как объединить увлеченность и труд, впервые возникает в юности, при первоначальном выборе карьеры, и потом не отпускает уже никогда: на протяжении всей своей деятельности задаешься этим вопросом снова и снова, и на каком-то этапе приходит мысль: а может, был другой путь? Порой в душу закрадывается глубокое сожаление, и начинаешь спрашивать себя: а не поздно ли прямо сейчас все бросить и уйти за мечтой?

На разных этапах карьеры нас нередко преследует ощущение, что другие любят свою работу больше. Они могут заниматься чем угодно: иметь свой бизнес, не иметь большого достатка — все равно они выглядят счастливее тебя. Так ли это на самом деле, или чужой хлеб всегда слаще?

О таких проблемах мне говорят практически каждую неделю. Я сочувствую людям, так как сам боролся — и до сих пор борюсь — с теми же сложностями. Я регулярно общаюсь



с представителями высшего руководства компаний — людьми, оказавшимися на перекрестке карьеры; они отвергают то, чем занимались раньше, и ищут новые пути в стремлении открывать для себя жизнь и обрести гармонию.

## Осознай свою увлеченность

Цель этой главы — не предоставить готовые ответы на поставленные вопросы, а дать новый стимул для дальнейшего понимания себя и роли увлеченности в твоей жизни. Судить о том, как жить с новым осознанием, только *тебе*, поскольку во главе угла — именно ты, а не кто-то иной с его мнением. Если ты пытаешься оправдать свои поступки ожиданиями других людей или обстоятельствами, то после прочтения этой главы, надеюсь, придешь к выводу, что все это лишь нелепые отговорки. Право принимать решения и делать выбор всегда остается за тобой. Хозяин своей жизни — ты, к чему бы тебя это ни привело.

Предлагаю вам задуматься о методах распознавания своих увлечений. Здесь представлены несколько упражнений и моделей, которые помогут лучше понять самого себя и усовершенствовать свой ментальный аппарат. Это поможет максимально точно оценить степень увлеченности настоящей и будущей работой.

Далее в этой главе поговорим о том, как объединить увлеченность и успех в карьере (в частности, как учесть фактор увлеченности при выборе профессии). Существует ли что-то, помимо твоей повседневной работы, чем ты мог бы заняться, чтобы радоваться жизни?

Также предлагаю подумать, как оценил бы ты свою теперешнюю жизнь через несколько десятилетий и как такая будущая оценка может отразиться на нынешнем образе мыслей. Не менее значим вопрос денег и материального успеха, а также его связь с увлеченностью.

Временные параметры и этапы, на которых выносятся указанные суждения, обусловят ряд промежуточных решений, а также характер новых ментальных моделей, предназначенных для оценки собственной жизни. Я никому не пытаюсь указывать, какие ментальные модели выбирать, а просто помогаю делать выбор более осознанно. Мы попытаемся сделать максимально осмысленными промежуточные решения, избегая какого-либо давления со стороны.

Наконец, будут рассмотрены многочисленные помехи на пути такого осознания и возможности их распознать и устранить. Такой процесс я называю «работой», так как усилия по углублению понимания самого себя — чрезвычайно тяжелый труд. Это похоже на занятия любимым видом спорта или улучшение физической подготовки. Придется научиться использовать незадействованные мышцы, а также развивать и укреплять мышцы, уже атрофировавшиеся. Как спортсмен, работающий над своей спортивной формой, ты можешь сперва почувствовать дискомфорт и даже боль в мышцах. Но когда привыкаешь к тренировкам, появляется удовлетворенность сделанной работой.

Пойми, какая деятельность тебя действительно захватывает. Слово «увлеченность» зачастую используют, когда говорят о чувствах, эмоциях — о воодушевлении. Увлеченность в гораздо большей степени идет от сердца, чем от разума. Наличие

увлеченности — критичный фактор, потому что в полной реализации потенциала участвует как разум, так и *сердце*. Как подсказывает опыт, интеллектуальные способности сами по себе не позволят продвинуться дальше определенного уровня.

Как бы ты ни был талантлив, когда-нибудь наступят не легкие дни, месяцы, годы. Тебе может достаться паршивый начальник. У тебя могут опуститься руки и возникнуть желание все бросить. Что поможет пережить трудные времена? Ответ — *твоя увлеченность*: это то самое реактивное топливо, которое дает силы преодолевать трудности и выживать. Увлеченность происходит из веры в какое-то дело или из удовлетворения, которое испытываешь от решения тех или иных задач. Увлеченность помогает продержаться в темные дни, отточить навыки, преодолеть невзгоды и обрести смысл в работе и жизни.

### *Увлеченность на ранних стадиях карьеры*

Я регулярно предлагаю студентам рассказать о своих увлечениях. Многие говорят, что они еще не поняли, что их увлекает. Почему? Прежде всего, они еще не так долго работают, чтобы знать, какие повседневные задачи может поставить перед ними тот или иной работодатель.

Для начала я предлагаю им выбрать учебный предмет, который особенно по душе. Большинство сразу называют один-два предмета. Однако здесь не все просто, ведь в понимании студентов любимые предметы — это те, которые легко даются. Предметы, которые даются трудно, студенты не любят. Каждого тянет к тому, что дает положительное подкрепление, даже если это не входит в число его любимых занятий. Молодежь часто

попадает под влияние своих родителей и чужих ролевых моделей и начинает любить то, что любят они, или что они хотят, чтобы молодые любили. Нельзя забывать и о влиянии сверстников: молодежь склонна делать то, что в их кругах принято считать модным и «крутым».

Я пытаюсь указать молодым нужное направление, сочетая упражнения и ментальные модели. Безусловно, на ранних этапах карьеры с ними будут происходить вещи, которые изменят их мировоззрение: им предстоит учиться, расти и пересматривать свои понятия и убеждения. Наиболее важным становится поиск работы, которая отвечает их склонностям и позволит им развиваться. При этом они должны так хорошо понимать себя, чтобы суметь правильно оценить, какая деятельность находит наибольший отклик в их душе. Для этого придется научиться отметать советы людей, которые, не поняв в полной мере их потребностей, без каких-либо колебаний переносят на них собственные предпочтения.

### *Страсти в середине пути*

Когда я говорю с людьми, обладающими достаточным жизненным опытом, мне зачастую приходится предлагать им мысленно отрешиться от своих финансовых и общественных обязательств, от ожиданий со стороны друзей, родных и любимых. Профессионалам, достигшим средних этапов карьеры, особенно трудно открыть в себе увлеченность, так как во многих случаях цена смены работы или карьеры кажется настолько непомерной, что она даже не рассматривается. Поэтому они стараются не задумываться над тем, нравится им то, чем они занимаются, или нет.

Проблема специалистов на среднем этапе карьеры — это выход на некое плато. Они испытывают обеспокоенность по поводу пересмотра карьерных перспектив. Такое плато часто возникает из-за отсутствия увлеченности своим делом. Возможно, изменился характер работы, возможно — окружающий мир, а цели и задачи, которые они ранее ставили перед собой, больше не вызывают у них энтузиазма. Бывает, меняются не обстоятельства, а сами люди. Им просто хочется более содержательной жизни и профессиональной карьеры.

Разумеется, подобные проблемы в полной мере не разрешимы. Почему? Налицо слишком много не поддающихся контролю переменных. Нужно адекватное понимание себя.

## Карьерная дилемма любимого доктора

Мой хороший друг — известный врач в одном из городов Среднего Запада. Его любят пациенты и уважают горожане. Он стал заниматься медициной, потому что хотел помогать людям, а кроме того — совершенно верно! — потому что считал, что профессия врача престижна и доходна.

После окончания длительного обучения он начал частную практику в партнерстве с тремя более опытными врачами. Он отлично работал. Они разделили между собой дежурства и вызовы на дом по выходным, и мой друг постепенно создал широкую базу постоянных пациентов. Он вступил в местный загородный клуб и стал отличным игроком в гольф. Он был одним из самых активных прихожан местной церкви. С годами его партнерство привлекло новых врачей, его старые партнеры ушли в отставку, а мой друг стал старшим партнером.

В этот период система организованного медицинского обслуживания\* заняла доминирующие позиции на рынке медицинских услуг, стоимость страхования врачебных ошибок резко возросла, выросли и затраты на содержание офиса. Реальные доходы моего друга уменьшались, а объем работы неуклонно рос. Он обнаружил, что ему приходится больше времени уделять выполнению административных функций в офисе, чем работе с пациентами. Его все это раздражало. В конце концов он стал мечтать об отставке и новой работе.

Крупная фармацевтическая компания сделала ему заманчивое предложение, предусматривающее маркетинг ее продукции с выступлениями по всей стране. Несколько лет назад он с презрением отверг бы такой вариант, но теперь он настолько устал от проблем, появившихся в собственной медицинской практике, что предпочел серьезно его рассмотреть.

Он обратился ко мне за советом, как ему поступить. Он рассказывал, как возненавидел свою нынешнюю работу. Я поинтересовался, как такое вообще могло случиться, ведь он прекрасно работал с пациентами, помог огромному числу людей и обладал большим опытом в лечебной и профилактической деятельности. Главное, он был еще относительно молод.

Он ответил:

— Ты бизнесмен. Кому, как не тебе, понять мое желание заняться делом, в котором больше денег и меньше бюрократии.

---

\* Организованное медицинское обслуживание (managed care) — система медицинского обслуживания, основанная на формировании ограниченной сети медицинских учреждений и врачей, определении для участников сети общих правил и стандартов медицинского обслуживания и контроле качества и стоимости медицинских услуг. *Прим. ред.*

— Если бы ты оставил свою работу ради чего-то, что тебя берет за душу, тогда бы я тебя понял, — сказал я. — А сейчас не понимаю. К чему у тебя лежит душа как у профессионала?

Здесь разговор застопорился. При тех сумасшедших условиях, в которых он работал, он только сейчас осознал, что в течение многих лет этим вопросом не задавался. Его переполняло одно — ненависть к административной работе и бюрократии.

Он несколько минут раздумывал — сопоставлял любовь к своей врачебной практике и ненависть к администрированию.

— Знаешь, — наконец сказал он, — а я ведь по-прежнему люблю работать с пациентами!

Он пояснил, что в его профессии лучше ничего быть не может. Далее в процессе нашего разговора он также осознал, что, если у него отнимут медицину, он будет безмерно страдать. Неудивительно, что мне было легче все это понять, чем ему, так как он с головой ушел в те осложнения, которые ему приносила работа. Мы обсудили возможности, которые позволили бы разгрузить его, снять с него административные обязанности, чтобы он мог полностью посвятить себя пациентам. Возможно, ему пришлось бы пересмотреть свои взаимоотношения с местной больницей. Может, ему следовало бы присоединиться к другой практике. Этого он еще не решил, но при этом четко осознал, что лучше пойти по этому пути, чем уходить в сферу, к которой у него не будет такой склонности, как к медицинской практике.

В конечном счете он нашел возможность реорганизовать партнерство, делегировав ряд своих административных функций. Он также нашел в себе силы смириться с выполнением определенных административных обязанностей, ведь работа

с пациентами того стоила. Это был компромисс, на который он пошел осознанно. Принять такой компромисс ему помогло более глубокое понимание собственного призвания.

## Упражнения для развития новых способностей

Большая часть нашей профессиональной жизни проходит в суете. По сути, вся наша жизнь — суета, и, как бы грустно это ни звучало, далеко не всегда можно остановиться, чтобы взглянуть в будущее. На размышления о нем времени не хватает. Откуда же тогда возьмутся ответы на поставленные вопросы?

Предлагаю несколько упражнений, которые помогут развить способность к более адекватному пониманию своих увлечений. Кроме того, можно будет с большим вниманием и открытостью обратиться к задачам, которые ты находишь особо увлекательными и которые приносят тебе истинную радость.

### *Твое лучшее «я»*

Это упражнение предполагает взгляд назад — во времена, когда ты находился на пике эффективности. Ты был великолепен! Твоя работа была выше всяких похвал, и она доставляла тебе истинное удовольствие. Ты любил свою работу, наслаждался ее выполнением и получал огромный положительный заряд<sup>2</sup>.

Вспомни эту ситуацию. Запиши все детали. Чем ты занимался? Каковы были основные условия работы, стоящие перед тобой задачи, достигнутые результаты? У тебя был руководитель или ты сам определял свою деятельность? Набросай полную



картину. Что тебя увлекало? Благодаря чему работа приносила удовлетворение и позволяла тебе блистать?

Возможно, как большинству людей, тебе понадобится время, чтобы вспомнить такую ситуацию. Не то чтобы ты никогда не испытывал ничего подобного в своей жизни; скорее, ты утратил склонность вспоминать лучшие времена, когда работа приносила тебе удовольствие.

После того как зарисовка сделана, подумай, что можно извлечь из этих воспоминаний. Что именно доставляет тебе наслаждение, каковы основные внешние условия, каков характер задач, которые тебя воодушевляют, и т. п.? Способны ли такие воспоминания послужить подсказкой в отношении того, что может принести тебе радость сейчас? Запиши свои идеи.

## Молодой человек в неосознанном поиске карьеры

Во время моего второго года преподавания в Гарварде ко мне зашел один из моих студентов с программы МВА: он хотел обсудить будущее трудоустройство. Условия на рынке труда были весьма жесткими, и поиск вакансий не давал нужных результатов. Он искал работу, подобную той, к которой стремились его однокурсники, но конкуренции с ними не выдерживал.

Я предложил ему описать, что именно его привлекало в работе, которую он искал. Он пояснил, что особой страсти к ней не испытывал, — на самом деле он решил заняться этой работой, потому что другие считали ее «классной». Я поинтересовался, сможет ли он получать удовольствие от выполнения основных обязанностей на такой работе? Увлекали ли его цели

и задачи? На каждый из этих вопросов он давал неопределенный ответ. Я предположил, что при собеседовании представители компании также чувствовали в его ответах неопределенность. И я спросил:

— А зачем вы пришли ко мне?

— Ну, я решил, что вы сможете что-то мне посоветовать.

— А что могло бы увлечь вас по-настоящему?

Немного помолчав, он ответил, что не знает. Ему было уже двадцать пять лет, однако он не обладал достаточным опытом, чтобы составить твердое мнение по этому поводу.

Я предложил ему вспомнить ситуацию, когда он действительно был на коне, но отнестись к этому вопросу очень серьезно и все-таки подумать, прежде чем дать ответ. Он задумался, а потом на его лице засияла улыбка.

— Что-нибудь вспомнили? — спросил я.

Он вспомнил. Начал рассказывать о том, как когда-то временно работал тренером футбольной команды в младших классах школы — совмещал эту деятельность со своей основной работой, на которую поступил сразу после колледжа.

— Почему вам так понравилось работать тренером?

Он ответил, что до него команда все время проигрывала. А он внимательно изучил каждого игрока и перераспределил позиции, чтобы каждый мог оптимальным образом использовать свои способности. Ему удалось вселить в игроков веру в себя и внушить готовность не жалеть сил для победы, не особо переживая по поводу исхода каждого отдельного матча. Он вспоминал, как улучшилась игра команды и как она закончила сезон с победным счетом.

Какие уроки можно было извлечь из того опыта, чтобы повысить эффективность своего нынешнего поиска работы?

— Думаю, мне нравится наставлять и управлять. Мне нравится создавать командную среду и работать в команде. Мне нравится преподавать. Наверное, мне понравится работать в компании, где я смогу научиться руководить бизнес-единицей. Думаю, мне понравится управлять персоналом.

Следующий вопрос был о том, какие из должностей, на которые он в настоящий момент претендовал, могли бы дать ему такую возможность. С чем должна была быть связана такая работа — с финансами или управлением денежными средствами? По всей вероятности, ни то ни другое. Может быть, работа в консалтинговой компании? В такой среде он мог бы руководить небольшой проектной группой, но у него не будет возможности управлять крупной бизнес-единицей. Первые два вида работы в большей степени предполагали аналитические и консалтинговые навыки, чем коучинг, руководство и управление бизнес-подразделениями и компаниями.

Он пришел к выводу, что ему следует заново рассмотреть имеющиеся варианты и найти тот, что позволит заниматься тем, что ему нравится. По прошествии нескольких недель он принял предложение от промышленной компании, которое позволяло ему получить должность менеджера сравнительно быстро. Как он позже вспоминал, во время собеседования на эту должность он был весьма убедителен, так как его энтузиазм по поводу предстоящей работы был абсолютно очевиден. Два года спустя он сообщил, что очень доволен выбором и тем, что не поддался влиянию однокурсников и не попытался

попасть на работу, которая не отвечала его реальным потребностям. Он был на правильном пути.

Рассказ этого студента заставил меня задуматься, еще раз напомнив о силе влияния сверстников. А еще я думал о том, что большинство из нас с трудом припоминают ситуации, когда мы проявили себя наилучшим образом. Я с удовольствием вспоминаю о том, как загорелись глаза у этого растерянного молодого человека, когда он заговорил о своих увлечениях. Представьте, как он зажигает своим энтузиазмом людей, которые с ним работают! С такой ситуацией я сталкивался не раз: позволить людям делать любимую работу, и их возможности станут безграничны.

Увлеченность — главный способ найти свою профессиональную гавань, обосноваться в ней, преодолеть слабости. Увлеченность дает нам стимул бороться за свое лучшее будущее.

## Сила ментальных моделей

Еще один путь к осмыслению своих желаний и увлечений лежит через использование ментальных моделей. Иными словами, представь себе некую ситуацию, а затем определи, что бы ты сделал и почему. Ниже даны примеры пяти таких моделей.

- Если бы тебе оставалось жить всего год, как бы ты его провел? Такой образ жизни говорит о наличии у тебя определенных желаний и увлечений? Каких именно?
- Если бы у тебя было достаточно денег, чтобы жить так, как тебе заблагорассудится, какую работу и карьеру ты определил бы для себя?
- Если бы ты знал, что тебя ждет большой успех в карьере, какую работу ты выбрал бы сейчас?

- Что бы ты хотел рассказать своим детям и внукам о своих достижениях? Как объяснил бы им свой выбор карьеры?
- Если бы ты был посторонним консультантом, какие рекомендации ты дал бы самому себе в отношении построения карьеры?

Несмотря на то что на первый взгляд эти ментальные модели могут показаться странными, я все же рекомендую попробовать их на себе, поразмыслить над ответами и записать их. Уверю, вы удивитесь тому, что узнаете о себе. Каждая из этих ментальных моделей призвана помочь избавиться от страхов, чувства незащищенности и тревожности, возникающих из-за мнений других, и сосредоточиться на своих подлинных убеждениях и желаниях.

К сожалению, для некоторых слова «жизнь коротка» — не просто расхожая фраза. Я был знаком с такими людьми и, наблюдая, как они справляются с ситуацией, я узнал о человеческом потенциале и способности человека преодолевать трудности, если он испытывает подлинную страсть к своему делу.

## Три сестры в поисках исцеления

У меня была подруга Дженнифер Эстесс, многообещающий театральный продюсер. В 1997 году, в возрасте 35 лет, ей поставили диагноз «боковой амиотрофический склероз» (БАС), известный как «болезнь Лу Герига». У нее были две сестры — старшая, Валери, талантливая писательница, и младшая, Мередит, отличавшаяся превосходными деловыми качествами и организационными навыками. Сестры очень дружили. Дженнифер была не замужем, а у Валери и Мередит были мужья и дети.

Каждый год БАС поражает около 5 тыс. человек в США. Эффективных средств лечения пока не найдено, и болезнь практически всегда через три-пять лет приводит к летальному исходу. Узнав о диагнозе, сестры начали активно изучать болезнь и обратились к ведущим исследователям и практикам. Как выяснилось, это заболевание было неизлечимым, и им сказали готовиться к худшему. Но они приняли решение бороться. Они видели свою миссию в том, чтобы помочь не только сестре, но и другим людям. Они мечтали о том дне, когда страдающим этим страшным недугом можно будет дать хоть какую-то надежду.

Благодаря их усилиям в 1997 году был учрежден Проект помощи страдающим БАС (Project A.L.S.), которому сестры отдавали все силы, привлекая средства для финансирования революционных медицинских исследований и координируя работу ученых и врачей-практиков. Они невероятно продвинулись в этом начинании и стали лидерами в исследованиях по БАС. Благодаря усилиям сестер сотрудничество в борьбе с этим заболеванием получило колоссальный стимул, и надо надеяться, что их работа увенчается открытием лечебного средства, которое спасет человечество от этой ужасной болезни.

Дженнифер умерла в 2003 году, но, благодаря преданности делу сестер Эстесс и присоединившихся к ним людей, борьба с недугом продолжается. У сестер нет научного или медицинского образования, и можно было бы подумать, что у них меньше всего шансов сделать так много. Но в свое дело они вложили всю душу и добились значительных результатов.

Надеюсь, никому из нас не придется пройти через подобные испытания. И все же призываю серьезно задуматься, что бы ты сделал, случись нечто подобное с тобой. Существует ли на свете

занятие и цель, способные пробудить в тебе страсть? Если да, зачем ждать, пока жизнь определит тебе конечный срок для реализации замыслов? Почему не реализовать свою страсть сейчас? Поработай с представленными здесь ментальными моделями. Они помогут глубоко осознать, какие задачи способны тебя увлечь и порадовать. Эти модели обострят осознание самого себя и положительно повлияют на качество принимаемых решений.

## Роль компромиссов и ложных компромиссов

В процессе обсуждения этой темы неизбежно возникает вопрос компромисса. Многим кажется, что обязательно существует противоречие между увлеченностью и финансовым успехом. Я разговаривал со многими студентами, которые планировали свой карьерный путь таким образом, чтобы заработать денег сейчас, а в будущем полностью посвятить себя увлечениям.

В такой логике есть серьезный изъян, потому что в ней не принимается во внимание мощное воздействие увлеченности на качество работы и успех в карьере. При таком подходе не учитывается и еще один важный момент: как только займешься построением одной карьеры, станет чрезвычайно сложно радикально поменять жизнь и заняться делом, существенно от этой карьеры отличающимся. Переходить на смежную деятельность в рамках одной отрасли или компании не так трудно. Но совсем другое дело — радикальная смена профиля работы или выполнение совершенно новых функций: такой шаг невозможен без возврата в далекое прошлое для «переоснащения» и повторного старта.

### *Деньги против увлеченности: недостойный компромисс*

Как показывает мой опыт, практически во всех случаях именно увлеченность по большей части «несет ответственность» за достижение отличных результатов. Разумеется, в любой работе есть свои неприятные моменты, но, если человек настроен на высокие достижения в долгосрочной перспективе, приятное должно *преобладать*. Успех обычно приходит *в самом конце*, после продолжительного упорного труда (разве что где-то нападешь на «золотую жилу»). Если в качестве одной из первостепенных задач ты ставишь деньги, нужно быть готовым постоянно, в течение ряда лет выдавать самые высокие результаты.

Я встречал многих пламенно верящих в то, что они будут счастливы, добившись финансового благосостояния, статуса, власти и положения в обществе. Такие мотивы — иногда их называют *внешними* мотиваторами — нельзя не принимать во внимание. В то же время не стоит впадать в заблуждение, игнорируя *внутренние* мотивы. Последние включают познание, увлеченность своим делом, взаимоотношения, развитие навыков, культуру, чувство сопричастности, товарищество и прочие нематериальные аспекты. Повторюсь: чтобы поддерживать высокий уровень достижений в течение продолжительного времени, необходимо получать удовольствие от самореализации в ходе работы внутренних мотиваторов. Соответственно, на тебя ляжет ответственность за оценку достаточности таких мотиваторов на ранних этапах карьеры.

Задержки в реализации внешних факторов мотивации возможны всегда, при этом нужно быть готовым, что некоторые



из них вообще могут не осуществиться. Причины тому самые разные: насыщение рынка тем или иным продуктом, нововведения в отрасли или глобальные экономические сдвиги. С другой стороны, есть шанс, что некоторые карьеры, которые ранее не казались перспективными в финансовом отношении, смогут приносить большую материальную выгоду.

Следует смириться с одним важным фактором: чем бы ты ни занимался, вероятность того, что в течение первых лет работы ты достигнешь богатства и славы или возглавишь корпорацию, весьма незначительна. Соответственно, прежде чем реализовать внешние мотиваторы, понадобится долгий и упорный труд. Это неоспоримо, даже если ты выбрал самую прибыльную карьеру.

Я подробно останавливаюсь на этих моментах, поскольку ко мне не раз приходили люди, выбравшие работу, которая явно сулила им реализацию целого ряда внешних мотиваторов: как они считали, эти мотиваторы представляли для них сверхценности. По прошествии какого-то времени эти люди пришли к осознанию того, что на самом деле работа им нравилась не настолько, чтобы выдержать все разочарования и трудности, типичные для ранних этапов карьеры. Иными словами, внешние мотиваторы были довольно сильны, но перспективы их реализации в будущем оказалось недостаточно, чтобы смириться с повседневной рутинной в настоящем.

Проще говоря, эти люди ненавидели свою работу, и даже мысли о будущем финансовом благополучии не могли их на этой работе удержать. Они были поражены, осознав, что определенная доля внутренней мотивации (удовольствие от работы и убежденность в правильности ее целей и задач) необходима,

иначе где взять решимость и силы, чтобы выдержать тяготы рутинного рабочего процесса?

Разумеется, идеальной работы не существует: чтобы насладиться вознаграждением, которое сулит тебе та или иная должность, обязательно нужно получать удовольствие от самой деятельности. В противном случае неизбежно возникнет желание все бросить и уйти, не достигнув цели. Чем большее удовольствие получаешь от работы, тем сильнее желание преодолеть свои слабости, проявить инициативу и принять на себя ответственность за развитие своих навыков.

Почему некоторые люди начинают больше работать над собой для самосовершенствования и профессионального роста? Кроется ли причина тому в их природной добросовестности? Я лично чаще сталкивался с обратной ситуацией, когда увлеченность давала людям энергию и мотивацию для работы, что способствовало максимальным достижениям. Достаточно ли велика твоя увлеченность делом? Задай себе эти вопросы и ответь на них.

## Почему все так сложно?

Приведенные выше умозаключения кажутся довольно простыми. Почему же на практике все так сложно? Возможно, ты размышляешь о причинах, не позволяющих тебе с легкостью распознать свои увлечения и проявить волю реализовать их. Возможно, упражнения и обсуждения в этой главе уже как-то помогли тебе, но ты по-прежнему не уверен, что способен претворить идеи в жизнь?

Как показывает мой опыт, существует масса причин, по которым люди испытывают трудности с разрешением поставленных вопросов. В главе 1 мы уже отмечали, что есть две проблемы: влияние окружения и сила общепринятых стандартов. Первое означает стремление соответствовать ожиданиям друзей, родных, своего круга. Нам забивают голову общепринятыми стандартами и советами о том, что правильно, высоко ценится и адекватно вознаграждается. Такие посулы особенно действенны, если человек не уверен в себе и слишком озабочен мнением о себе других людей.

В процессе прочтения главы 4 ты приобретешь более четкое представление об истории своей жизни, полученных травмах, о причинах неуверенности в себе и появления негативных мыслей. Ты поймешь, почему перечисленные факторы заставляют тебя легко поддаваться влиянию других и не доверять собственному мнению и природной интуиции.

Дополнительное препятствие — в твоей оценке нынешнего положения дел. Очень часто люди весьма разумно отмечают: «Я рад бы подумать об этом. Но я не могу себе позволить такую роскошь. Совсем нет денег. Мне позарез нужна эта работа, а все эти разговоры про “свой собственный путь” давно в прошлом. Мне от этой карьеры не уйти никогда. О том, к чему у меня лежит душа, я подумаю на пенсии». Как говорилось в главе 1, одно из так называемых правил дорожного движения гласит: действуй с учетом реалий, в которых ты живешь. Все мы должны выполнять свои обязательства перед родными и близкими. При этом главное — убедиться, что выбор ты делаешь *сознательно*, исходя из текущей ситуации. Позаботься

о том, чтобы не оказаться в ловушке собственного мышления. Иначе, попав в порочный круг, ты будешь постоянно бежать, не задумываясь о том, что существует нечто, что может сделать твою жизнь содержательной, ведь тебе проще будет не думать о выборе.

Приведенные выше суждения что-нибудь значат для тебя? Они ведь оправдывают твоё бездействие: ты можешь не давать себе труда размышлять о том, что тебе нравится. Такие возражения вполне понятны. Я пришел к выводу, что следует разделять вопрос *что?* и вопрос *как?*. От того, что ты *определишь, каковы твои истинные интересы*, большого вреда не будет, а вот приобретешь ты немало. Как тебе поступить со своими выводами — совсем другой вопрос; его следует рассмотреть отдельно. Не надо ссылаться на неопределенность по поводу *как?* в оправдание своего нежелания работать над собой.

Бездействие часто прикрывается следующими возражениями: «Я не хочу подводить людей; я на самом деле хотел бы изменить свою жизнь, но от меня зависят слишком многие, они с ума сойдут, если я поменяю работу; сейчас не могу, экономические условия слишком сложные; сейчас не то время, чтобы заниматься этим». В таких возражениях угадывается их реальный смысл: «Мне страшно, я боюсь неизвестности, это будет настоящая катастрофа. А если ничего не получится? Я буду выглядеть полным идиотом».

А что говорит внутренний голос? Он нередко твердит: «Я не потяну. Я никогда не тянул. Все увидят, что я не тяну. Те, кто сейчас обо мне хорошего мнения, свое мнение изменят. Кто сейчас любит меня, сразу разлюбят».

Впрочем, хватит доморощенной психологии. Нет, я не собираюсь пренебрегать этими проблемами или недооценивать их. Моя цель — не навязать читателю, как следует и как не следует поступать. Моя цель — подсказать путь к пониманию своего «я». Нужно отбросить все, что мешает тебе открыть себя и свои увлечения. Даже если ты примешь решение не претворять в жизнь свои открытия, то сможешь более адекватно понимать себя. В частности, твой выбор станет более осмысленным, компромиссные решения — более взвешенными; ты наконец-то поймешь, почему занимаешься тем, а не иным делом.

## Иди за мечтой

Фактор увлеченности имеет решающее значение для реализации потенциала человека. Увлеченность подскажет, как заставить замолчать страхи и неуверенность в себе и сосредоточиться на надеждах и мечтах. Вовсе не обязательно сразу переходить к практическим действиям и давать оценку реалистичности своих мечтаний. Это предполагает элемент мозгового штурма. Мы же не хотим убить идею еще до ее рассмотрения! Прежде чем переходить к *как?*, давай сосредоточимся на вопросе *что?*. Нам предстоит прежде всего познать себя. Просто удивительно, до какой степени возрастают при четкой постановке задачи шансы реально осознать свои возможности. Потребуется много практики, и такая практика должна стать регулярной. Если ты руководишь другими людьми, побуждай их поступать таким же образом. В моей карьере было множество случаев, когда благодаря такой практике мне удавалось удерживать коллег на работе, переформулировав их служебные обязанности или предложив

им другую работу внутри компании, если она в большей степени отвечала их увлечениям.

Это удивительно, но зачастую нам легче помочь другим в этой работе, нежели заставить себя приложить хоть какое-то усилие для собственного блага. Не упускай возможности помочь людям осознать их увлечения. Тебе это поможет понять себя, развить свои способности, определить предпочтения и сделать прорыв в карьере.

---

## Предлагаемые контрольные шаги

- Выполни описанное в этой главе упражнение «твое лучшее “я”». Обязательно запиши два-три вывода, к которым ты пришел в результате выполнения упражнения.
- Попробуй воспользоваться по крайней мере двумя-тремя из пяти представленных здесь ментальных моделей. Запиши свои выводы и конфиденциально обсуди их с другим человеком.
- По результатам двух описанных выше шагов запиши задачи, которые тебе нравится выполнять. Не умаляя значения этих задач, подумай о других аспектах своей работы, которые тебя привлекают: цели и задачи организации, рабочая среда, коллеги, статус, деньги и т. п., — не разделяя при этом мотиваторы на внутренние и внешние.
- Что тебе мешает заниматься работой, которая нравится? Какие действия можно предпринять, чтобы устранить одну или несколько помех?



## ГЛАВА 4

# Понимай себя

### *Сила внутреннего голоса*

Какова история твоей жизни?

Какое влияние оказывает история твоих успехов и неудач на твои решения и поведение?

Осознаешь ли ты побудительные мотивы своих поступков?

Мы завершили работу над оценкой навыков и выявлением увлечений. Но прежде чем приступить к разработке стратегий развития карьеры и реализации своего потенциала, нужно сделать еще один шаг. Для этого необходимо вникнуть в историю твоей жизни и понять, как она сформировала тебя нынешнего.

Осознание своей жизненной истории может показаться задачей несложной. Разумеется, ведь в собственной жизни

каждый из нас эксперт. Или же не все так просто? Каждый шаг приобретает определенное значение, если его рассматривать через призму личности. Чем лучше уяснишь, что́ ты из себя представляешь, тем эффективнее можно управлять собой и осуществлять свои мечты.

Каждый живущий на планете человек имеет свою уникальную жизненную историю. Твоя история в значительной мере влияет на твои эмоции, восприятие, предпочтения, понятия, слабости, склад ума. Жизненная история во многом определяет и особенности поведения.

Как говорится, самый важный объект, которым нужно научиться управлять, — это *ты сам*<sup>1</sup>. Осознание собственного жизненного опыта — один из решающих факторов в управлении самим собой и в применении методик, предлагаемых в этой книге. Прошлую жизнь не изменишь, но возможно осознать, какое влияние — положительное и отрицательное — она оказывает на твое поведение в настоящем.

Необходимо написать историю своей жизни, так как это главное окно в твой внутренний мир. Это путь к осознанию себя. Человек есть продукт своего прошлого, но автор своего будущего. Многим так и не удается стать хозяевами своего будущего, потому что они оказываются неспособны предпринять конструктивные действия, направленные на улучшение качества жизни и карьеры, но почему так получается, они не понимают. Понять причины поможет взгляд в свое прошлое.

Зачастую люди прекрасно знают, как не следует поступать в той или иной ситуации, но все равно делают то, о чем потом жалеют. К примеру, они легко выходят из себя в напряженной деловой обстановке, даже когда осознают, что это подрывает



как их эффективность, так и уважение окружающих. Или же принимают серьезное решение непродуктивным образом, не осознавая, почему они сделали именно так. Они, например, отказываются признавать какую-то незначительную ошибку, опасаясь выглядеть недалекими или некомпетентными, или не могут заставить себя возразить коллеге по какому-нибудь деловому вопросу, избегая конфронтации и споров. Иногда они осознают, что ими движет, иногда нет. В любом случае ответ на все вопросы относительно причин человеческого поведения кроется в его жизненном опыте.

Я не собираюсь брать на себя роль психоаналитика. В таких вопросах я некомпетентен. В этой главе я намерен поговорить об огромном значении жизненной истории человека для реализации его потенциала и понимания себя. Тебе придется анализировать свою личную историю на протяжении всей жизни. Со временем твои усилия окупятся сторицей, и ты сможешь построить карьеру и жизнь, отвечающую твоим устремлениям.

## Первый шаг: напиши историю своей жизни

Начни с записи истории своей жизни. Предлагаю соблюдать хронологический порядок. Где ты родился? Напиши о родителях, братьях и сестрах, о городе, в котором ты жил, людях, которых знал, и т. п. Попытайся вспомнить конкретный и значимый опыт тех лет: школьные происшествия, какие-то ключевые ситуации с участием твоих родителей и т. п. Описывай свою историю вплоть до настоящего момента.

При осуществлении этой первой попытки заостряй внимание только на самом главном и характерном. Не обременяй

повествование анализом и редактурой (хотя такое искушение у тебя возникнет) — излагай только события и факты.

К примеру, я родился и вырос в Канзас-Сити. Мои родители, Мейер и Флоренс, родились в Нью-Йорке, а в 1951 году переехали в Канзас. Мой папа был младшим из восьмерых детей, а у моей мамы был старший брат. Дед по отцу умер, когда отец был еще маленьким. Мой отец вырос в ужасной бедности в Бруклине. В детстве папа много рассказывал мне о том, как тяжело жилось его семье. Отец моей мамы занимался бизнесом на рынке одежды Нью-Йорка. Он был весьма агрессивным инвестором и потерпел крах в результате обвала на фондовых рынках 1929 года. Родители познакомились в шестнадцать лет и поженились, когда им исполнилось двадцать. Отец поступил на военную службу в начале Второй мировой войны и был направлен в Европу сразу после женитьбы. Следующие три года он провел на фронтах Европы, и я вырос на рассказах об ужасах, которые ему пришлось пережить во время войны. Он вернулся домой в 1946 году, пошел на работу, по вечерам учился в колледже. В 1951 году ему предложили торговать продукцией ювелирной компании на Среднем Западе, и родители переехали в Канзас.

Прерываю рассказ на этом месте — общее представление о том, как составить свою историю, у вас теперь есть. Я мог бы занять несколько страниц воспоминаниями о своих родителях, себе самом и произошедшем со мной. Даже сейчас, когда я пишу все это, понимаю, как сильно на меня повлияли события из жизни моих родителей. Рассказы об их трудном детстве и юности, об экономических проблемах нашей семьи оказали и продолжают оказывать глубокое воздействие на мое

сознание. Работая коммивояжером, отец наматывал восемьдесят тысяч километров в год по Среднему Западу, объезжая магазины, с которыми вел дела. Он работал на комиссионной основе, поэтому его заработки зависели от продаж. Мама тоже работала. Я помню, как много они трудились. Помню их рассказы. Их советы. Все это, вкупе с собственным жизненным опытом, сформировало мою личность и обусловило те решения, которые я принимал на каждом этапе своей жизни.

Должен признать, что вплоть до недавнего времени я в полной мере не осознавал того мощного влияния, которое родители оказали на мои поступки (наряду с собственным опытом). Почему я, повзрослев, предпочитал все время работать? Почему я всегда был умерен в личных расходах и никогда особо не прельщался денежным вознаграждением? Почему я всегда испытывал здоровый скептицизм в отношении официальных и общепринятых стандартов? Что заставило меня оставить прибыльную карьеру ради преподавания в Гарварде? Почему зачастую я действовал как перфекционист, испытывая смертельный страх сделать что-то неидеально? На протяжении всех этих лет *отдавал ли я себе отчет* во всех этих особенностях своего поведения?

Как и большинство, я не тратил времени на размышления о своем прошлом и о его глубинных последствиях для настоящего. У меня был неудачный роман, и девушка тактично заметила, что мое детство оказало на меня гораздо большее влияние, чем я думал. Я понятия не имел, что она имела в виду, и отшутился. Время от времени кто-то еще пытался открыть мне глаза на мои особенности и даже некоторую эксцентричность. Признаюсь, мне было невдомек, что все это значило.

Так продолжалось до того момента, пока я не начал работать в Гарвардской школе бизнеса вместе с Биллом Джорджем по программе The Authentic Leader («Истинный лидер»), разработанной им на базе его книги True North. Только тогда я начал заглядывать в прошлое и задумываться над этим вопросом<sup>2</sup>. (Мне просто пришлось это сделать — мы предлагали нашим студентам на занятиях это упражнение.) Тогда я стал осознавать то мощное воздействие, которое на человека оказывает его личная история.

Вновь призываю посвятить время написанию своей истории в самой простой форме, как это сделал я. Литературный слог необязателен: этого никто, кроме тебя, читать не будет. Цель — изложить свою историю на бумаге. Попробуй. Если твой жизненный опыт хоть в чем-то схож с моим, то на его описание уйдет гораздо больше времени и бумаги, чем можно было бы ожидать.

### *Какие уроки ты извлек?*

Теперь поразмышляй над своей историей. Чему она научила? Тебя поразят кое-какие наблюдения и тот факт, что, казалось бы, давно известная история вызвала удивление. Возможно, пока ты писал свою историю, то осознал, что родители (и воспитание) оказали на тебя большее влияние, чем ты полагал. Возможно, ты удивишься чувствам, которые испытаеть, припоминая некоторые события жизни. Может, ты начнешь связывать отдельные фрагменты в цельную картину, узнавать собственные модели поведения и схемы, которые раньше не замечал.

Ты можешь решить, что тебе так и не удалось полностью осмыслить кое-какие из своих опытов, а потому ты не в состоянии

судить об их влиянии на твоё нынешнее поведение. И все же, какова бы ни была твоя реакция, письменное изложение истории твоей жизни — важнейший шаг к осознанию и своей истории, и самого себя. Как показывает мой опыт, значение этого первоначального шага огромно, и тебе может понадобиться не одна неделя, чтобы написать, осмыслить и внести дополнения в свою историю. Главное — все отразить в письменном виде.

Возможно, ты переключишь своё внимание на конкретные события, которые, как ты считаешь, в существенной мере определили твоё поведение. Так что можно попытаться записать, как твоя история в целом и отдельные её события повлияли на твоё поведение, убеждения и основные решения. Лейтмотив этой главы: какие уроки ты извлек? Все сделанное тобой ни в коем случае нельзя оценивать по шкале *«хорошо — плохо»*, *«обязан — не обязан»*. Правильнее будет ответить на вопрос: «Какие новые крупинцы мудрости мне удалось собрать?»

## Второй шаг: разберись в своих альтернативных историях

После написания личной истории тебе, возможно, придет в голову мысль о существовании альтернативных историй, связывающих различные направления истории основной. Вероятно, ты поймешь, что большую часть своей жизни эти истории ты рассказывал другим, равно как и самому себе, — во время беседований у работодателей, при встрече с новыми людьми, на свиданиях, общаясь с детьми и т. п. Рассмотрим возможные варианты таких историй<sup>3</sup>.

### *История успеха*

Обычно в рассказах для других доминирует история успеха. Это замечательная история, и ее главный герой — ты. Если это не совсем понятно, вспомни пылкую предвыборную агитацию или рекламные слоганы политических кандидатов. В них — послы, вызывающие положительные образы в сознании или сопереживание в душе.

### *Попробуй написать свою историю успеха*

Вновь для наглядности приведу набросок моей истории успеха, где отражены изложенные ранее факты, но в сугубо позитивном свете.

Я гражданин США во втором поколении. Мои родители — дети Великой депрессии и Второй мировой войны. Они жили американской мечтой, невзирая на свой скромный социальный статус, и достигли успеха благодаря тяжелому труду и преданности своему делу. Они стремились преуспеть в жизни, так как любили свою семью и хотели обеспечить ей лучшее будущее. Меня воодушевляла их любовь и самоотверженность. Я хотел быть похожим на них, изо всех сил старался заслужить их уважение и оправдать их жертвы. Они дарили мне вдохновение, и я стремился преуспеть в школе и в профессиональной карьере. Сначала я преуспел в бизнесе, затем стал преподавать в Гарварде с целью помочь другим людям достичь успеха и реализовать свой потенциал. Моя история — это история успеха и любви, дань американской мечте. Любой может достичь успеха в нашей стране, если предан делу и не боится упорного труда.

Это неплохая история. Это *выигрышная* история. За чтением такой истории можно прослезиться. Она вызывает чувство гордости у моей мамы. Если бы был жив отец, он бы тоже гордился мной. Если рассказать такую историю моим новым знакомым, она произведет на них прекрасное впечатление. Есть всего лишь одна проблема: это не единственная история, которая крутится у меня в голове, связывая воедино некий набор фактов и событий. Из одного и того же набора фактов и событий может вырасти несколько историй.

### *История неудач*

Среди прочих имеется история неудач (или неуверенности в себе), которую также можно рассказать с использованием фактов и событий моей жизни. Как ты уже догадался, это не такая уж блистательная история. Она редко звучит во время собеседований у работодателя и не включается в раздел «Об авторе» на суперобложке книги. Это альтернативная история, которая живет исключительно в моей голове.

Если бы ты знал меня или работал со мной, ты бы, наверное, даже не догадывался о существовании этой истории. Исходя из того, как я позиционирую себя, ты решил бы, что я думаю о себе исключительно в позитивном, даже восторженном ключе. Но это не так.

Вот пример из моей истории неуверенности в себе: папа все время был в разъездах, а мама работала. Большую часть времени я сидел дома один. Я любил родителей, и на меня очень повлияло трудное детство и вечная нехватка денег. Постигшие моих родителей невзгоды заставили меня серьезно волноваться

о них; я чувствовал себя обязанным трудиться не покладая рук, чтобы оправдать их жертвы. Меня отличала высокая степень тревожности. Я много потел, особенно на людях. Видели когда-нибудь подростка, который сильно потеет на вечеринках, в особенности при разговоре с девочками? Это не кто иной, как я. Я был неловким. В средней школе я был неплохим спортсменом, но учился не очень хорошо, потому что был рассеянным и ужасно неуверенным в себе.

Разумеется, я слегка преувеличиваю для наглядности. Затем я уехал из дома в колледж и принялся бороться со своей неуклюжестью и неуверенностью новыми способами. Я начал учиться — много учиться. На самом деле в колледже я только и делал, что учился. Я всей душой стремился доказать, что не хуже других и могу хорошо учиться. Затем я поступил в Гарвардскую школу бизнеса, где вел себя чуть более разумно, но суть от этого не менялась.

После этого меня приняли на работу в Goldman Sachs. Мне нравилась компания и рынки, на которых я работал, и я чувствовал себя абсолютно комфортно среди коллег — таких же помешанных на достижениях неврастеников. В некотором смысле компания служила мне убежищем: я постоянно работал и мог позволить себе особо ни с кем не общаться. Так я и жил. Историю можно было бы продолжить, но в этом нет необходимости. Лейтмотив ее — нечто вроде «Я недостойн ничего хорошего», или «Мне с ними не поладить», или «У меня, кроме работы, нет ничего, поэтому буду работать до посинения».

Снова немного преувеличиваю для наглядности. Я вырос, повзрослел и приобрел гораздо бо́льшую уверенность в себе,



но вариации на тему истории неудач все еще крутятся у меня в голове. Но это еще не все: есть и другие истории — по содержанию они представляют собой нечто среднее между историей успеха и историей неуверенности в себе.

Когда будешь анализировать свои истории, ни в коем случае не нужно пытаться контролировать или блокировать их. Важно осознать их существование и попытаться понять, как они влияют на твои решения и поведение.

Как уже упоминалось, люди, с которыми я работал, всегда считали, что в целом мире не сыскать более уверенного в себе человека. Они бы удивились, если бы узнали, что у меня в голове не утихает история неуверенности в себе. Причина в том, что они видят меня только издали и не знают подробностей моей жизни. Иногда они поражаются энергии, с которой я берусь за какое-то конкретное дело, или моему отношению к делу вообще, однако им неизвестны причины, побуждающие меня вести себя именно так, а не иначе.

*Осознай, какая из историй твоей жизни  
не смолкает у тебя в голове*

Задача каждого из нас — осознать все многообразие этих историй и их влияние на наше поведение<sup>4</sup>. Какая история звучит у тебя в голове, когда ты стоишь перед важным решением, совершаешь ошибку или действуешь в условиях стресса? Когда раскаиваешься в сделанном или не можешь позволить себе поступить по зову сердца? Как эта история влияет на твои решения, восприятие и поведение?

Это сложные вопросы, и все мы пытаемся осознать, что толкает нас на те или иные поступки.

## Третий шаг: определи, как разные версии твоих историй влияют на твое поведение

Доработай окончательный вариант своей истории успеха. Помни, что в этой истории герой — ты. Возьми за образец историю, которую рассказывает твоя мама, хвастаясь тобой перед подругами, или историю, которую рассказываешь ты сам на коктейльных вечеринках. Представь эту историю во всем ее великолепии на бумаге.

Теперь переходи к написанию истории неудач. Это будет труднее. Вероятно, этой историей ты делишься нечасто, но в твоей душе она живет и здравствует. Это история неуверенности в себе. Она повествует об изоляции, собственной неадекватности, страхе перед провалом или опасениях не угодить другим. Возможно, это история о страхе быть отвергнутым и покинутым. Такую историю и писать-то неприятно. Может, ты даже постесняешься признаться, что она вообще приходила тебе в голову. Однако стисни зубы и напиши ее. Это станет неплохим уроком.

Как только все истории будут написаны, подумай об обстоятельствах, при которых каждая из них возникает в твоем сознании. Возможно, при принятии зрелого или смелого решения в твоем сознании звучит история успеха? И напротив, история провала подавила твоё намерение подать голос, чтобы в критической ситуации отстоять свою позицию или свое право?

Ответ себе на вопрос: история, которая возникает у тебя в сознании в тот или иной момент, помогает или мешает принимать решения и действовать согласно убеждениям в разных ситуациях? Она стимулирует или подавляет способность сосре-

доточиться на том, что тебе в жизни нравится, и определить, какая работа тебя увлекает и захватывает? Когда ты решаешь, что какое-то дело тебе не по силам, какую роль в этом играет история, звучащая в сознании?

### *Страх разочаровать отца*

Одна женщина тридцати четырех лет, менеджер по продажам медийной компании, с момента окончания колледжа занималась продажей рекламных носителей. Ее отец был предпринимателем, а мать — учителем начальных классов. Эта женщина хорошо зарабатывала и аккуратно откладывала часть заработков. Меня ей порекомендовал общий друг и попросил ее проконсультировать.

Во время нашей встречи она сказала, что чувствует себя в какой-то ловушке. Я расспросил о ее работе и наличии у нее соответствующих навыков. Стало абсолютно ясно, что она потрясающий специалист и что работа невероятно гармонирует с ее талантами. Как она пояснила, проблема состояла в том, что ее не увлекал ни сам продукт, ни цели и задачи компании. Предлагая данный продукт людям, ей хотелось испытывать энтузиазм по поводу своего дела. Я поинтересовался, почему она не меняет работу. Она объяснила, что не хочет рисковать уверенностью в завтрашнем дне и стабильным доходом.

Когда я задал ей вопрос об увлечениях, она пояснила, что хочет заниматься экологией: она хотела участвовать в деятельности по снижению объема выбросов парниковых газов в атмосферу, улучшению качества продуктов питания, воздуха и воды. В подростковом возрасте она пережила отравление

парами ртути и пришла к твердому убеждению, что некоторую часть своей жизни должна посвятить делу защиты окружающей среды. Я предположил, что можно было бы заниматься этим в качестве волонтера, а не менять карьеру. Она ответила: это пройденный этап, и такой компромисс ее больше не устраивает.

Закончив рассказ о своих проблемах, она покачала головой и сказала: «Наверное, все это выглядит довольно нелепо. Столько людей отчаянно ищут работу, а я потакаю своим прихотям — мечтаю об экологии. Нужно просто смириться и вернуться к работе с осознанием того, как мне повезло. Карьера все равно не самое главное в моей жизни».

Я сказал, что понимаю ее, но считаю, что не стоит уговаривать себя отказаться от мечты. Она немного подумала и сказала, что выросла в не очень обеспеченной семье: отец любил создавать новые предприятия, и в ее школьные годы семья все время балансировала на грани банкротства, а родители выгадывали и экономили. Ее никогда не покидали мысли о финансовых проблемах родителей, поэтому она не принимала финансовое благополучие как данность.

«Не хочу слишком заострять внимание на этой проблеме, но есть вероятность, что финансовые затруднения родителей чересчур влияют на ваше отношение к собственной ситуации», — сказал я. Она ответила, что всегда была ближе к матери, чем к отцу, который вечно был занят своими делами. По мере взросления она пыталась заслужить его одобрение усердным трудом. Она объяснила, что мнение отца все еще имело для нее огромное значение. Он не раз говорил, что ей не следует уходить с работы, и не очень одобрял ее увлечение экологией.

Он не забыл о том случае с отравлением ртутью, но не понимал, почему это должно влиять на ее карьерный выбор.

Размышляя об этом, она сама сформулировала проблему: дело было не в том, что она станет зарабатывать меньше, — она боялась недовольства отца. Если сформулировать послание, которое крутилось у нее в голове, то оно звучало так: «Я не оправдаю ожиданий моего отца. Наверное, я уже подвела его!»

Двигаться вперед ей не давали отнюдь не недостатки в навыках. Она ясно осознавала свои увлечения. В экологии существует множество областей, в которых она могла бы работать, ведь ее умениями и навыками в области рекламы и маркетинга мог заинтересоваться ряд коммерческих и некоммерческих природоохранных организаций. Ее не остановила бы потеря в зарплате и более скромная жизнь, но вот ожидания ее отца... История его жизни... Ее мечты омрачала тень сомнения: она боялась утратить его уважение. Именно это не давало ей двигаться вперед. Более четкое осознание этого не меняло ее ощущений и не заставляло замолчать голос в ее голове. Однако появилось понимание того, чем она руководствовалась в своих решениях. Такое прояснение сознания в конечном счете помогло ей сделать выбор: она решила пойти на риск и сменить карьеру.

Насколько мне известно, сейчас у нее все прекрасно: она работает в некоммерческой природоохранной организации, здесь ее лидерские качества проявились гораздо ярче, чем на предыдущей работе. У нее складывается отличная репутация в отрасли. Она реализует свою мечту и наслаждается карьерой. Оказалось, что, как только она перешла на другую

работу, отец проявил гораздо больше понимания, чем она ожидала. Он поддерживает ее и гордится тем делом, которым она занимается. Он счастлив, потому что счастлива *она*.

Я не перестаю удивляться тому, как часто мы подавляем свои желания из-за страха получить неодобрение окружающих. Зачастую неодобрение исходит от друзей и родных, которые желают нам добра и поэтому предостерегают от выбора, который, как они считают, может принести нам разочарование. Если ты счастлив, любящие люди поймут это и поддержат выбор, который дал тебе ощущение счастья. Но прежде чем понять это, приходится не один раз отказаться от своих интересов в угоду окружающим.

## Последствия для тебя

Какие истории крутятся у тебя в голове? Можешь их записать? Как они влияют на твое поведение? Они помогают тебе или связывают по рукам и ногам? В этой книге мы сосредоточили внимание главным образом на понимании самого себя. У всех есть история неудач — у тебя, у меня — у всех. Задача не в том, чтобы избавиться от нее или превратить в нечто иное. Ни в коем случае. Необходимо понять, как наши истории определяют наше поведение и, в частности, как и почему они не дают нам двигаться вперед. Оправданно ли такое влияние или это всего лишь бесполезный пережиток нашей предыдущей жизни?

Проведи такой анализ для себя. Это может оказаться болезненным. Но это реальность. Осознание реальности — важная часть реализации своего потенциала.

## Вариации на тему твоей истории: как пришлось испытать на себе несправедливость

Существует еще один подход к осознанию твоей истории, который мне хотелось бы здесь применить. Речь идет о пережитой несправедливости. Может, тебя обошли с повышением, отвергли по результатам собеседования с работодателем, не вознаградил по достоинству твой труд, уволили, недооценили или осудили за правильный поступок; может, тебе несправедливо выписали штраф за превышение скорости.

Это упражнение я предлагаю сделать как студентам-выпускникам, так и представителям высшего руководства. Для начала прошу каждого вспомнить несправедливость, которая была допущена в отношении его. Прошу вспомнить конкретную ситуацию и записать все факты. Что произошло? Каковы были обстоятельства? Какова была его собственная роль в допущенной несправедливости? Что он чувствовал в тот момент?

В большинстве случаев люди сначала пытаются вспомнить такую ситуацию. Я даю им на это дополнительное время. В конечном счете они что-то вспоминают и начинают писать. Как правило, когда я прошу участников заканчивать свой рассказ, несколько из них просят еще немного времени и в некоторых случаях даже как будто сердятся. Я спрашиваю причину, и они смущенно отвечают, что сначала не могли ничего вспомнить, но в конце концов им на ум пришла та или иная ситуация. «Теперь, описывая эти события, — говорят они, — я испытываю злобу. Не могу соображать быстрее, потому что действительно расстроен всеми этими воспоминаниями».

Сколько раз мне пришлось наблюдать такое! Многие не могут с легкостью вспомнить ситуацию, когда с ними обошлись несправедливо. Разумеется, если тебя уволили без причины, ты сразу об этом вспомнишь. Но в большинстве случаев воспоминания о несправедливости уходят в глубины нашей памяти. Вытащив их на поверхность, мы понимаем, что они никуда не делась и даже могли в значительной мере влиять на наши мысли и поведение.

### *Уроки несправедливости*

Попытайся вспомнить несправедливость, проявленную в отношении тебя. Затем задай себе вопрос, как ты оценил (какую историю составил, чтобы объяснить) такую несправедливость в тот момент, когда она имела место, и как ты оцениваешь ее теперь. Подумай, как такая несправедливость влияет на твое поведение в настоящем. Было бы неплохо обсудить эту историю с близким другом или коллегой.

Большинство из нас свою первоначальную оценку несправедливости затем переоценивает. К примеру, человек говорит, что, когда его уволили десять или пятнадцать лет назад, он чувствовал боль и злость. Он ощущал себя отвергнутым, неудачником. Сегодня тому же самому человеку все может видаться совсем в другом свете. Возможно, он даже скажет, что это увольнение было лучшим событием его жизни. Он поделится мудростью, которой его одарил этот опыт: время, расстояние и зрелость изменили его оценку. Разумеется, мораль таких историй не всегда так однозначна. Пережитая когда-то несправедливость может иметь для человека самые серьезные и долгосрочные последствия, осознаёт он это или нет.



### *Как один телевизионный продюсер пережил несправедливость*

Один 29-летний помощник телепродюсера чувствовал неудовлетворенность и раздражение по поводу своей карьеры. Ранее ему отказали в повышении на должность продюсера телеканала. Он искал работу продюсера в другом регионе, но никто не решался дать ему шанс. Он считал, что человек, которому дали должность, о которой он мечтал, не обладал ни достаточным умом, ни квалификацией.

— Это большая политическая игра, — сказал он мне. — И те, кто получает такие должности, просто имеют связи. Разговоры о работе в команде и помощи другим — все это очень мило, но людей продвигают не поэтому.

Таково было видение данного проявления несправедливости у этого человека. Но помимо его видения ситуации случившемуся могло быть много объяснений: например, что ему нужно было лучше развивать свои навыки, или что назначенный на должность человек обладал более высокой квалификацией, или что он просто не знал, почему выбрали не его. Ему стоило обратиться к руководству, чтобы ему разъяснили, где он недотянул и как ему следует поработать над собой.

Он счел, что проще сокрушаться по поводу отсутствия справедливости, чем пойти по менее удобному пути: понять, что нужно исправить в себе. После долгих раздумий он все-таки заставил себя обратиться к начальнику и долго беседовал с ним о том, что произошло. Совместно они выявили две-три области для совершенствования и согласовали план работы над его навыками. Через полтора года открылась новая продюсерская вакансия, и на нее назначили моего знакомого.

Несправедливость — неотъемлемая часть жизненного опыта, которая в существенной степени влияет на наши истории. По этой причине я призываю тех, кто получил травму вследствие несправедливости, не торопиться и осмыслить ситуацию. Нужно подумать над произошедшим, обратиться за советом к очевидцам и решить, какова твоя собственная роль в том, что случилось. От несправедливости еще никто не умирал, и избежать ее еще никому не удавалось. Просто нужно извлечь урок, чтобы не повторять те же ошибки в будущем. Если ты сделаешь неправильные выводы или вообще не сделаешь никаких выводов, ты обречен в той или иной форме снова испытать то же самое.

### *Цена неправильно понятой несправедливости*

Нередко я встречаю людей, к которым отнеслись настолько несправедливо, что они почувствовали себя жертвами. Они не задумываются над пережитым, не ищут совета, не извлекают уроков, не корректируют свое отношение к работе. Из-за этого неприятности их просто преследуют; доходит до того, что они начинают бояться собственной тени. Что еще хуже, они выбирают линию поведения, которая никогда не позволит им полностью реализовать свой потенциал. В частности, они заботятся только о себе и делают только то, что наверняка будет поставлено им в заслугу. Такой подход лишает их возможности проявить характер и черты лидера, способные продвинуть их вверх по карьерной лестнице.

На практике такой образ мыслей преобразуется в опасную и разрушительную спираль. Человек теряет веру в торжество справедливости. Поэтому перестает делать что бы

то ни было, боясь новой несправедливости. При таком отношении ему ничего не может удаваться, и он попадает под действие собственного пророчества. В результате растет раздражение, разочарование и убежденность в том, что судьба от тебя отвернулась.

Прежде всего, остановись и попробуй осознать несправедливость, имевшую место в отношении тебя. Размышления о ней и осознание того, как она влияет на твое поведение в настоящем, важны для личностного роста и развития. Если несправедливость была недавно, спокойно поразмысли об этом. Убедись, что ты извлек соответствующие уроки. Проанализируй эти уроки с помощью друзей и родных. Ты придешь к выводу, что каждый рано или поздно попадает в ситуацию, в которой он чувствует себя несправедливо обиженным. Не занимайся самоуничижением. Просто удели осознанию случившегося достаточно времени, чтобы извлечь все полезные уроки.

## Быть на коне

Как говорилось в главе 2, чтобы осознать свою личную историю, необходимо осмыслить ситуации, когда все идеально удавалось и спорилось.

Любопытно, что многим стоит немало труда припомнить такие ситуации. Мы настолько увязли в повседневных рабочих проблемах и обязательствах, что забываем о моментах, когда проявили себя совершенно фантастически. Воспоминания о таких ситуациях критичны, так как из них рождается понимание того, какой образ действий нужно выбрать в настоящем.

### *Шеф-повар, которому опостылела его работа*

Я встретился с владельцем ресторана, проходившим курс «Собственник и президент» в Гарварде. Он начинал с открытия итальянского ресторана среднего класса на Западном побережье и с годами расширил свой бизнес, открыв еще три ресторана. Как и многие участники этого курса, он планировал усовершенствовать свои управленческие и деловые навыки и воспользоваться временем обучения, чтобы поразмыслить над своим намерением изменить жизнь и карьеру. Он начал рассказ о себе с того, что ему до тошноты надоело управлять ресторанами.

Я спросил почему.

— Прежде всего, владеть малым бизнесом становится все труднее, — сказал он. — Стоимость страхования и медицинского обслуживания непрерывно растет. С развитием бизнеса мы постоянно сталкиваемся с новыми управленческими проблемами и возрастает количество административных вопросов в целом. По моим ощущениям, только чтобы удержаться на плаву, работать приходится все больше и больше. Иногда я чувствую себя зажатым в тиски.

Отец и дед этого молодого человека были успешными руководителями коммерческих предприятий. Они не были в восторге от его решения пойти в кулинарную школу, стать шеф-поваром и открыть ресторан. Он был представителем третьего поколения, живущего в этом городе, и в свое время ему пришлось нелегко. Притом что он любил своего отца и деда — оба живы по сей день, — они прямо или косвенно оказывали на него огромное давление; часто ему казалось, что ему никак не оправдать их ожиданий.

Его отец подавлял людей.

— Он считал себя большим авторитетом в любом деле, — говорил ресторатор, — последнее слово всегда должно было оставаться за ним. Однако такое отношение проходило с подчиненными, но не с собственным сыном.

Я предложил ему на несколько минут забыть о текущей ситуации и вспомнить момент своей жизни, когда он по-настоящему чувствовал себя на коне и получал радость от работы.

— Надо подумать, — сказал он. — Припоминаю, как десять лет назад я управлял своим первым рестораном. Тогда мы еще так не разрослись. Изо дня в день я просто ловил кайф, когда изобретал новые блюда и общался с посетителями. Мне нравится придумывать что-то новое, я люблю встречаться с ценителями, люблю ресторанный атмосферу. Я отлично знаю свое дело, и мы приносили людям радость. Для меня нет большего счастья, чем работать шеф-поваром, — просиял он.

— Тогда почему вы говорите, что вам смертельно надоело управлять ресторанами? И как получилось, что вы оказались в такой ситуации?

Он засмеялся:

— Открыть три ресторана с таким большим количеством работников — это было грандиозно, я чувствовал себя более чем успешным.

Он минуту помолчал и добавил:

— Черт побери, должен признать, что я открыл новые рестораны, чтобы произвести впечатление на отца и, возможно, еще на кое-кого из нашего города. Я искал способ доказать, что отец неправ, но мне надоело жить с чувством, что я должен кому-то что-то доказывать. Как ни странно, мои три ресторана

никому ничего не доказали, а вот я от них устал по полной программе!

В результате обсуждения он пришел к пониманию, что главным в его жизни было чувствовать воодушевление своим делом. Но для этого ему нужно было уделять внимание заботе о хорошей кухне, общению с посетителями и просто наслаждаться ресторанной атмосферой. В то же время ему следовало бы отказаться от поиска новых земельных участков, создания новых ресторанов и расширения бизнеса. К счастью, все основные менеджеры его предприятия уважали и разделяли его взгляды: они старались вкусно и изысканно кормить посетителей, доставлять им удовольствие и работать на качество, а не на количество.

В конце концов нашему ресторатору удалось перераспределить время и сосредоточиться на том, что приносило ему наибольшее удовлетворение. Он научился делегировать бóльшую часть задач, которые по-настоящему досаждали ему. Девять месяцев спустя он связался со мной и сообщил, что работа радует его все больше и больше. Особенно он был доволен, что удалось переориентировать свою деятельность и частично сбросить бремя, которое он нес в угоду другим. Все это стало возможным благодаря его готовности размышлять над тем, как события его прошлой жизни породили то чувство неуверенности в себе, которое отрицательно сказалось на качестве решений, принимаемых им в настоящем. Он также глубоко осознал, какое огромное значение для его теперешней жизни имели прошлые события, когда он был на пике своих возможностей и испытал от этого огромное удовлетворение. Это упражнение открыло ему понимание факторов стресса, счастья и достижений.

Я предложил бы каждому посвятить некоторое время работе по осознанию своей личной истории. Какое-то время ты не придавал ей значения, а ведь она может открыть глаза на твои теперешние поступки и тем самым поможет обеспечить лучшее будущее.

## Осмысление своих поступков против «надо»

В этой главе говорится об осознании того, что ты из себя представляешь, и об углубленном осмыслении своих поступков. Путь к пониманию поступков лежит через понимание своей жизненной истории. Как мы уже говорили, твоя история существует в нескольких вариантах и каждое из новых событий ее дополняет и вносит коррективы в то, что говорит тебе твое сознание.

Чтобы прийти к пониманию истоков своих поступков, предлагаю снова проделать упражнения, описанные в настоящей главе.

- Если поступки приносят тебе ощущение подавленности, неудовлетворенности или раскаяния — что служит тому причиной? Твой жизненный опыт, история жизни или сигналы твоего сознания — подскажут ли они ответ на этот вопрос?
- Если ты неспособен делать то, что тебе подсказывает разум, можешь ли ты отдавать себе отчет в том, что именно парализует твои действия? Есть ли какие-нибудь подсказки в твоей прошлой истории?

В рамках этой задачи ключевое слово — *почему*. Когда речь идет о средствах осуществления мечты и полной реализации потенциала, однозначного ответа просто не существует. Все дело в попытках понять и разгадать причины своих поступков. Чем больше прилагаешь к этому усилий, тем лучше понимаешь себя.

## Как важно понять себя

Гораздо проще попытаться оценить свои навыки, понять увлечения и предпринять действия, о которых речь пойдет в следующих главах, если приступить к процессу понимания самого себя. Я говорю «приступить», так как это дело не одного дня. Потребуется труд и время.

Бывает так: ты отлично знаешь, что делать, но заставить себя действовать ты не в состоянии; почему — неизвестно. Зачастую причины этих помех залегают на такой глубине, на которую нашему рациональному сознанию путь закрыт. Осознать же их необходимо. Препятствия могут быть подобны кирпичной стене посреди автомагистрали. При таких препятствиях движение вперед невозможно: ты обречен стоять на месте.

Если все это в той или иной мере напоминает твою ситуацию, обратись к рекомендациям этой главы, чтобы лучше понять себя. Предстоит нелегкий труд, но он окупится сторицей. Эти рекомендации в сочетании с методиками, описанными в предыдущих главах, создадут плацдарм для реализации твоего потенциала. Благодаря главам 5–8 ты больше поймешь об инструментах и стратегиях, которые помогут тебе осуществить мечты, улучшить результаты работы и сделать все необходимое для реализации своего потенциала.



## Предлагаемые контрольные шаги

- Выбери одного или нескольких друзей, с которыми ты готов обсудить свои жизненные истории. Каждый из вас должен прийти на этот сеанс с записью своей базовой жизненной истории. Поразмысли, какие уроки ты извлек из такого обсуждения.
- Используя запись истории твоего успеха и истории твоих неудач, определи, какие факторы актуализируют одну из этих историй в твоём сознании. Сможешь вспомнить какое-либо важное решение, принятое под воздействием такой истории? Почему это произошло?
- Создай историю своего будущего. Запиши историю жизни, которую тебе хотелось бы рассказать через десять-двадцать лет. Не забудь подробно описать свою работу, повседневную жизнь и важные занятия. Какие уроки ты извлек из этого упражнения?





## ГЛАВА 5

# Используй свои возможности на все сто

### *Управление эффективностью и карьерой*

Ты размышляешь о работе своей мечты, которая идеально отвечала бы твоим навыкам и увлечениям?

У тебя есть план достижения такой мечты?

Знает ли руководство компании, в которой ты работаешь, что ты пытаешься изменить в своей жизни и к чему стремишься?

Посвящаешь ли ты основную часть своего времени и энергии трем наиболее существенным факторам достижения оптимальных результатов в своей нынешней работе?

Ты марафонец или спринтер?

Разрешив вопросы, поставленные в предыдущих главах, выработав для себя процесс оценки своих сильных и слабых сторон,

ты осознал, какие аспекты жизни вызывают у тебя интерес, и проделал работу, благодаря которой стал лучше понимать себя. Теперь пришло время обратиться к практическим задачам. Как применить полученные выводы для повышения качества работы и эффективного управления карьерным ростом? Для полной реализации своего потенциала требуется несравнимо больше, чем просто перевести стрелку или зажечь лампочку. Речь идет о сложном процессе, требующем размышлений, самодисциплины, познания и преобразования идей в практическую деятельность. Такой процесс, если к нему возвращаться постоянно, станет основой для достижения стабильно высоких результатов и максимальной реализации карьерных возможностей.

## Постановка задачи: общение, анализ и основное направление движения

В данной главе мы подумаем над тем, как понять, какая работа оптимально соответствует твоим навыкам и увлечениям. Отдаешь ли ты себе отчет в том, что важно делиться со своими настоящими и будущими работодателями карьерными планами. Ведь они точно не будут их разгадывать, если ты сам ими не поделишься.

Поговорим и о том, как определить ключевые факторы успеха в работе и применить свои таланты, чтобы добиться максимума. Обсудим значение ориентированности на действия. Это позволит тебе улучшить свои результаты, не отвлекаясь на офисные интриги.

Мир в целом, твоя отрасль, компания и ты сам находитесь в постоянном развитии. В непрерывно меняющихся условиях важно научиться перестраивать свое мышление — мыслить по-новому, с чистого листа. Об этом мы также поговорим.

Наконец, в этой главе предлагаются подходы к управлению собой в те периоды жизни, когда дела идут плохо. Как реагировать на неудачи? Не сигнал ли это о том, что ты допустил ошибку или занимаешься не своим делом? Может, они указывают на необходимость радикально пересмотреть карьеру? Не слишком ли близко к сердцу ты принимаешь неудачи? Ведь они неизбежны и естественны, какими бы болезненными ни были.

## Ты размышляешь о работе своей мечты?

Практически каждый, с кем мне приходилось иметь дело, в глубине души — даже не отдавая себе в этом отчета — знает, какая именно работа была бы для него идеальной. Обычно такая работа предполагает серьезный прорыв по сравнению с нынешним положением дел. Даже если это требует существенных усилий — когда придется не один год набираться опыта и совершенствовать квалификацию, — люди все равно убеждены, что именно эта работа наилучшим образом соответствует их способностям и увлечениям.

Представляешь ли ты себя в своих мечтах на идеальной работе? Испытываешь ли ты те эмоции, которые такая работа могла бы тебе принести? Возьми лист бумаги, запиши все параметры работы мечты. Некоторые из них могут быть связаны с той

или иной должностью: «я сам себе начальник», «я управляю собственным бизнесом», «я президент компании». Иногда дело в функциях, которые тебе так нравится выполнять. А может, речь идет о деле, которому ты хочешь служить. В идеале необходимо наличие полной гармонии между твоими способностями и увлечениями.

Записать свою мечту — большой шаг вперед. Так ты сможешь визуализировать ключевые составляющие идеальной работы. Записать — значит приблизиться к осознанию ранее не познанных возможностей, которые ты упустил то ли в силу недопонимания, то ли в силу недостаточно быстрой реакции.

## В карьере случается и такое

У моего друга были два, на первый взгляд, никак не связанных стремления: внести вклад в охрану окружающей среды и управлять организацией. Второй вариант представлялся ему более реалистичным, поскольку в то время он работал на рынке финансовых услуг. Возможно ли вообще из финансов перейти в экологию?

Он несколько раз говорил руководству о своем интересе к вопросам охраны окружающей среды, и, когда компания приняла решение о создании экологического подразделения, возглавить его предложили именно моему другу. На новой должности за ним сохранялись все его прежние обязанности. При этом он стал представлять компанию во взаимоотношениях со структурами, занятыми проблемами природопользования. Экологическое подразделение в компании было выделено не из соображений прибыльности, а исходя

из понимания того, что, давая новый импульс основной деятельности, экология способствовала расширению деловых возможностей.

Мой приятель принял это неожиданное назначение, посчитав, что сможет углубить свои знания в экологической области, не прекращая при этом банковской карьеры. Спустя несколько лет крупная некоммерческая природоохранная организация пригласила его на собеседование на вновь открывшуюся позицию президента. Благодаря опыту работы на своем недавнем посту в компании и навыкам руководителя он стал весьма вероятным кандидатом на эту должность. Жизнь давала ему шанс — и он не замедлил им воспользоваться: прошел собеседование и вскоре был принят на работу. Его призвание к делу, которое эта некоммерческая организация определяла как свою главную стратегическую цель, равно как и его навыки и знания, сыграли важную роль в его назначении.

Вероятность такого исхода была ничтожно мала, однако теперь у моего знакомого была работа, сочетающая в себе обе его профессиональные мечты. Как это получилось? Прямым и легким путь не был, но он успешно преодолел его благодаря тому, что не оставлял мыслей о работе мечты и не терял времени, когда предоставилась возможность эту мечту осуществить.

Если ты еще этого не сделал, попробуй счастья — напиши, какая она, работа твоей мечты. На некоторое время забудь о своих критических и аналитических способностях и не пытайся разобратся, как из своего нынешнего состояния можно совершить прорыв к мечте. Это упражнение — первый шаг, который может повысить степень твоего понимания самого себя. Далее ты сможешь уже самостоятельно перейти к следующему этапу.

## Важно делиться своими мыслями и желаниями с окружающими

Как только у тебя появится ясность в отношении работы мечты, узнай, есть ли подходящая вакансия у нынешнего работодателя. Если да, попытайся понять, существует ли возможность для маневра внутри компании?

Можно, конечно, надеяться на то, что начальник знает тебя хорошо и поймет, насколько твоя квалификация отвечает твоим устремлениям. Однако способность угадывать мысли есть далеко не у всех. Да и голова у людей может быть занята совсем другим. Донести до них свои пожелания должен ты сам. И ты должен продумать, какие именно обязанности и функции тебе надо выполнять, чтобы занять желаемую позицию.

Многие не склонны делиться с начальством мыслями о своей идеальной работе. Если ты один из них, то подумай — в чем причина? Может, ты опасаясь недовольства руководителя тем, что работа твоей мечты находится за пределами его компетенции? Или ты боишься, что начальник сочтет тебя нелояльным, если ты выразишь желание заняться чем-то другим? Может, тебе кажется, что никому в компании не интересны твои мысли и желания и лучше их держать при себе? Или ты полагаешь, что руководство отличается незаурядной мудростью и чутьем в том, что касается выбора самых подходящих людей на ту или иную должность, и если бы ты действительно был таким человеком, то обратились бы именно к тебе? Тебе ведь неловко говорить о своих потребностях и запросах — это же не что иное, как проявление самовлюбленности и эгоизма. Наконец, ты побаиваешься насмешек со стороны коллег,



которые сочтут твои устремления нелепыми. Постарайся припомнить: прибегал ли ты к таким оправданиям, чтобы не заявлять о себе?

## Мечты о Латинской Америке

Весьма талантливый руководитель крупной промышленной компании со штаб-квартирой в Европе приехала в Гарвард для участия в программе обучения представителей высшего руководства и посетила меня, чтобы поговорить о своей карьере. По ее словам, она была разочарована в своей нынешней работе и затаила обиду на свою компанию. Я спросил о причинах.

Она пояснила, что ее коллеге предложили управлять латиноамериканским подразделением. Себя она считала более подходящей кандидатурой на этот пост. Хуже всего было то, что она даже не слышала об открывшейся вакансии вплоть до объявления о назначении ее коллеги.

— Одно дело провести со мной собеседование на эту должность и назначить кого-то другого, — сказала она. — Другое дело — даже словом не обмолвиться о вакансии! Они ни во что меня не ставят? Я считала, что очень много делаю для компании!

Она всерьез подумывала по окончании курса обучения подать заявление об уходе и даже подготовила электронное письмо-заявление, которое собиралась направить начальнику.

Я выслушал ее, прочитал это письмо и попросил не торопиться.

— Припомните, — поинтересовался я, — сообщали ли вы своему начальнику, что были бы рады получить эту должность?

— Нет, — ответила она. — Я так разозлилась, хотела немного успокоиться, прежде чем говорить с ним. Но я совершенно уверена, что он в курсе.

— Откуда такая уверенность?

Она минуту подумала и сказала, что хоть и не помнит, чтобы она ему это говорила, но убеждена, что он знал о ее желании получить подобное предложение.

— Вы будете удивлены, — сказал я, — но, возможно, это даже не приходило ему в голову. Исходя из того, что вы мне рассказали, на месте вашего начальника я бы тоже вряд ли об этом подумал. Дела у вас идут хорошо, вас ценят, и похоже, вас ждет прекрасное будущее. Соответственно, вы посылаете сигналы, которые означают, что вам нравится именно то, чем вы занимаетесь в данный момент. Надеюсь, я хорошо понимаю подчиненных, но думаю, сделал бы ту же ошибку, что и ваш начальник. К тому же для меня совсем не очевидно, почему это назначение должно стать для вас идеальным следующим шагом в карьере. Что дает вам основания думать, что эта работа вам подходит?

Она объяснила, что ее мать родом из Латинской Америки и что у нее полно родственников в этом регионе. Она мечтала когда-нибудь вернуться туда на посту главы компании.

— И вашему начальнику это известно? — спросил я. — Вы когда-нибудь делились с коллегами, откуда вы, что у вас за семья, чего вы хотите от жизни?

Она замолчала, а затем смущенно улыбнулась. Она поняла, что никогда не рассказывала начальнику о себе. В курсе были лишь пара коллег и подчиненных, а руководство компании, скорее всего, даже понятия не имело об этой стороне ее жизни.

— Если все это так много значит для вас, почему вы промолчали? — спросил я.

— Не знаю, не могу сказать. Просто я никогда напрямую не говорила об этом руководству, хоть и считала, что некоторым моя жизнь известна. К тому же последние двенадцать лет все шло так хорошо — не хотелось, чтобы из-за того, что я просила о новой должности, пошли какие-то волны.

Здесь мы оба рассмеялись.

— Итак, позвольте начистоту, — сказал я. — Значит, не хотели гнать волну? А увольняться без видимых причин захотели?

Посмеявшись, мы пришли к общему пониманию, что донести до всех заинтересованных лиц, о чем она мечтает, должна все-таки именно она. Руководство компании не вездесуще. С ее стороны было довольно неразумно считать, что начальнику должны быть известны ее потаенные мысли.

После такой проверки своей позиции на реалистичность она вернулась в компанию и попросила о встрече со своим начальником и другими представителями руководства. Разговор шел о ее мечте. Связавшись со мной позже, она сообщила, что с их стороны встретила полное понимание, даже энтузиазм и стремление помочь. Года через полтора в Латинской Америке открылась еще более высокая позиция — на этот раз ее предложили моей знакомой. Она тут же согласилась. Любопытно, что коллега, назначенная на предыдущую должность, стала ее подчиненной.

Она усвоила ценный урок: необходимо брать на себя ответственность за донесение важной информации до сведения руководства.

## Не слишком ли я увлекся околорабочими моментами?

Не раз люди говорили мне, что сомневаются в целесообразности общения с руководством. Многие относятся к этому как к интригам и считают заискиванием, мысль о котором им претит. Как сказал один молодой человек: «Я ненавижу эти игры и дал себе зарок, что буду продвигаться по службе только благодаря своим достижениям и никогда не опущусь до умасливания начальства. Вот я и не высовываюсь, а просто вкалываю!»

«Донести до заинтересованных лиц, чем ты занимаешься и что из себя представляешь, — это неотъемлемая часть твоей работы», — заметил я.

Каждому руководителю важно понимать, чем занимаются и о чем думают его сотрудники. Но как может руководство догадаться, о чем именно они втайне мечтают? Сам я всегда поддерживал в своих подчиненных желание общаться со мной, чтобы я понимал, что, по их мнению, мне следует о них знать. И хотя мне стоило немалых усилий регулярно выкраивать время, чтобы обмениваться с ними информацией, я ясно сознавал, что у меня могут возникнуть вопросы, задать которые я не решусь никогда.

Если ты считаешь, что твоя главная обязанность — не поднимать волну и что твоя работа должна говорить сама за себя, призываю пересмотреть эту точку зрения. Такое убеждение означает, что ты загоняешь свою работу в неоправданно узкие рамки. Подумай: может, это просто повод промолчать, потому что ты вообще избегаешь открыто высказывать свою позицию? Согласен, в общении с руководством не следует выходить за определенные рамки; однако придется признать, что

общение с начальством необходимо и целесообразно. Не обязательно ходить со своим боссом по барам, но придется выбрать время (или воспользоваться назначенной тебе встречей), чтобы поставить его в известность о том, над чем ты работаешь, что из себя представляешь и к чему стремишься. Это придется *признать*.

## Три первостепенные задачи

Как я уже отмечал в главе 2, мне часто приходится видеть талантливых людей, которые в полной мере не осознают, что от них требуется на данной работе. Это одна из наиболее распространенных причин того, что высококвалифицированные, увлеченные люди не реализуют своего потенциала в полной мере. Возможно, работа им действительно подходит, но они не провели надлежащего анализа, который позволил бы им с максимальной эффективностью проявить свои способности. Иногда такие люди переходят с одной работы на другую, постоянно терпя неудачу в реализации своего потенциала, но при этом не осознают причины своих неудач.

Предлагаю взять лист бумаги и записать три основные задачи, которые необходимо выполнять самым качественным образом для достижения успеха в работе. Большинство людей, с которыми я говорил, дают слишком быстрый и слишком общий ответ; такой ответ означает, что по-настоящему они над этим вопросом не задумывались. Многие вообще не понимают, насколько такой анализ важен, особенно при переходе на новую работу или назначении на более высокую должность внутри компании.

## Вновь назначенный менеджер по выпуску продукции

Я говорил с одним менеджером по выпуску продукции, который работал в ведущей глобальной компании по производству потребительских товаров. Ранее он занимал должность помощника менеджера, и его недавно повысили. Он не считал это большим скачком в карьере. Я спросил, как у него идут дела в новой должности.

— Так себе, — ответил он, пояснив, что результаты аттестации у него уже не такие высокие, как прежде.

Я спросил, какие стороны в его работе начальство считает сильными, какие — слабыми.

— Ну, за свои технические навыки я все еще получаю высокие баллы, — ответил он. — Но начальство стало критиковать качество моих суждений.

В частности, ему ставили в вину некоторые из его стратегических оценок и тактических решений по управлению продуктом.

Я попросил назвать три задачи, которые он должен выполнять на самом высоком уровне в процессе работы. Он назвал самые важные задачи, которые относились к его прежней работе.

— На этой должности задачи те же? — поинтересовался я.

— Конечно, — ответил он. — Менеджер по выпуску продукции и есть менеджер по выпуску продукции.

Я не разбираюсь в требованиях к его работе, но я не сдавался, спросив, уверен ли он в своем ответе. Ведь изменился сам продукт — это был новый продукт компании, — и с ним, вероятно, изменились и параметры потребления. Не означает ли

это смену факторов успешности продукта на рынке? К тому же теперь он возглавляет группу, в то время как раньше был лишь членом команды. Осуществляет ли он все те же функции по руководству, которые выполнял его бывший начальник? В чем заключались эти функции? Наконец, я предложил ему тщательно изучить основания для критики в его адрес по поводу стратегических и тактических оценок и решений. Отдает ли он себе отчет, каковы эти основания?

Вернувшись на работу, он несколько недель обсуждал с коллегами, что нужно, чтобы соответствовать требованиям к его работе. Он обнаружил, что хотя он эти требования понимал, но достаточно четко их для себя не сформулировал. Он осознал, что на его новой должности особо важной функцией стало управление инновациями в производстве продукции. Он понял, что требуется уделять больше внимания тестированию продукта, НИОКР, фокус-группам пользователей и многому другому, поскольку по этому продукту скорость инноваций у конкурентов была гораздо выше, чем в отношении предыдущего продукта компании.

Он также пришел к выводу, что в его нынешней работе выросло значение рекрутинга, обучения персонала и коучинга. Его предыдущий начальник уделял этим аспектам повышенное внимание, в то время как он, сам того не осознавая, отнесся к этим функциям небрежно. В результате его группа оказалась ослабленной, недостаточно скоординированной и менее эффективной. Он начал понимать, что без мощной сплоченной команды успеха на этом месте ему не видать.

Наконец, он узнал, что критика в его адрес была неразрывно связана с его стилем руководства. Начальство высказало

замечания, что он не уделял должного внимания первостепенным вопросам, а его подход к решению стоящих перед ним задач был недостаточно активным. По существу, его критиковали за то, что он не самым лучшим образом решал три основные задачи, которые отвечали за успех в его работе.

К счастью, он воспринял всерьез критику, и результаты второго года в этой должности оказались несравнимо лучше. Он понял, что разница между посредственными и превосходными результатами работы определяется качеством выполнения трех основных задач, о которых мы говорили.

Ему нравилась его новая работа, и его квалификация прекрасно ей соответствовала. При этом он узнал, что самих по себе увлеченности и квалификации недостаточно, чтобы обеспечить успешное выполнение работы. Для достижения оптимальных результатов потребовался базовый анализ ключевых факторов успеха. Такой анализ вывел его на качественно новый уровень.

## Есть ли изменения в требованиях к твоей нынешней работе?

Предположим, ты справился с таким анализом и теперь уверенно продвигаешься к достижению высших результатов. Все идет хорошо. Жизнь прекрасна.

И вдруг что-то меняется. Изменяется мир вокруг тебя, твоя отрасль, твоя компания, корпоративная культура, а может, все дело в том, что с проблемами столкнулось смежное бизнес-подразделение. Может, из компании ушли ключевые сотрудники. Может, изменился ты сам. Может, выросла компания и ты никак не привыкнешь к новым условиям.



Плохо это или хорошо, но все меняется, и к переменам приходится адаптироваться. Проблема в том, что зачастую изменения накапливаются долго и постепенно — и вдруг наступает перелом, качественный скачок. Перемены подкрадывались тихо, бесшумно, до поры до времени никак не давая о себе знать. И вот однажды ты просыпаешься с каким-то нехорошим чувством. Когда это все успело произойти? Что я упустил?

## Как специалист по продажам может стать динозавром

Специалист по продажам одной высокотехнологичной компании отвечал за обслуживание ряда самых важных клиентов. В течение многих лет он успешно справлялся со своей работой. Его компания начинала с продажи одного-единственного инновационного продукта. В процессе деятельности она расширила продуктовую линейку, что стимулировало развитие компании.

Спустя какое-то время один из прямых конкурентов запустил инновационный продукт, поставивший под угрозу лидерство компании на этом рынке. Вдобавок способ использования технологий непрерывно менялся из-за прогресса в области интернета, мобильных устройств и системных платформ.

В связи с этим начальник нашего специалиста по продажам вызвал его и сообщил, что компанией принято решение передать некоторых из его ключевых клиентов другому менеджеру.

— Почему? — спросил он.

Он не видел в этом никакого смысла. Начальник объяснил это изменениями в функциональных требованиях. Теперь на его должности акцент делался на способности эффективно

решать проблемы клиентов, а также на работе с техническими службами компании для удовлетворения клиентских потребностей и запросов.

Как бы то ни было, адаптироваться к переменам наш специалист по продажам умел. Он был дипломированным инженером, к тому же отлично разбирался в продуктах и системах. Круг его обязанностей сузился, поскольку он не проявил инициативы, чтобы привести свою работу в соответствие с меняющимися потребностями рынка, новыми технологиями и клиентскими запросами. Его начальник мог оценивать его только по очевидным итогам работы, в результате чего пришел к выводу об ограниченности возможностей и потенциала роста этого специалиста по продажам.

Как такое могло случиться? Нашему знакомому было настолько комфортно вести работу своими обычными методами, что он не изучил новые потребности рынка и не пересмотрел свое понимание рабочих требований с учетом изменившихся реалий. Он считал, что инициативу по повышению его квалификации возьмет на себя компания, если сочтет это необходимым. Своей обязанностью он это не считал, а потому не распознал перемен в ключевых задачах, определявших качество работы.

Замечу еще раз: дело было не в его неспособности провести такой анализ. В начале карьеры он тщательно проанализировал предъявляемые к нему требования и привел уровень своих навыков в соответствие с этими требованиями. Однако мир менялся, а он больше не возвращался к такому анализу и не посещал разнообразные курсы повышения квалификации, организуемые компанией.

— Все шло хорошо, — размышлял он. — Меня любили клиенты. В компании меня уважали. Я где-то даже гордился неким легким налетом эксцентричности и имиджем этакого одинокого волка, которому не надо учиться. Если я все-таки ходил на занятия, то не особо вслушивался в то, чему там учили, и не очень-то стремился реализовать полученные знания на практике. *Ну зачем мне это* — ведь я и так звезда продаж!

Он стоял перед важнейшим выбором: затаить обиду на компанию за то, что у него отобрали клиентов, или же заново проанализировать предъявляемые к нему требования и адаптироваться под них. Значительная часть карьеры была впереди. Он был привязан к компании, ему нравилась его работа. Как и раньше, он считал, что работа отвечает его квалификации. Он не хотел уходить и принял решение заново осмыслить три наиболее существенные задачи, решение которых определяет эффективность. Он воспользовался корпоративными программами обучения, обнаружив вдруг, что ему нравится учиться и совершенствовать мастерство с учетом последних достижений отрасли. Он установил жесткий контроль над своим рабочим графиком, выделяя достаточное время на решение первостепенных задач.

Год спустя он снова связался со мной, сообщив, что ему вернули нескольких клиентов, которых он тогда потерял. Очевидно, его реакция на тот первый тревожный звонок вызвала уважение у начальника. Он сожалел, что дожидался неприятностей, чтобы соотнести свое понимание стоящих перед ним целей и задач с новыми реалиями и поменять курс соответствующим образом. Он пообещал себе больше никогда не повторять таких ошибок. К счастью, он смог вернуться к карьере, чтобы реализовать свои возросшие возможности.

## Чистый лист бумаги

Если ты работаешь там, где тебе нравится, советую обратить внимание на перечисленные ниже шаги, которые помогут не отставать от жизни.

- Возьми чистый лист бумаги и сделай упражнение, касающееся твоей работы. Если бы ты начинал свою карьеру сейчас, какими были бы три задачи, критичные для достижения выдающихся результатов? Чтобы ответить на этот вопрос, если сочтешь нужным, обратись к коллегам и клиентам.
- Оцени, насколько твои навыки соответствуют этим задачам. Какое обучение и дополнительные знания требуются? Определи план своего развития.
- Убедись, что при распределении времени ты всегда исходишь из трех главных задач. Контролируй свое время в течение трех недель и определи, насколько твой график соответствует твоим приоритетам. Выясни, что обеспечивает соответствие или несоответствие. Разработай график работы с выделением не менее 70% времени на решение ключевых задач. С этой целью рассмотри возможности делегирования неприоритетных задач или научись чаще говорить «нет». Повесь список из трех главных задач на стену и сверяйся с ним, прежде чем выделить время на другие занятия.

Эти три базовых шага большинство из нас (в том числе и я) перестают выполнять просто из-за лени. Этого делать нельзя — периодически возвращайся к этому упражнению.

## Заставить тебя свернуть с избранного пути не может никто — разве что ты сам

Карьера — это не спринт, а марафон. Совершенствовать навыки, проявлять увлеченность и соотносить свои усилия с требованиями времени — это прекрасно, но только до определенного этапа. Не менее важные факторы успеха — настрой, готовность к временным неудачам, сила воли: они помогут взять себя в руки, встряхнуться, поразмыслить над случившимся и продолжить движение вперед.

Неважно, работаешь ли ты на кого-то или управляешь собственной компанией — все равно от тебя потребуется немало душевной и физической энергии, чтобы последовательно совершенствоваться, повышать квалификацию и вкладывать всю душу в работу. Как бы ни вдохновляло тебя твое дело, некоторой доли досады, уныния и пресыщения не избежать.

Перечень раздражающих факторов нескончаем: плохой начальник, отсутствие повышения или низкая зарплата, неприятные коллеги, подчиненные или клиенты. От всего этого чувствуешь усталость и изнеможение. А если еще при этом меняется корпоративная культура, законы плохо влияют на бизнес, экономика приходит в упадок, а в семейной жизни начинаются проблемы или болеет ребенок... Одним словом, понятно, о чем я толкую. Такое случается сплошь и рядом, до последней капли выкачивая из человека силы и эмоциональную энергию. Еще хуже, что работа больше не радует. Что тогда?

Если ты действительно стремишься извлечь максимум из имеющихся возможностей, сохраняй уравновешенность и ясность мысли, найди в себе душевные силы и энергию неуклонно

двигаться вперед. Неудачи, несправедливость и поведение окружающих способны выбить из колеи кого угодно. Чтобы с честью выйти из трудностей и испытаний, необходимо усвоить, что свернуть с избранного пути тебя не заставит никто, кроме тебя самого. В этом плавании капитан корабля — ты, и как капитан ты обязан найти способ справиться со всеми невзгодами, дрязгами, превратностями судьбы. Поразмыслив над этим заранее, ты не потеряешь ориентиры в минуту испытаний.

## Справиться с болезненной неудачей

Мне позвонил бывший коллега. Он был вне себя, узнав, что его обошли с повышением по службе. Его начальник сообщил, что в этом году он не назначен управляющим директором, но у него есть возможность занять этот пост в будущем году. Он позвонил мне, чтобы обсудить случившееся. Заканчивая, он рассказал о своей реакции на это известие:

— Я устроил начальнику разнос и пулей вылетел из кабинета. Я был в ярости. Я работал как вол, чтобы получить эту должность. Начальник сказал, что отстаивал мою кандидатуру, но мне от этого не легче. Мне неудобно перед коллегами. Моя жена хотела устроить для меня небольшой прием после повышения; теперь ей неловко сказать друзьям, что все отменяется. Просто ужас!

Я спросил:

— Тебе по-прежнему нравится твоя работа? Тебе по-прежнему нравится твоя компания? Ты доверяешь руководству?

Он никак не мог успокоиться, но на все вопросы ответил «да».

Я посоветовал ему немедленно связаться со своим начальником:

— Извинись за свою неадекватную реакцию. Лучше всего лично. Ах, ты не можешь? А придется! Обязательно вернись завтра на работу и держи себя в руках, — добавил я. — Все внимание сосредоточь на работе. Даже если на душе паршиво, постарайся вести себя в высшей степени профессионально и приветливо. Следующий год наступит, и глазом моргнуть не успеешь. Держи себя в руках, покажи, что ты настоящий профессионал.

Было очевидно, что ему претили мои рекомендации, в нем все еще кипела злоба. Но нельзя же допустить, чтобы из-за минутной потери самообладания пострадала его первоклассная профессиональная репутация! Не его вина, что с повышением не сложилось, но ответственность за его реакцию на это известие полностью лежала на нем. На самом деле я ему сочувствовал, так как сам был грешен — временами я тоже был излишне эмоционален. В прошедшие годы, бывало, я сам напрасно начинал оправдываться, когда меня критиковали. Может, это потому, что я чувствовал себя уставшим и уязвимым; а может, я считал, что с помощью критики меня пытаются принизить в глазах окружающих; может, я просто был в состоянии шока. Позднее выяснялось, что практически всегда следовало посчитать до десяти, взять под контроль свои эмоции, сконцентрировать внимание на существе вопроса и сохранять самообладание.

Сколько раз мне приходилось убеждаться, что реакция на неудачу может причинить значительно больше бед, чем сама неудача. Когда люди ведут себя достойно в трудных обстоятельствах —

это вызывает уважение. Когда люди приходят в бешенство, окружающим запоминается только то, что они неспособны контролировать свои эмоции, и у всех зарождается мысль, а не повторится ли то же самое в других стрессовых ситуациях.

Мой бывший коллега в конце концов пришел к своему начальнику и извинился. Это был нелегко. В то же время его начальник оценил, что он нашел в себе силы вернуться и вести себя достойно. На следующий год его повысили. В компании никто уже и не помнил ни в каком году его назначили менеджером, ни что вначале его обошли с повышением. Его супруга тоже обо всем забыла.

Каков смысл этой истории? Повторяю, карьера — это бег на длинную дистанцию, а не спринт. Если ты надеешься одолеть этот путь без унижений, неудобств, несправедливости и неприятных событий — вернись на землю! Суть не в том, чтобы избегать неудач; суть в том, чтобы с ними достойно справляться.

## Справиться с несправедливостью

Когда учишься справляться с разочарованиями, полезно вспомнить, как ты вел себя в случае несправедливости в отношении тебя. В главе 4 описано упражнение, которое прольет свет на причины твоих поступков и подскажет оптимальные решения будущих проблем.

Полностью реализовать свой потенциал не значит избегать несправедливости. Последнее невозможно и не нужно. Важно, как с этим справиться. Ты винишь во всем других? Сходишь с ума от ярости или замыкаешься в себе? Если ответ «да», ясны ли тебе причины произошедшего? Возвращаешься ли ты



в прошлое, чтобы осмыслить, что можно почерпнуть из случившегося, или пытаешься вытеснить тот опыт из своего сознания, потому что воспоминания слишком болезненны? Неужели ты стал той стреляной вороной, которая и куста боится?

Универсального решения по поводу того, как относиться к несправедливости, у меня нет. Могу предложить несколько шагов, которые помогут справиться с неудачей.

- *Сохраняй спокойствие.* Воздержись от опрометчивых поступков, о которых потом пожалеешь. Не позволяй своей эмоциональной реакции завести тебя на опасную территорию. Сейчас не время действовать. Не предпринимай ничего, пока не убедишься, что разум и здравый смысл возобладали.
- *Дай себе время подумать.* Подожди вечера, выходных или очередного недельного отпуска. Думай и оценивай, пока не сложится цельная картина происходящего. В частности, какой урок нужно извлечь. Можно ли было поступить иначе, и как. Это послужит информацией к размышлению в будущем.
- *Если нужно, обратись за помощью.* Поделись своими проблемами с людьми, с которыми у тебя доверительные отношения, попроси у них поддержки, совета, оценки перспектив в сложившейся ситуации (подробнее об этом в главе 7).

Быть увлеченным позволит в значительной мере обеспечить себе успех. Однако в трудной ситуации все же держи себя в руках. Контролируй эмоции, действуй благоразумно и учись на ошибках.

## Не надо скоропалительных решений!

Одна из причин наших неудачных попыток полностью реализовать свои способности и возможности — неумение видеть долгосрочную перспективу при принятии карьерных решений.

Ко мне обратилась за консультацией представительница руководства высокотехнологичной компании. На руководящую должность она была назначена около трех месяцев назад, после успешной работы в рекламном агентстве. Никакого удовольствия новая работа ей не доставляла. По ее словам, она ее ненавидела: корпоративная культура в компании оказалась далека от ее ожиданий, основателями и руководителями компании были инженеры и специалисты по программному обеспечению, и вся корпоративная культура строилась на концепции продукта и технологии. Она имела общее представление о технологиях и активно изучала продукты компании, но в этой области до остальных представителей руководства ей было далеко. Она чувствовала себя чужой.

Еще она сказала, что не имеет ни малейшего представления, какая ей отведена роль в повышении эффективности компании. По этой причине она стала вести переговоры с агентствами по подбору руководящих сотрудников и уже посетила два собеседования. Она считала, что переход на теперешнюю работу был большой ошибкой и эту ошибку лучше исправить как можно скорее. Только мысль о скором уходе помогала ей пережить рабочий день. Как следствие, она перестала предпринимать шаги к установлению эффективных рабочих отношений со своими новыми коллегами, а также вникать в суть

дела. В результате этого работа стала еще более невыносима. В мыслях она была уже далеко.

Она сказала, что пришла проконсультироваться, но у меня создалось впечатление, что на самом деле она просто ищет у меня одобрения своего решения.

Я попросил ее немного вернуться в прошлое и пояснить, почему она вообще стала работать в этой высокотехнологичной компании. Как выяснилось, она считала, что ей понравится эта отрасль, продукты компании существенно повышали ценность деятельности клиентов, ей нравились люди, и, как ей представлялось, ей тоже было что предложить компании — свой немалый опыт в работе с клиентами в продуктовом маркетинге.

— Что же изменилось?

— Ну, я ведь только что объяснила, — сказала она.

— Вы сказали, что чувствуете себя чужой и не можете вписаться в культуру. Хочу понять, какие именно из ваших исходных ожиданий поменялись.

Она молчала.

Я заметил, что у меня нет достаточной информации, чтобы дать ей четкие и конкретные рекомендации. С людьми я не был знаком, ситуацию знал только с ее слов. На основании имевшейся в моем распоряжении информации я мог сказать только одно: адаптация к новой корпоративной культуре требует времени, иногда целого года.

Никого не удивляет, что для людей, первый год работающих в той или иной компании на младших должностях, определенный культурный шок — обычное дело. Для смягчения удара большинство компаний предлагает новичкам разнообразные

программы. Между тем пришедших извне руководителей, независимо от их опыта, ожидает не меньший шок, и на его преодоление может потребоваться еще больше времени и усилий.

Мое мнение по поводу ситуации, в которой оказалась эта молодая женщина, сводилось к тому, что, какой бы несчастной она себя ни чувствовала, она еще не определилась с вопросом, подходит ей эта работа или нет. На тот момент отсутствовали какие-нибудь очевидные события или другие основания, чтобы об этом можно было судить. Доверия к президенту и другим представителям высшего руководства она не утратила. Она по-прежнему считала, что компании нужны ее знания и опыт. Сохранялась некоторая неопределенность в отношении целей и задач, которые перед ней ставила компания, а также в отношении ее соответствия занимаемой должности.

Я предложил ей мысленно перевести часы.

— Останьтесь в компании до конца года, — предложил я. — Если за год ваше отношение не изменится — уйдете без особых сожалений.

Еще девять месяцев по большому счету ничего не решают, сказал я. Так даже лучше, поскольку в дальнейшем на собеседованиях она сможет сказать, что не просто все бросила и ушла по прошествии трех-четырех месяцев, а дала себе год на то, чтобы попытаться наладить ситуацию. Через год она связалась со мной. Я был приятно удивлен, услышав, какой энтузиазм она испытывала теперь по поводу своей работы.

Она сказала, что обожает ее. Она почти забыла, какой несчастной чувствовала себя в тот момент, когда обратилась ко мне. Что же изменилось? После нашего разговора она вложила всю свою эмоциональную энергию в выполнение работы

и приобщение к корпоративной культуре. Через несколько месяцев она нашла свой ритм и осознала, какой вклад может внести в повышение эффективности компании. Она стала работать в тесном контакте с коллегами, прониклась корпоративной культурой и почувствовала себя своей.

Мне известно множество подобных историй. Они служат доказательством того, что определение временного горизонта критично для реализации потенциала человека. Установление рабочих взаимоотношений и адаптация к рабочей среде требуют времени. Если твои часы тикают, как бомба замедленного действия, весьма проблематично сконцентрировать внимание на ключевых шагах, которые следует предпринять, чтобы вписаться в новую должность и создать определенные навыки.

## Часы тикают

Тиканье часов в нашей голове раздается всегда, хотя мы и редко отдаем себе отчет в его воздействии на наши мысли. Сколько мне лет? Какого уровня нужно достичь в таком возрасте? Как живут мои сверстники? Какое место занимает работа среди прочих жизненных приоритетов? До каких лет я хочу работать? Это всего лишь несколько вопросов временного характера, которые мы себе постоянно задаем. Порой присутствующие в нашем сознании сценарии провала делают эти вопросы еще острее (подробнее об этом в главе 4).

Пытаясь помочь распознать свои увлечения, в предыдущей главе я предложил дать ответ на вопрос, чем бы ты занялся, будь у тебя в распоряжении всего лишь год жизни. Пусть этот

срок весьма ограничен, однако призываю тебя: выбрав карьеру (на основании самых разумных суждений), остановись и оглядись. Пройдет год и даже больше, прежде чем можно будет судить о твоём соответствии корпоративной культуре (отставим в стороне возникающий при этом важный этический вопрос). Часто бывает так, что работа на начальных позициях рутинна. Однако когда ты взберёшься вверх по ступенькам служебной лестницы, появится возможность делегировать неквалифицированную работу другим, а самому заниматься более интересными задачами и проявить свои лучшие качества — разумеется, если проработать достаточно долго, чтобы выйти на такой уровень.

Если в душе ты уже закрываешь за собой дверь, то вряд ли пожелаешь наилучшим образом использовать свои навыки и увлечения на нынешней работе. Искусственно установленные сроки и дефицит времени способны расстроить самую многообещающую карьеру. Зрелость приходит к людям в разное время. По моим наблюдениям, уходит несколько лет на то, чтобы сотрудник повзрослел и возмужал, и только потом он способен вырасти в эффективного руководителя.

Не забывай о часах в твоей голове. Воспользуйся ментальными моделями и упражнениями, представленными в этой книге, чтобы оценить свои увлечения и сделать мудрый карьерный выбор, а сделав его, позволь ему «отлежаться». По прошествии определенного периода оцени свой выбор заново.

Меня много раз спрашивали, как я умудрился проработать в одной компании двадцать два года. На этот вопрос у меня всегда готов ответ: я никогда не давал себе на решение какой-нибудь задачи три или даже два года, а всегда устанавливал

один и тот же срок — один год. По прошествии этого года я принимал новое решение. В течение года я вкладывал всю свою энергию в достижение наилучших результатов. Если в какие-то дни или недели я впадал в уныние, то знал, что год кончится, я сяду и оценю свою ситуацию. Времени и эмоциональной энергии на раздумья по поводу «я остаюсь» или «я ухожу» я никогда не тратил.

Спроси у себя, сколько времени ты готов оставаться на своей текущей работе. Не слишком ли много времени тратится на принятие решения остаться или уйти? Ты отвечаешь на звонки из агентств по подбору персонала и ходишь на собеседования? Зачем? Подумай, как такое поведение влияет на результаты работы и настрой на высшие достижения.

## Высшая эффективность: достигни максимума в избранной области

Большая часть этой книги посвящена тебе и способам, которые помогут в осознании себя. Процесс осознания очень важен, и среди вопросов, которые нужно разрешить, — правильно ли ты выбрал себе занятие. За много лет я узнал многих талантливых людей, которые, не достигнув высоких результатов в карьере, сожалели, что вовремя не использовали имевшиеся у них возможности. На каком-то этапе своей карьеры они утрачивали потребность и мотивацию к совершенствованию своей работы. Их увлеченность никуда не делась, но стремление учиться, чтобы оставаться на пике профессионализма, начинало угасать.

В некоторых случаях такое стремление подавлялось неудачами в работе, принятием работы как должного, самодовольством

по поводу своих достижений или отвлекающими факторами. Такая реакция естественна, но отсутствие полной определенности в отношении дальнейшего направления движения — это опасность, о которой никогда нельзя забывать.

Следует сосредоточиться на качественном выполнении работы на своем нынешнем месте. Если такая работа отвечает твоим увлечениям и квалификации, это прекрасно. При этом следует учитывать множество других факторов, без которых достижение хороших результатов невозможно. Общение с руководством, понимание динамики рабочих требований, управление собой — значение этих факторов для реализации потенциала человека критично, но часто серьезно недооценивается.

Как только будет усвоено содержание первых пяти глав этой книги, необходимо взять на себя труд и уделить внимание дополнительным факторам, определяющим разницу между хорошим и превосходным. Соответствующие вопросы рассмотрим далее.

---

## Предлагаемые контрольные шаги

- Когда ты в последний раз разговаривал со своим непосредственным начальником или другими представителями руководства твоей компании о своей работе и карьерных устремлениях? Если давно, попробуй поднять эти вопросы во время коучинга или ежегодной аттестации.
- Возьми за правило регулярно проводить анализ трех приоритетных задач, решение которых обеспечивает успех в работе. Проверь свой рабочий график и убедись,



что в нем предусмотрено достаточно времени на выполнение этих задач. Убедись, что, развивая свои навыки, основное внимание ты уделяешь тем из них, которые в наибольшей степени необходимы при выполнении этих задач, и окружи себя людьми, с которыми вы дополняете друг друга.

- Запиши, что мешает тебе достичь оптимальных результатов в своей нынешней работе. Составь список помех или иных факторов, не позволяющих тебе достичь высшего уровня.





## ГЛАВА 6

# «Хорошо» против «превосходно»

*Характер и способности истинного лидера*

Ты пытаешься выработать у себя убеждения,  
но хватает ли тебе мужества действовать  
в соответствии с ними?

Действуешь ли ты как хозяин на своем рабочем  
месте?

Есть ли какая-то доля самозабвения в твоей работе?

Ты четко определил свои ценности и этические  
рамки?

Знать свои сильные и слабые стороны, осознавать свою увлеченность, понимать себя, использовать все это для максимальной реализации своих возможностей в конкретной области

и управлять своей карьерой — это серьезная задача. Ее выполнение позволит кардинально увеличить вероятность реализации твоего потенциала и выведет тебя на новый уровень. Но это не предел. Следующий шаг предполагает изучение своего характера и лидерских способностей.

## Звезда желает добиться максимальной самоотдачи

Мне довелось работать с талантливым специалистом, который семимильными шагами продвигался по карьерной лестнице в компании по оказанию финансовых услуг. Уже лет в тридцать пять он стал управляющим директором. Он пользовался большой симпатией клиентов, был предан своему делу и его высоко ценили. Ему нравились рынки, на которых он работал, а удовлетворение, которое он получал, решая сложнейшие проблемы своих клиентов, было не сравнимо ни с чем. Он изучал ключевые факторы успеха в своей деятельности, любил учиться, совершенствовал навыки и чутко реагировал на изменения среды и условий ведения бизнеса. В профессиональном плане он явно нашел свое место в жизни.

Потом произошло нечто непонятное: ему захотелось решать еще более масштабные профессиональные задачи. Он обратился к руководству подразделения, чтобы сообщить о своем стремлении. В ответ же получил только настоятельные просьбы продолжать заниматься своей прежней работой в том же духе. Неудовлетворенный такой ситуацией, он счел, что был недостаточно конкретен и убедителен и снова сказал о том, что хочет руководить бизнес-единицей. Ему дали понять, что

с точки зрения руководства это не тот пост, на котором он мог бы принести максимальную пользу компании. Также руководство придерживалось мнения, что ему следует продолжить великолепную карьеру, оставаясь на своей нынешней высокооплачиваемой должности, работая с действующими клиентами и привлекая новых. Более того, было выражено мнение, что он должен быть доволен своим нынешним положением.

Он обратился ко мне, чтобы обсудить сложившуюся ситуацию.

— Может, у меня просто кризис среднего возраста, — размышлял он. — Нужно радоваться тому, чего я уже достиг. Но мне всего сорок один год, и я просто не могу смириться с тем, что это мой потолок. Начальство отшивает меня каждый раз, когда я заговариваю о своих планах. Почему — не представляю. По-моему, они всегда хорошо ко мне относились. На аттестации мои достижения всегда оценивали как выдающиеся, но от своего начальника я никак не могу получить прямого ответа, почему он не рассматривает меня на более ответственную руководящую должность.

Я посоветовал ему тщательно покопаться в своей последней аттестации и изучить записи, которые он делал в процессе собеседования по ее результатам. Для этого ему нужно было поговорить с начальником, попросить заново пояснить количественные показатели и напомнить свои устные замечания. Еще я посоветовал ему обсудить со своим начальником конкретные вопросы, касающиеся его работы в команде, его способности как наставника и прочие черты, необходимые для руководителя.

Он продолжил свои обсуждения с руководством и, к своему смущению, выяснил, что при ежегодной аттестации на эти

аспекты он никакого внимания не обращал. Оценки по соответствующим категориям были относительно низкие, а что касалось работы с молодежью (или отсутствия таковой), то имелись и отрицательные отзывы. Все это не повлияло на рост вознаграждения и продвижение по службе, поэтому внимания на такие оценки и замечания он не обращал. Как он полагал, в его текущей работе обслуживание клиентов и привлечение нового бизнеса были единственным показателем успеха, поэтому он практически не уделял внимания рекрутингу, обучению, коучингу и т. п.

Он считал, что этим должно заниматься управление по работе с персоналом, а также другие сотрудники — те, которые, в отличие от него, не достигли звездных высот в своей основной деятельности. Его руководство ничего не предпринимало, чтобы это мнение изменить. Поэтому он практически не сомневался в том, что является одним из наиболее высокооплачиваемых сотрудников своего уровня.

Я сталкивался с такими ситуациями раньше и, откровенно говоря, не был удивлен. Никаких сомнений в его великолепных достижениях возникнуть не могло, но свою работу он видел очень узко. Разумеется, компания была заинтересована в привлечении нового бизнеса; при этом, если он не помогал другим сотрудникам повышать квалификацию, ни о каком долгосрочном успехе не могло быть и речи. Повышение квалификации сотрудников — одна из основных обязанностей руководства. Интерес же к этому аспекту работы у моего знакомого полностью отсутствовал.

К чему он на самом деле стремился? До конца своей карьеры оставаться специалистом по привлечению бизнеса или получить более масштабную должность? Успеха он мог достичь

в любом случае. Какова была его концепция успеха в свете личной истории, увлечений, реализации его внутреннего потенциала? Решать было ему. Я предупредил его, что, если он выберет должность с более широким кругом обязанностей, ему придется существенно изменить свое поведение.

- Он вынужден будет отказаться от своего эгоцентричного подхода. Ему придется думать и действовать как хозяину компании, заниматься наймом новых сотрудников, а также обучением, коучингом и консультированием коллег как младшего, так и собственного уровня — даже притом что такие усилия не всегда будут замечены руководством. Он должен будет этим заниматься, потому что для руководителя это непреложная обязанность. Руководитель выступает как хозяин компании и круг своих обязанностей должен видеть достаточно широко.
- Он должен будет использовать в своем поведении ролевую модель лидера в самом широком смысле, проявлять меньше цинизма по поводу программ, правовых норм и управления рисками. Почему? Потому что так положено руководителю. Это часть его работы.
- Ему придется усвоить привычку выражать признание достижений других людей и поменьше искать признания собственным успехам. Раньше, как только ему удавалось заполучить какой-нибудь бизнес, он делал весьма приметный круг почета по компании. Он ликовал, но ведь такое поведение заслоняло заслуги тех, кто вместе с ним работал над проектом. Таким образом он как бы посылал руководству сигнал, что, будучи классным специалистом, в руководители все-таки не годится.

К сожалению, руководство никогда не обсуждало с ним этих вопросов, считая, что потенциалом истинного лидера он не обладает. В связи с этим его роль определялась более узко, и продвижения по службе не предвиделось. Считалось, что он хорош на своем месте и полностью соответствует своей должности; повышать его руководство не считало целесообразным. Сам он никогда не выражал желания быть руководителем, а его поведение ярко свидетельствовало о том, что лидером ему быть не дано.

— Как же я упустил этот момент? — спрашивал он. — Я не хочу всю жизнь сидеть в специалистах по привлечению бизнеса. Я хочу делать больше и знать больше. Страшно подумать, что, посмотрев на свою карьеру, я пойму, что остановился на этом. Ну я и напортачил!

Худшее в создавшейся ситуации было то, что ни один из представителей руководства не желал рисковать и назначать его на более высокую должность, если вначале он не докажет, что у него есть соответствующие способности. Действительно, в реальной жизни иногда нужно проявить себя как руководитель, прежде чем люди рискнут назначить тебя на эту должность.

Он понимал, что мало просто довести до руководства свои планы. Сначала придется потрудиться, чтобы все поверили, что у него есть потенциал лидера. Он подошел к решению этой задачи очень серьезно — занялся наймом сотрудников на стартовые позиции в компании. Он стал обучать молодежь. Ему было нелегко, так как выполнение новых функций почти никак не отразилось на его компенсационном пакете, пусть даже его несколько раз одобрительно похлопали по спине.



Ему пришлось перестраиваться и выполнять эти функции, потому что он сам этого хотел, а не потому что надеялся что-то получить взамен. Это был невероятно трудный сдвиг в его сознании, который занял несколько лет.

В конечном счете начальство стало приходить к мысли, что ему стоило дать шанс на руководящей работе. Вначале его назначили руководителем направления по найму выпускников учебных заведений — неблагодарная, но важная деятельность, которая порой казалась ему призом за волю к победе. Понаблюдав некоторое время за его работой в этом качестве, ему предложили возглавить бизнес-единицу. Теперь у него появился шанс.

## Адекватный настрой

Герою предыдущей истории повезло сразу в нескольких отношениях. Он настолько хорошо справлялся с обязанностями по привлечению бизнеса, что ему прощали явное отсутствие руководящих способностей и обособленность от коллектива. Однако из-за такого узкого подхода к своим обязанностям его продвижение по службе оказалось заблокировано. Во многих других профессиях отсутствие качеств руководителя и особенности характера преградили бы ему путь к карьерному росту на гораздо более раннем этапе.

В этой главе мы сосредоточим внимание на значении лидерских качеств и поведения в реализации своего потенциала. Эти качества непросто развить, коучинг здесь малоэффективен. Такие качества могут не проявляться в течение многих лет, и они практически не поддаются замерам и количественной оценке.

Мы рассмотрим, что значит быть руководителем, действовать как хозяин и проявлять черты характера, которые обеспечивают качественный скачок в продуктивности руководящей работы<sup>1</sup>. Мы также опишем трудности в достижении высоких результатов и некоторые методы преодоления этих сложностей.

## Настоящий руководитель — каков он?

Часто слова «руководитель» и «руководство», «лидер» и «лидерство» произносятся, не особенно задумываясь над их содержанием. Как бы часто эти слова ни использовались, большинство людей не совсем понимают их значение. Задай вопрос, что такое лидерство, и от сотни людей получишь сто совершенно разных ответов.

Предложу свое определение. Лидерство — это способность определиться со своими убеждениями и проявить мужество, чтобы действовать надлежащим образом, исходя из таких убеждений. Эти действия должны быть направлены на повышение ценности предприятия и оказание позитивного воздействия на окружающий мир.

Как следует из этого определения, в мире огромное количество лидеров. Одинокий родитель, солдат, офицер полиции, предприниматель, руководитель некоммерческой организации, менеджер крупной компании, профессор колледжа — все они потенциальные лидеры. Я встречаюсь с ними каждый день. Они есть во всех уголках земного шара, на любом поприще. Эти люди имеют четкие убеждения и живут в соответствии с ними, во главу угла они ставят служение людям. Они определяют свои функции широко и действуют как «хозяева своих организаций».

Согласно данному мной определению, чтобы быть лидером, не обязательно кем-то руководить. По той же логике, можно руководить тысячами людей, не будучи лидером; при этом можно быть хорошим менеджером, но не руководителем. Вам никто не выдаст письменное приглашение на позицию лидера — все зависит от того, как человек проявит себя в той или иной ситуации.

Мое определение лидерства и подход к нему имеют принципиальное значение. Огромные организации, страны, семьи строятся вокруг ядра — лидера. Практически невозможно добиться эффективности и стабильности, достичь чего-то значимого без правильного руководства. Всю свою карьеру я посвятил поиску и обучению людей, которые желали реализовать свой лидерский потенциал, что в дальнейшем позволяло им создавать коммерческие предприятия или некоммерческие организации.

Какое отношение это имеет лично к тебе? Я, конечно, призываю читателя следовать предписаниям первых пяти глав этой книги, но эти советы не выведут тебя дальше определенного уровня. Следующий шаг — применить свои таланты для достижения высших целей. Когда перед людьми открывается путь к таким целям, их жизнь переходит на более высокий и захватывающий уровень, о котором раньше они не могли и мечтать.

## Значение убеждений

Для начала подумай, во что ты веришь. Это сложно или нет? Для многих весьма талантливых людей это оказывается невероятно сложным. Начать можно с простого хода: поставь себя на место

ответственного лица и прими за него решения, которые считаешь правильными. Речь идет не об обосновании своей позиции, а о том, что в действительности означает оказаться на месте руководителя и взять на себя бремя принятия решений.

Ежедневно на телевизионных и компьютерных экранах мы видим ученых мужей, подвергающих критике действия руководителей государства и бизнеса. Эти ученые мужи даже не могут представить себя на месте руководителей, оказавшихся перед трудным выбором. Послушай кулуарные разговоры у себя на работе. Люди критикуют высшее руководство. Нетрудно догадаться о качестве решений самих таких критиков. Гораздо легче находить недостатки у других, чем самому пройти через стрессы и мучения, выпадающие на долю людей, взявших на себя ответственность.

Во многих компаниях младший персонал считает, что успеха можно добиться, выполняя свою работу, не высовываясь и держа рот на замке. По их мнению, надо определить, что нравится твоему начальнику, и делать все как он хочет. Нужно суметь догадаться, что думает твой босс, и делать вид, будто ты придерживаешься того же мнения, чтобы прослыть очень умным. В большинстве компаний хватает стереотипов о том, как продвинуться, и, к сожалению, ничего не говорится о том, что надо во всеуслышание заявлять свою точку зрения и быть «возмутителем спокойствия».

Между тем выдающиеся карьеры и компании строятся людьми, которые ведут себя как лидеры. Великие компании держатся на тех, кто не боится высказывать мнение, способное вызвать недовольство руководства и за которое ты сам себя

потом будешь корить. Предлагаю начать с того, чтобы определиться со своими убеждениями и научиться действовать «как хозяин».

## Помощник менеджера по выпуску продукции прикусил язык

Помощник менеджера по выпуску продукции, работавший в компании — производителе потребительских товаров, занимался запуском нового продукта в составе рабочей группы. Проект возглавлял вице-президент подразделения. Рабочая группа вела данный проект уже несколько месяцев. Нововведение представляло собой расширение бренда успешного флагманского продукта компании. В процессе подготовки к запуску группа проводила совещание, на котором обсуждались характеристики продукта, рекламная стратегия и схемы для розничной торговли. В рамках последних предлагались специальные рекламные выкладки, которые могли использоваться в рознице. Вел собрание вице-президент: он представлял последние предложения по ключевым аспектам запуска. Закончив, он обратился к семи присутствующим специалистам, попросив их высказать замечания или несогласие со сказанным.

Помощник менеджера забеспокоился, но ничего не сказал. Он посмотрел на коллег и понял, что высказываться никто не собирается. Вице-президент задал вопрос по-другому: «Если я правильно понимаю, все вы полностью поддерживаете наши планы?» Помощник менеджера по выпуску продукции кивнул вместе со всеми.

Кивнув, он подумал, почему он испытывает такой дискомфорт. И понял, что не согласен с ключевыми пунктами плана. В частности, он не одобрял выкладки внутри магазинов, считал, что рекламный бюджет требует пересмотра и что график запуска следует изменить. Тогда зачем кивать в знак согласия?

«Я ненавижу себя за то, что поддался влиянию группы, — признался он мне впоследствии. — Но как могло получиться, что из всех не согласен был только я один? К тому же это был не мой участок работы — за него отвечал вице-президент нашего подразделения». В результате план воплотили в жизнь, и рабочая группа столкнулась с рядом проблем, некоторых из которых можно было избежать, если бы были внесены изменения, о которых помощник менеджера думал во время совещания. Он пытался убедить себя, что это не его ошибка. В конце концов, никто в рабочей группе не разделял его мнения.

По результатам ежегодной аттестации он получил хорошие, но не выдающиеся оценки. Критические замечания относились в основном к его неспособности к инновациям, непониманию потребностей бизнеса; ему также поставили в вину, что он не сумел повысить эффективность того самого проекта. Оценивающий выразил сомнение, что этот человек когда-либо сможет стать выдающимся менеджером.

Понятно, что он был очень расстроен и встревожен такими результатами аттестации. В свое оправдание он пытался указать на некоторые вещи, которые следовало сделать иначе в ходе запуска продукта. Оценивающий поинтересовался, высказал ли он эти предложения своевременно. Разумеется, ему пришлось признаться, что нет. У него сжалось сердце, когда он понял,

в какое глупое положение поставил себя, говоря о том, что мог сделать, но не нашел в себе смелости.

Он усвоил болезненный, но ценный урок: отказ от открытого выражения своей позиции не так безопасен, как ему казалось раньше. Он дал себе зарок, что при необходимости он обязательно заставит себя высказывать свое несогласие. Великие компании ищут и продвигают людей, которые действуют «как хозяева». Для этого нужно иметь способность думать как руководитель и мужество сказать свое слово, когда это необходимо.

## Ты уверен, что эта работа не для тебя?

Формировать убеждения и жить по ним — первые серьезные шаги на пути осознания себя как хозяина организации, в которой ты работаешь, но это всего лишь начало. Для понимания того, что в таком поведении состоит смысл твоей работы, понадобится еще один качественный скачок.

Мне приходилось общаться со многими профессионалами, которые с годами приходили к мнению, что разрешение сложных организационных вопросов не входит в их обязанности. «Свои» и «не свои» обязанности они разграничивают очень четко, заявляя, в частности, что не имеют полномочий на разрешение каких-то важных вопросов. Они не желают «светиться» ради того, чтобы помочь другим. Одним словом, они занимаются лишь тем, что можно поставить в заслугу исключительно самим себе.

От них то и дело слышишь, что «работа с людьми» — это компетенция отдела кадров или какого-нибудь еще лица.

Они втягиваются в мелкие разборки между внутренними подразделениями компании, относясь к своим коллегам из других отделов как к соперникам. Они не отвечают на звонки, не оказывают содействия людям из других подразделений, так как считают, что оценка их работы зависит главным образом от вклада в работу своего департамента.

Что общего между всеми этими действиями? Они подрывают эффективность компании и сужают круг обязанностей тех, кто выбрал такую линию поведения. Эти люди исходят из того, что справедливость никогда не торжествует и что следует, прежде всего, позаботиться о себе. Проблема с таким отношением к делу в том, что за него обязательно придется расплачиваться. По компании начинают расползаться слухи, что ты не настоящий руководитель. Учитывая такую репутацию, никто не захочет работать с тобой, твоя эффективность упадет, а карьера в организации не сложится.

Может, ты считаешь, что, выбрав описанную выше линию поведения, ты можешь полностью сосредоточиться на себе, продвижении собственных интересов, однако на самом деле ты ограничиваешь свою продуктивность и свой вклад в работу компании. Может, ты уверен, что никто не поймет твоего замысла — вроде бы никто и не смотрит в твою сторону. Однако, как показывает мой опыт, люди *замечают всё*, и вот уже сложилась репутация. Скажем так, пусть справедливость не восторжествовала сейчас, но пройдет время, и она непременно *восторжествует*. В конце концов, правда всегда выходит на поверхность.

Я встречал многих талантливых профессионалов, которые это понимали только после того, как существенный ущерб



их репутации и карьере уже был нанесен. Поначалу они могли даже не осознавать масштабы такого ущерба, но всегда настает момент, и они получают плохие результаты аттестации, им отказывают в повышении или они понимают, что утратили доверие и уважение своей организации.

## Менталитет хозяина. В чем его сила?

Менталитет хозяина — мощный инструмент реализации своего потенциала. Создать такой менталитет непросто, так как для этого требуется вера в объективность и торжество справедливости. Это качественный скачок, который можешь совершить только ты, если будешь придерживаться определенной линии поведения и предпринимать необходимые шаги.

- Будешь оказывать бескорыстную помощь людям; иными словами, круг твоих обязанностей непременно должен включать оказание помощи коллегам в их работе.
- Научишься воздавать должное другим за их заслуги. Для этого требуется уверенность в себе и преодоление страхов, которые заставляют тебя присваивать чужую славу. Пойми: выставляя других в выгодном свете, ты сам начинаешь хорошо выглядеть в глазах людей.
- Начнешь оценивать свои действия, в первую очередь исходя из принципа «это хорошо для организации», а потом уже «это хорошо для меня». В большинстве хороших компаний эти два подхода находятся в гармонии.
- Будешь работать с настроем «предстоит новая работа», а не «спихнуть бы еще одно задание». Это означает

масштабный подход к работе в свете задач, которые стоят перед твоим начальником и даже перед начальником твоего начальника.

Все это может показаться недостижимым идеалом, но это не так. Я наблюдал немало ситуаций, когда благодаря такому подходу сильные профессионалы становились бесценными руководителями, а компании превращались в грандиозные структуры, способные изменить мир к лучшему. Возможно, нелегко разглядеть эту составляющую извне, так как она не отражается в финансовой отчетности и количественных показателях. Однако мудрые руководители знают о ее значении. О ней часто говорят как о неотъемлемой составляющей корпоративной культуры, определяющей жизнеспособность компании и карьеры сотрудников.

Несомненно, следовать этому совету нужно с умом. Например, не оспаривать мнение начальника на собрании в присутствии всех коллег (свою точку зрения лучше высказать после собрания, один на один). Здесь двух мнений быть не может. Какую бы тактику ты ни избрал, нужно четко определиться, какова будет твоя линия поведения, когда придет время действовать.

Ты готов к этому? Призываю тебя перейти в наступление и принять осознанное решение. Оно станет незримым активом, который обеспечит тебе максимальную самоотдачу.

## Ставки растут, нужна самоотверженность

Предположим, ты намерен действовать как хозяин. Чтобы внутренне принять такой подход, попробуй расслабиться и быть самим собой — тогда ты заявишь о себе без колебаний и страхов.

Легко сказать! Посмотрим правде в глаза: открыто выражать свою позицию, бескорыстно помогать другим и широко определять свои обязанности — все это таит некоторый элемент риска. Многое может пойти не так. Люди могут не согласиться, даже посчитать тебя глупцом. Вдобавок скажут: «Кем это он себя возомнил, что вздумал открыть рот?»

Как бы невероятно это ни звучало, но руководство в целом приветствует независимость и смелость. Почему же тогда начальник не потребует напрямую высказывать свое мнение? Почему аттестации в большинстве своем пестрят количественными показателями, такими как доходность и тому подобное? Почему начальник никогда не берет на себя труд прояснить для тебя вопросы не количественного, а качественного характера?

Решение быть самим собой и не бояться риска требует мужества. Трудно пронести такой настрой через всю карьеру. Я постоянно наблюдаю людей, которые в начале карьеры были верны себе: они активно отстаивали свою позицию, не боялись сказать правду и дать отпор, ставили под вопрос мнение авторитетов, если считали, что таким образом защищают лучшие интересы компании. Эти люди практически все без исключения выдвигались на высокие посты.

И тут-то случалось нечто странное. Достигнув определенного уровня, обеспечив себя материально, они понимали, что ставки в игре под названием «карьера» выросли: на своих новых должностях они получали доступ к принятию самых серьезных решений. В то же время, остановившись, оглядевшись по сторонам, они вдруг понимали, что оказались посреди «высокого плато» и не знают, куда двигаться дальше. Тогда их охватывала паника. Подобно спортивной команде, которая, значительно

опередив соперника, отказывается от инициативной игры, они начали заботиться исключительно о том, чтобы сохранить уже завоеванные позиции. Теперь-то им было что терять.

## Менеджер предприятия розничной торговли под страхом потерь

Менеджер торгового предприятия, принадлежавшего крупной специализированной сети, в возрасте 39 лет оказался на перепутье. Девять лет назад он начинал свою карьеру в качестве менеджера по мерчандайзингу во флагманском магазине компании. Он был отличным специалистом по розничной торговле и с редкой проницательностью распознавал запросы и потребности клиентов. Его коньком стало консультирование по новым инновационным продуктам, которые удовлетворяли таким запросам, с тщательной оценкой рисков. Он не колебался, если нужно было открыто высказать свое мнение и убедить руководство не бояться экспериментировать с новым товаром и поставщиками.

Не всегда его идеи оправдывали себя, но при этом отличались прозорливостью, что позволяло повысить эффективность работы торгового предприятия. Здесь он чувствовал себя настоящей звездой, и руководство подкрепляло его смелость, особенно на фоне нерешительности остальных. Как он заметил во время разговора со мной, «эта работа научила меня, что не обязательно всегда быть правым. Важнее иметь смелость испробовать новое и донести свое мнение до окружающих. Компания нуждалась в таких, как я, и мой подход придавал решимости другим».

Когда его предшественника перевели на более высокую должность, моему знакомому предложили возглавить торговое

предприятие. Он ухватился за этот шанс: встать во главе было его мечтой. Он считал себя лучшей кандидатурой на это место — с его-то знаниями и навыками. В течение первых двух лет в этой должности он многому научился, и магазин продолжал успешно работать, несмотря на нестабильные экономические условия.

Он посетил меня во время одного из своих визитов в Бостон, рассказал, что все еще получает удовольствие от работы, но с недавнего времени чувствует какой-то застой в карьере. Результаты ежегодной аттестации были неплохими, но не имели ничего общего с выдающимися оценками, которые он получал раньше. Золотым мальчиком он больше себя не чувствовал.

— Не могу понять, в чем дело, — подчеркнул он. — У меня стали выше должность, зарплата, социальный статус. Почему же ощущение от жизни стало хуже? Я чувствую, что становлюсь тем, кого раньше осуждал, — благодушным менеджером, которому противна сама мысль о риске. Теперь, когда я сам у руля, понимаю, насколько велики потери от мерчендайзинговых рисков. Я просто не нахожу себе места. Может, такое всегда происходит с ростом ответственности?

Я предложил ему подробнее остановиться на «я просто не нахожу себе места».

— Ну как же, — пояснил он. — У меня выше должность, больше дом, у людей выше ожидания на мой счет. В случае чего я теряю очень много.

Он объяснил, что у него появился страх потерь, что выражалось в следующем:

- он более неохотно шел на риск, связанный с выбором новой инновационной продукции;

- стал реже выражать свое несогласие с начальством; теперь он работает с вице-президентом, который отвечает за операционную деятельность всех торговых предприятий компании, а раз в несколько недель он даже общается с президентом и испытывает огромное почтение к этим людям — к их статусу, знаниям, взглядам;
- его стали гораздо чаще посещать мысли о плохом, нервы расшатались, врач прописал успокоительное; прожив весь прошлый год на лекарствах, теперь он снова посещал психиатра, чтобы избавиться от чувства тревожности.

Мы обсудили его подход к денежным сбережениям. Я узнал, что теперь он откладывает меньше, чем со своих прежних, гораздо более скромных доходов.

— Видите ли, — сказал он, — теперь мне нужно хорошо выглядеть и играть роль успешного руководителя. Супруга просит меня меньше тратить. Но зачем тогда столько вкалывать, если не для повышения уровня жизни? Я вступил в загородный клуб — хотя и в гольф-то не играю, — но решил, что самое время научиться.

Я поинтересовался, по-прежнему ли ему приносит удовлетворение работа. Он сказал, что по-прежнему любит ее. Мы прошлись по навыкам, необходимым для работы менеджера торгового предприятия, и в свете этого оценили его уровень навыков. Как я понял, он несомненно был на своем месте.

Я сообщил, что, похоже, у него изменился склад ума, а также заметил разительное изменение в его подходе к карьере:

— Пять лет назад вы работали с огромным энтузиазмом. Пусть не всегда все удавалось, но неудачи были поправимы. Теперь же вы словно всего боитесь. Вами в большей степени руководит страх потерять, нежели стремление победить. Возникает вопрос: *почему?* Вы настолько заиклились на своем стиле жизни, стремлении быть большим человеком в городе, что подорвали свой незаурядный профессиональный потенциал? Однако это не конец вашей карьеры, — продолжил я. — Напротив: вы можете обеспечить себе потрясающее будущее. Все дело в том, почему вы избрали такую линию поведения.

Он молча слушал. Я попросил его написать список тревоживших его проблем, затем еще раз просмотреть этот список и определить, какие из них связаны с тем, что думают о нем другие, какие — с его озабоченностью своим имиджем и с прочими внешними факторами. Еще я предложил ему написать, каким образом все эти проблемы влияли на его поведение на работе. По-прежнему ли он действует исходя из своих убеждений, открыто выражает свое мнение, идет на разумные риски и работает до самозабвения?

— Может, вы слишком вцепились в битву? — предположил я, прибегнув к бейсбольной аналогии. — Ведь затруднительно замахиваться и бить по мячу, если вы насмерть вцепились в битву.

В такую ловушку может попасть каждый: вот мы достигли некоторого уровня успеха, нас начало обуревать беспокойство, что вдруг что-то пойдет не так, мы в ужасе от того, что потеряем нажитое. На этом этапе мы прекращаем делать то, что первоначально принесло нам успех.

Я посоветовал ему вернуться к «работе до самозабвения». Любить работу — это прекрасно, но доводить себя до нервного

расстройства — это лишнее. Проявлять мудрость, благоразумно управлять рисками, поступать рационально, точно определять время и условия для действий, принимать достойные решения — это очень хорошо. Но осторожность, граничащая со страхом выразить свое мнение и обоснованное несогласие, отвращение к риску и в целом подавление своих природных талантов — это неправильно. Пребывая в постоянном страхе, невозможно жить нормальной жизнью и использовать свои природные способности и инстинкты. Страх заставляет человека губить собственную карьеру.

Если организовать свою жизнь более эффективно, вероятность попасть в подобную ловушку станет гораздо меньше. Откладывая деньги. Не позволяй своему эго раздуться до неприличных размеров. Захочешь строить из себя большую шишку — помни, что впустую растратишь немалое количество энергии. Продвигаясь по службе, все больше ощущай себя хозяином положения. С накоплением опыта вырастет качество суждений и оценок, обострится чутье — тебя будут ценить все больше и больше. Твой вклад в дело будет расти. Нельзя подавлять свои способности и отказываться действовать во благо компании из-за страха потерь.

## Ценности, этика и принципы

Существует одна неперменная и критичная составляющая характера и лидерства — осмысленные тобой ценности и этические границы. В сочетании с практическим опытом они могут установить жизненные принципы, которые послужат путеводной нитью в карьере и жизни<sup>2</sup>.



## Ценности

Наши ценности — это наша направляющая сила. Они руководят действиями и определяют нашу сущность. Ценности включают твои представления в отношении следующих аспектов жизни:

- *упорный труд;*
- *значение семьи;*
- *значение порядочности;*
- *работа в команде;*
- *помощь другим, менее удачливым людям;*
- *вклад в общее благо.*

Можно привести еще несколько примеров жизненных принципов. Их корни в твоём воспитании, образовании, религии и различных ролевых моделях, присутствующих в твоей жизни. С приобретением знаний и опыта наши ценности меняются. Чтобы полностью осознать свои ценности, предлагаю их записать. Правильных ответов здесь не существует; при этом более полное осознание своих ценностей поможет определить твой жизненный и карьерный путь и выбор окружения. Людей, не разделяющих твои ценности, ты предпочтешь исключить из своего окружения.

Мои ценности оказали огромное воздействие на мой профессиональный выбор, на шаг по прекращению определенной профессиональной деятельности, а также на ключевые решения в отношении общественной работы. К примеру, я принял участие в Проекте помощи страдающим БАС (Project A.L.S.),

так как увидел в нем уникальную возможность помочь в разработке средства для лечения бокового амиотрофического склероза: я хотел избавить людей от страданий.

Осознание своих ценностей коренным образом повлияло на мой выбор друзей и окружения. Я понимал, какой линии поведения хотел придерживаться и какой линии поведения, по моему мнению, следовало придерживаться моим коллегам и подчиненным. К примеру, я всегда предлагал своим подчиненным ставить себя на место клиента и при разработке рекомендаций уважать интересы клиента прежде всего. Такие жизненные принципы помогали мне не бояться смотреть людям в глаза и жить согласно своему выбору, даже если окружающие такой выбор не одобряли.

Разумеется, я сделал немало ошибок. Каждый делает ошибки и встает перед сложным выбором. Запиши свои ценности, регулярно фиксируй свои идеи в ежедневнике. Это поможет принимать решения и повысить личную эффективность.

### *Этические рамки*

Понятие этических рамок, вероятно, более прозрачно, чем понятие ценностей. Попросту говоря, это те моральные принципы, которые ты обещаешь не нарушать.

Записав свои моральные принципы, ты приобретешь компас повышенной точности, при помощи которого будешь корректировать свой курс, устанавливая ориентиры и выбирать спутников. Ниже представлены несколько примеров таких этических границ:

- *не убий;*
- *не лги;*

- *не мошенничай;*
- *не кради.*

Зачем описывать этические рамки? Как показывает мой опыт, обязательно когда-нибудь возникнет ситуация, в которой под давлением обстоятельств ты почувствуешь искушение изменить своим моральным принципам и убеждениям. Такое случается в силу ряда причин: ты хочешь угодить агрессивному клиенту; нарушить этику тебя заставляет начальник; коллега убеждает тебя, что твои моральные принципы — ерунда. Они будут говорить, что «все так делают», и ты побоишься, что кто-то тебя обойдет. Может, ты совершил ужасную ошибку и всеми силами пытаешься ее скрыть, потому что стыдно признаться в том, что натворил. Может, ты просто не знаешь, что предпринять в той или иной ситуации, и вместо того, чтобы честно сознаться в этом, решаешься солгать.

Дело в том, что, когда ты действуешь в условиях стресса, думать о принципах поздно. С ними нужно определяться заранее, тогда тебе хватит присутствия духа, чтобы дать достойный и хладнокровный отпор. Если ты не определился со своими этическими рамками, тебя будет гораздо легче втянуть во что-то такое, о чем ты в дальнейшем пожалеешь. Лишь потом ты осознаешь, что совершил ошибку, а за свои поступки отвечать придется только тебе.

### *Почему люди лгут?*

Я провел много занятий с руководящими работниками, в ходе которых откровенно обсуждались подобные вопросы. Я всегда спрашиваю, у кого есть моральный запрет на ложь. Руку

поднимают большинство, но не все. Затем я спрашиваю, скольким из них приходилось лгать. Руку поднимают все, включая меня. Далее мы переходим к существу вопроса, в частности пытаемся понять, что заставляет людей лгать. Список причин иногда бывает огромен. Среди прочего называют следующие причины:

- *не хотел обидеть человека;*
- *это несущественно;*
- *побоялся;*
- *опасался навлечь на себя гнев;*
- *побоялся, что не купят продукт, если скажу правду;*
- *нервничал и солгал сгоряча;*
- *не было времени подумать;*
- *из-за неуверенности в себе;*
- *амбиции затмили разум;*
- *сказал то, что, по моему мнению, они хотели услышать.*

Многие из этих руководящих работников говорили, что более четкое осознание побудительных причин лжи помогло им подготовиться к сложным ситуациям в будущем. Такое осознание позволило им успокоиться и более тщательно обдумать, как найти решение, не выходя за установленные ими для себя этические рамки.

### *Почему стоит записать свои ценности?*

Записывать их следует в силу ряда причин. Суровая реальность такова: можно сколько угодно следовать рекомендациям

и практиковать шаги, описанные в этой книге, но в конце концов все же сбиться с курса. Одна из основных причин: существует риск совершить ту самую единственную, но неисправимую ошибку, которая разрушит репутацию, а может, и саму карьеру. Неудача в достижении целевых показателей, отказ в повышении или ошибка карьеру не разрушат, а этический срыв — наверняка.

В конце концов, от того факта, что каждый сам отвечает за свои поступки, никуда не уйти. То, что ты выполнял приказ, — не оправдание, отвечать все равно придется. Как сказано выше, неизбежно возникнет ситуация, когда волей-неволей, но придется действовать. Времени на раздумья не будет. Принуждение, собственная закомплексованность, неспособность противостоять давлению, ощущение, что выбора нет, — в таких обстоятельствах определяться с моральными принципами и этическими рамками будет поздно. Тебе не устоять перед злой волей других или собственными слабостями. Тогда-то и принимают решения, в которых раскаиваются всю оставшуюся жизнь. И происходит все в мгновение ока.

Если ты заранее определился, что ты из себя представляешь и где правда, а где ложь, у тебя больше шансов справиться с мыслями, противостоять давлению, задать нужные вопросы, провести консультации, попросить совета у других и принять правильное решение. Заблаговременная установка моральных ориентиров не гарантирует верных поступков, но позволит отдавать себе отчет в том, где можно преступить границы дозволенного. Это, в свою очередь, даст возможность принять меры и правильно оценить обстоятельства.

Как бы то ни было, подобные ситуации неизбежны. В сложных экономических условиях они возникают гораздо чаще. Когда твоё дело растёт и процветает, решения по экономическим, правовым и этическим аспектам принимать куда проще. Ситуация осложняется, когда тяжёлые условия в экономике ставят твой бизнес на грань выживания.

Если продумать все заранее, можно в некоторой степени подстраховаться. Как говорилось в главе 4, для начала следует понять, что ты сам из себя представляешь. В следующей главе мы поговорим о том, как помогает в осмыслении ключевых вопросов эффективная группа поддержки.

## Характер и качества лидера

После того как ты проработаешь вопросы, изложенные в первых нескольких главах, и обдумаешь то, что говорится о характере и качествах лидера, ты сможешь достичь нового уровня эффективности. На мой взгляд, качества лидера можно назвать тем самым активом, который позволяет от хорошего перейти к великому. Вспомни о великих спортсменах, музыкантах, главах бизнеса, руководителях государств. Думаешь, они талантливы от природы? Или они приносят в свою работу нечто, что нельзя выразить словами? Может, именно это создает гармоничное сочетание между их навыками и увлечениями, что и прокладывает путь к высшим достижениям?

Характер и качества лидера — вот ключевые составляющие незаурядных достижений в любом деле. Определись, можно ли ограничиться талантом, увлеченностью и правильным подходом к работе? Нет ли необходимости в совершенствовании

характера и лидерских качеств, если ты намерен реализовать свой истинный потенциал?

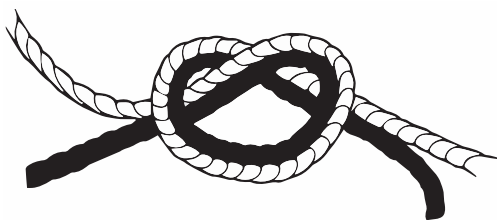
---

## Предлагаемые контрольные шаги

- Подумай об уважаемом тобой человеке, ролевая модель поведения которого тебе близка. Запиши, какие из его поступков вызывают у тебя наибольшее уважение. Какие из них относятся к навыкам, какие к характеру и лидерским качествам? Оцени степень, в которой такие качества свойственны тебе самому. Запиши факторы, которые позволяют или не позволяют тебе действовать в том же духе.
- Запиши три наиболее существенных изменения, которые ты хотел бы видеть в своем бизнес-подразделении или компании. Если бы это зависело от тебя, какие конкретные действия ты бы предпринял, чтобы на практике осуществить такие изменения? Говорил ли ты об этом со своим начальником?
- Подумай, что мешает тебе открыто высказывать свое мнение на работе. Запиши все препятствия и обсуди их с друзьями и близкими.
- Запиши свои ценности и обозначь этические рамки, за которые ты обещаешь себе никогда не выходить. Обсуди эти моменты с друзьями и близкими.







## ГЛАВА 7

# Значение взаимоотношений

*В одиночку не справиться*

Существует ли группа людей, которым ты дорог в такой степени, чтобы они смогли высказать то, что тебе следует знать, даже если ты этого не хочешь?

Выстраиваешь ли ты отношения с людьми, которые могут стать твоей группой поддержки?

Ты оказываешь поддержку и даешь советы другим?

Развиваются ли ваши отношения по мере изменений в твоей жизни и карьере?

Ты сможешь гораздо эффективнее следовать рекомендациям, озвученным в этой книге, если построишь взаимоотношения, полезные и выгодные и для тебя, и для других. Одно из самых

больших препятствий на пути реализации своего потенциала — изоляция. Тебе мешает не отсутствие навыков, не невезение, а именно изоляция и утрата перспективы. В таком случае ты теряешь способность судить о себе объективно — площадь «слепых пятен» увеличивается, и из-за неадекватности оценки качество твоих решений оставляет желать лучшего. Мы легко загоняем себя в угол и воспринимаем мир (и самих себя) в искаженном виде. Сквозь такую изоляцию можно прорваться только с помощью других людей.

Может, ты считаешь, что создавать отношения легко и просто? У нынешнего поколения полно средств поддержания связей: сотни друзей на Facebook, сотни подписчиков в Twitter, сотни профессиональных связей на LinkedIn. Черт побери, наверное, каждый ежедневно получает десятки и даже сотни SMS и электронных писем. Связь и взаимодействие с людьми — совсем не проблема. В нашем распоряжении масса способов общения.

Однако эти индикаторы взаимоотношений весьма обманчивы. Связь по таким каналам — не то же самое, что реальные взаимоотношения, которые послужат тебе опорой в трудную минуту. Люди — пусть хоть один или два человека, с которыми можно честно и откровенно обсудить важные вопросы, — должны быть рядом.

## На грани этического срыва

Мой бывший студент недавно женился и был принят на прекрасную работу. Он отлично учился и был признанным лидером. Он приехал, чтобы нанимать сотрудников для своей компании, и зашел ко мне поздороваться. После обмена новостями

последовала неловкая пауза. Я поинтересовался, все ли у него в порядке.

— Прекрасно, замечательно, — ответил он. — Лучше не бывает.

После этого он пустился в теоретические рассуждения по поводу того, как можно было бы разрешить одну этическую дилемму, если бы в будущем кому-то пришлось с ней столкнуться.

Я настоял, чтобы он объяснил, почему он поднял этот вопрос. И вдруг в его глазах блеснули слезы. Он начал извиняться за свою эмоциональность, сказал, что хотел просто зайти поздороваться и поделиться тем, что происходит в его жизни. Вроде не было причин так расстраиваться.

— Не надо извинений, — сказал я, — здесь можно говорить о чем угодно. Я вас не заставляю, но, если хотите чем-то поделиться, буду рад выслушать.

И он рассказал о сложной ситуации, с которой столкнулся на работе. Начальник предложил ему сделать то, что по формальным меркам было законным, но противоречило его собственным ценностям и моральным принципам. Пока еще он этого не сделал, но был на грани. Кроме того, начальник просил его молчать, так как не хотел, чтобы об этом деле узнали в компании.

Я сталкивался с такой ситуацией не в первый раз и поинтересовался:

— Кому вы рассказали об этом?

Оказалось, что никому.

— Вы не обсуждали это ни с женой, ни с родителями, ни с друзьями и родственниками? — спросил я. — Вы не поделились *ни с кем*? Почему?

Он объяснил, что чувствовал себя ужасно неловко в этой ситуации. Жене он ничего не сказал, так как считал, что она не поймет, к тому же не хотел ее волновать. У него была пара близких друзей, но он не думал, что они его поймут, а родители не поймут точно. У него были хорошие отношения с некоторыми церковнослужителями в его родном городе, но с ними он не стал говорить, так как считал, что им не понять ни существа, ни условий его работы.

Со своими проблемами он остался один на один. Со мной он тоже не собирался их обсуждать, но не заметил, как рассказал мне всю историю от начала до конца. Вместе мы разобрались в ситуации и выработали возможный план действий. На данный момент его карьере ничто не угрожало, но, если он сделает то, что требовал от него начальник, он нанесет непоправимый вред не только своей карьере, но и самому себе.

До нашего разговора он чувствовал себя связанным по рукам и ногам, считая, что единственный выход — сдаться. Теперь он понял, что в его распоряжении имелось сразу несколько возможностей. Он мог возразить (и отказать) начальнику, он мог все рассказать руководству, он мог уволиться. Что бы он ни предпринял, ему нужно было контролировать ситуацию. Наряду с этим он осознавал, что в будущем такая ситуация вполне может возникнуть снова и ему придется научиться справляться с ней таким образом, чтобы исключить угрозу для своей карьеры, репутации и благополучия в целом. В конце нашего обсуждения мы пришли к тому, что такие вещи нужно всегда обсуждать с окружающими (супругой, близкими, друзьями, коллегами) — это позволит сохранить объективность.

Такая история типична. Люди во всех профессиях и сферах деятельности зачастую чувствуют одиночество и изоляцию,

и эффективные возможности разрешения ситуации выпадают из их поля зрения, в то время как другой человек поможет увидеть ситуацию со стороны и найти выход.

Почему люди так мало обращаются за помощью и советом? Зачастую они считают, что понять, через что им приходится пройти, не способен никто. Они не хотят волновать друзей и родных своими, как они считают, глупостями, стесняются обсуждать свои чувства и страхи. Такая изоляция во многих случаях ведет к неадекватным решениям, утрате возможностей и плохой работе. Многообещающие карьеры загублены, ценный потенциал растрочен впустую.

Цель этой главы — понять, как построить отношения, способные прорвать изоляцию. Мы поговорим о разных формах поддержки и помощи, которая когда-нибудь тебе обязательно понадобится, а также о людях того или иного склада, которые обязательно должны войти в твою группу поддержки. В этой главе говорится о препятствиях, которые придется преодолеть, чтобы построить такие взаимоотношения.

Я предложу несколько упражнений, которые помогут в решении этих вопросов. Наконец, в этой главе говорится о необходимости время от времени возвращаться и заново проделывать такую работу в той или иной форме с учетом изменений в тебе самом, обстоятельствах и в окружающем мире.

## Что такое взаимоотношения?

Часто, говоря о взаимоотношениях, мы имеем в виду романтические отношения, свидания и т. п. Взаимоотношения ассоциируются с глубокой эмоциональной привязанностью или

хотя бы с некоторой ее долей. В таком случае взаимоотношения больше связаны с чувствами, чем с интеллектом.

Если ты бизнесмен, слово «взаимоотношения» ассоциируется с клиентами или заказчиками, а может, с вкладчиком, двадцать лет назад открывшим счет у тебя в банке, или домовладельцем, который регулярно посещает твой хозяйственный магазин. Если говорить о моем квартале в Нью-Йорке, мне сразу приходят на ум работники закусочной на углу, которые, прежде чем я сяду за столик, уже знают, что я закажу.

Да, все это разные виды взаимоотношений. Однако здесь я использую это слово в более узком значении. Как я понял, для значимых взаимоотношений требуется три вещи: взаимопонимание, взаимное доверие и уважение. Для создания таких взаимоотношений нужно время, близкое общение и упорный труд, равно как и взаимный интерес, обмен информацией о себе и искренность.

На основе этого определения составь список людей, взаимоотношения с которыми характеризуются такими признаками. Если ты такой же человек, как и большинство из нас, ты будешь удивлен составом этого списка. Почему некоторые люди в него не попали? Может, ты им не доверяешь, может, они болтливы и ты не склонен с ними откровенничать? Может, ты просто не понимаешь их? Может, ты их понимаешь, но не уважаешь?

С другой стороны, ты с удивлением обнаружишь, что у тебя могут сложиться взаимоотношения с людьми, к которым ты не чувствуешь никакого расположения. Возможно, ты считаешь, что эмоциональная привязанность и расположение — необходимые составляющие взаимоотношений. На самом деле это вовсе не обязательно. Задай себе вопрос, что для

тебя важнее в отношениях с начальником — симпатия или понимание, доверие и уважение? Как выстраивать отношения, характеризующиеся такими признаками, как взаимопонимание, доверие и уважение? Предлагаю сделать три вещи:

- Открой себя. Расскажи человеку о себе то, что поможет ему лучше понять тебя<sup>1</sup>.
- Прояви интерес. Поговори с человеком о нем самом, задай вопросы, которые помогут тебе лучше понять его.
- Попроси совета. Будь готов обратиться за конструктивным советом по важным для тебя вопросам (и прояви готовность дать совет со своей стороны); приготовься попросить у этого человека поддержки в делах, в которых чувствуешь себя неуверенным и некомпетентным.

## Дождь в Испании\*

Ко мне обратился мужчина, возглавлявший небольшую компанию в Мадриде. Он участвовал в образовательной программе Гарвардской школы бизнеса и хотел обсудить со мной свой стиль руководства. Он пожаловался, что всегда слишком поздно узнает плохие известия.

— Мои сотрудники обращаются ко мне с проблемами, только когда уже нельзя предпринять никаких конструктивных

---

\* Аллюзия на песню «Дождь в Испании» (The Rain in Spain) из мюзикла «Моя прекрасная леди». Песня является поворотным моментом в сюжетной линии, когда профессору Хиггинсу и полковнику Пикерингу наконец удается добиться от Элизы Дулиттл правильного произнесения фразы «The rain in Spain stays mainly in the plain» (дословно: «В Испании дождь идет в основном на равнине»). Все персонажи поют песню The Rain in Spain, где все время повторяется эта фраза. *Прим. ред.*

мер, — пояснил он. — Я сто раз говорил им, чтобы приходили раньше, а они опять ждут до последнего. Как мне быть? Может, я не умею выбирать людей?

Я расспросил его о характере взаимоотношений с непосредственными подчиненными. Он ответил, что у них очень хорошие взаимоотношения.

— Однако же люди до последнего момента не решаются делиться с вами плохими известиями и проблемами, — заметил я.

— Это так, — признал он. — Но это не значит, что у нас плохие отношения. Я очень хорошо к ним отношусь, а они очень хорошо относятся ко мне.

— Они знакомы с вашей супругой, другими членами семьи? — спросил я.

— Нет, — ответил он, — пока не было повода организовать какое-нибудь корпоративное мероприятие.

Я спросил, известно ли подчиненным о его жизни, образовании, интересах и т. п.

— Не знаю, — сказал он. — А им *надо* все это знать?

— Конечно, тогда все может сложиться по-другому, — ответил я.

Потом задал вопрос:

— Что им нужно знать о вас, чтобы лучше понять вас? Они знают, сколько у вас детей? Они знают о ваших вкусах, предпочтениях, интересах? Знают, что способно лишить вас сна?

Он помолчал, подумал несколько минут:

— Нет, думаю, мы никогда не говорили об этом. Вы считаете, стоит это сделать?

Прежде чем ответить, я поинтересовался, обращался ли он к ним за советом по вопросам, которые его волновали.



Он снова задумался.

— Нет, — сказал он наконец, — я обычно не обращаюсь к ним за советом. Как правило, я принимаю решение, затем об-суждаю его с ними. Иногда спрашиваю, какие у них имеются соображения по той или иной стратегии. Вы это имели в виду?

Я предположил, что работать ему станет намного легче, если наладить взаимоотношения с сотрудниками.

— Наверное, я не совсем понимаю, что вы вкладываете в слово «взаимоотношения», — сказал он. — Я всегда считал, что у нас хорошие взаимоотношения.

— Почему вы ожидаете, что кто-то будет делиться с вами плохими новостями, если вы не делитесь даже самой элементарной информацией о себе? — спросил я.

Прийти к начальнику с плохой вестью не так уж легко — нужно ему доверять и знать, чего от него ожидать. А этот человек не предпринял даже самых простых шагов, чтобы установить взаимопонимание со своими подчиненными. Если у него нет доверия к ним — он не делится с ними ни личной информацией, ни стоящими перед ним проблемами, никогда не спрашивает у них совета, — почему он ожидает, что подчиненные будут доверять ему в такой степени, чтобы со всех ног бежать к нему с плохими вестями?

Он осмысливал мои слова в течение нескольких минут: ему никогда не приходилось рассматривать взаимоотношения с подчиненными с такой точки зрения. Он поблагодарил меня за мое время и покинул кабинет. Я ничего не знал о нем, пока через восемь месяцев он не прислал письмо по электронной почте. «Вы, наверное, не помните всех подробностей нашего разговора, — писал он. — Вы дали мне прекрасный совет; я ему

последовал — эффект был потрясающим и для меня, и для моей компании. Я хотел сообщить вам об этом и поблагодарить».

Разумеется, это письмо меня очень порадовало, но рассказываю я эту историю не ради того, чтобы похвастаться. Я хотел продемонстрировать, как несколько простых шагов, направленных на налаживание взаимоотношений, способны повысить эффективность работы.

## Укрепи свое умение строить взаимоотношения

Если ты мне не веришь — и даже если веришь, — попробуй проделать следующие простые упражнения. Это займет около пятнадцати минут, но тебе потребуется посторонняя помощь.

Шаг 1. Запиши какое-то из своих важных качеств, неизвестных другому человеку. Это должна быть информация, которая поможет ему лучше тебя понять. Пусть твой партнер сделает то же самое.

Шаг 2. Поделитесь друг с другом записанной информацией.

Шаг 3. Пусть каждый напишет вопрос, ответ на который поможет лучше понять другого человека.

Шаг 4. Задайте этот вопрос друг другу и получите ответ на него. Не перебивайте друг друга.

Шаг 5. Пусть каждый запишет проблему, которая его волнует или заставляет сомневаться в собственных возможностях, — к примеру: «Мне не очень удастся \_\_\_\_\_».

Шаг 6. Поделись своей проблемой или сомнениями и попроси у партнера совета, как ее разрешить. Партнер должен сделать то же самое в отношении тебя.

Что ты понял, проделав это упражнение? Я практиковал его с тысячами студентов и руководителей. Поначалу оно им представлялось несколько нелепым. По прошествии пятнадцати минут и по завершении упражнения они понимали эффективность этих простых шагов. Даже когда его выполняли маститые управленцы, проработавшие вместе многие годы, я неизменно слышал следующее: «Это самый содержательный разговор, который у меня когда-либо был с этим человеком. Теперь я понимаю его лучше. Жаль, что мы не сделали этого раньше».

Поразмысли о своих взаимоотношениях. Подумай, сколько времени стоило бы посвятить выполнению этих заданий, направленных на налаживание взаимоотношений. Попробуй сделать это упражнение неотъемлемой частью своей жизни и работы.

## Не пренебрегай выбором правильного средства общения

Один из ключевых элементов, который следует рассмотреть, — выбор средств и параметров общения. Такой выбор может стать решающим для будущего твоих взаимоотношений с данным человеком.

Некоторые разговоры гораздо более эффективны, если их вести лично, а не по телефону: можно непосредственно наблюдать выражение лица и язык тела партнера (причем взаимно). Если взаимоотношения с этим человеком имеют для тебя очень большое значение или тема общения чувствительная, степень риска при личном контакте гораздо ниже, чем при телефонном разговоре. Я убедился на собственном опыте,

что иногда телефонный разговор выливается в полный провал, в то время как лицом к лицу аналогичный по содержанию разговор проходит прекрасно.

А еще я осознал преимущества общения один на один по сравнению с групповым общением. К примеру, если мне нужно получить (или предоставить) непосредственный отзыв, всегда лучше сделать это в личной беседе. Никому не нравится критиковать или слушать критические замечания в свой адрес в присутствии других — отказавшись от встречи наедине для обсуждения чувствительных вопросов, испортить отношения проще простого.

В нашем распоряжении имеется множество средств обмена информацией — электронная почта, SMS, звонки по мобильному телефону, не говоря уже о традиционных вариантах. Я часто наблюдаю, как выбор неправильного средства общения заканчивается испорченными взаимоотношениями на работе.

## Сложности во взаимоотношениях с клиентами

Недавно я встретился со специалистом по продажам, который для общения с клиентами все время использует электронную почту. Он сетовал на трудности в установлении более тесных взаимоотношений с потенциальными клиентами и коллегами. После анализа своих обычных моделей общения он понял, что злоупотреблял электронной почтой, так как она больше подходит для простых сообщений и объявлений. Электронная почта ни в коем случае не предназначена для передачи сложных идей и нюансов.

К примеру, при общении по электронной почте передача юмора, иронии, сарказма таит в себе опасности. Мой знакомый вспомнил, как невольно оскорбил одного из важных клиентов, так как тот неправильно воспринял шутку из его электронного письма.

Он осознал, что, если хочешь быть правильно понятым, нужно, чтобы клиентам были доступны как вербальные, так и невербальные сигналы — последние очень важны. Он также понял, что использование электронной почты вместо более подходящих средств связи может привести к недоразумениям.

Подумай: если взаимопонимание критично для успеха, может, телефонный звонок более уместен, чем электронное письмо; может, стоит позвонить по городскому телефону, а не по мобильному, или назначить личную встречу? Для разговора, который может затронуть чувства собеседника, придется найти удобное тихое место. Всегда нужно заранее специально выделить время и встретиться там, где никто не будет отвлекать и вмешиваться.

Вспомни обо всех этих моментах, если общение критично для установления, налаживания или поддержания важных взаимоотношений. Если всякий раз выбирать неадекватный способ общения, сама возможность установить такие взаимоотношения ставится под вопрос.

## Осознай свою потребность в поддержке

Каждый из нас нуждается в разнообразных взаимоотношениях в зависимости от времени, ситуации и обстоятельств. Здесь все мы уникальны. Чтобы осознать свои потребности, нужно

понять самого себя и виды взаимодействия, которые помогут разрешить стоящие перед тобой проблемы. Начни с составления списка своих потребностей. Поделюсь некоторыми из своих:

- *любовь;*
- *поддержка;*
- *поощрение;*
- *похвала и позитивное подкрепление;*
- *консультации;*
- *конструктивная критика и коучинг;*
- *поддержание веры и надежды на успешное осуществление планов (возможно, мне нужно, чтобы меня просто поддерживали в мысли, что все в конце концов получится);*
- *интеллектуальные стимулы.*

Большинство из нас (включая меня) никогда не удосуживались составить список своих потребностей. В некоторых ситуациях и в некоторые моменты мы понимаем, что чувствуем себя скверно, но не знаем почему. Мы осознаем, что у нас есть потребности — эмоциональные и прочие, — которые требуют внимания, но всерьез о них не задумываемся.

Составив список, начинаешь удивляться тому, что вдруг выходит на поверхность. Такой список может отличаться в зависимости от того, что человек в данный момент переживает. К примеру, если ты заболел, возникает потребность в сочувствии, внимании, по крайней мере до того момента, пока не почувствуешь себя лучше. В условиях экономического спада возникают иные потребности — возможно, понадобится поддержка и совет, как пережить сложный период.

Попробуй к этим вопросам добавить некоторый аналитический компонент. Копай вглубь, пытаясь нащупать болевые точки. Классический случай — ты начинаешь чувствовать неудовлетворенность своей работой и подумываешь об уходе. Теперь вернись к списку своих потребностей и определи, какая из них не удовлетворена.

## Думаю, мне придется уйти с работы

Недавно ко мне обратилась приятельница. Она управляла предприятием, которое создала совместно с партнершей. За пять лет они создали прекрасный розничный бизнес, пользовались хорошей репутацией и располагали сильной клиентской базой в Южной Калифорнии. Теперь моя приятельница хотела выйти из бизнеса и подумывала о возвращении в аспирантуру для получения ученой степени. Я был удивлен, так как знал ее как сильного профессионала и всегда считал, что она любит свою работу. Среди прочего у нее был явный талант модельера и дизайнера. Достичь своего нынешнего уровня, построить собственный бизнес стоило ей немалых многолетних усилий, и теперь она процветала — или так мне только казалось.

Она поинтересовалась моим мнением по поводу ее плана. Я ответил, что в шоке от услышанного — бросить свой бизнес! Когда я спросил, что она собирается изучать в аспирантуре, она сказала, что еще не решила, но упомянула пару заинтересовавших ее дисциплин. Муж готов был поддержать ее в любых начинаниях.

— Что случилось? — спросил я. — Я считал, что ты любишь свое дело и все идет как нельзя лучше.

Она не ожидала, что я буду удивлен. Я сменил тактику.

— Ладно, — сказал я, — если бы у тебя была возможность заниматься тем, что тебе по душе, что бы ты выбрала?

Она немного подумала и улыбнулась:

— Это же абсолютно ясно — то, чем я занимаюсь сейчас: свой бизнес.

— В чем же тогда дело?

Она подумала и стала рассказывать о взаимоотношениях с партнершей. Они все чаще не соглашались по ключевым вопросам. Между ними появилось больше нервозности. Ей не хотелось идти на работу. К тому же экономические условия требовали жестких решений и, учитывая натянутость их отношений, обстановка с каждым днем становилась все тяжелее.

— Мне нужна гармония и поддержка, — объясняла она, — не выношу конфликтов. К тому же, если я намерена что-то сделать, я не хочу слышать, что этого делать не надо. Я хочу работать с людьми, которые мне всё по-человечески объяснят и будут конструктивно сотрудничать. Я не удовлетворена этими взаимоотношениями. Это, наверное, и есть причина моего желания уйти.

— Ты могла бы обсудить это со своей партнершей? — спросил я.

Она призналась, что они не обсуждали такие вопросы. Они были близкими подругами в течение двадцати лет, и каждая считала, что и так знает, о чем думает подруга, поэтому им не приходило в голову осмотреться и лучше узнать друг друга в новой обстановке.

Я предложил свой скромный совет:

— Прежде чем загубить ваше чудесное детище, которое ты, очевидно, по-прежнему любишь, попробуй наладить отношения с партнершей.



Я описал процесс обмена информацией и порекомендовал воспользоваться им, чтобы поработать над их взаимоотношениями:

— Затем расспроси ее о мыслях и чувствах, а потом дайте друг другу совет, как строить взаимоотношения друг с другом.

Она связалась со мной через несколько недель. Они с партнершей прекрасно поговорили, и этот разговор доставил огромное удовольствие обеим. Они вспомнили, что изначально подвигло их создать совместный бизнес. С годами они перестали думать о своих индивидуальных запросах и прекратили работать над своими взаимоотношениями.

В конечном счете они согласились иначе распределить обязанности. До этого момента они решали многие задачи совместно. Они поняли, что это не просто неэффективно, но и вредно. Они также решили установить ежеквартальный «тайм-аут» — день, в который будут обмениваться информацией о себе, задавать друг другу вопросы, просить совета — и все в конструктивном духе.

Благодаря таким взаимоотношениям они снова в деле и радуются жизни.

## Установить взаимоотношения поддержки

Разумеется, не все наши потребности можно удовлетворить во взаимоотношениях с одним человеком, как бы мы ни старались. Мой коллега Билл Джордж много говорит о значении группы поддержки<sup>2</sup>. Такая группа состоит из нескольких человек, взаимоотношения с которыми ты выстраиваешь годами. Эти люди могут быть незнакомы между собой, но каждый

из них окажет тебе помощь и поддержку в определенных ситуациях. Создавать такую группу нужно заблаговременно, потому что не всегда можно предугадать, какая именно помощь и наставление тебе понадобятся в будущем. Если ты изолирован и близкие отношения поддерживаешь лишь с немногими, будешь чувствовать себя весьма неуютно, если нужно будет обратиться за помощью и советом к малознакомому человеку, особенно в кризисных для тебя ситуациях.

Начни с составления списка людей, с которыми ты хотел бы построить значимые взаимоотношения. Мой список выглядит следующим образом:

- *духовный наставник;*
- *добрый друг;*
- *супруг или любимый человек;*
- *«мудрец» — опытный и благоразумный человек, который хорошо тебя знает (например, учитель);*
- *специалист (юрист, врач, финансист, архитектор и т. п.);*
- *начальник, представители руководства на работе, коллеги;*
- *подчиненные — в частности, непосредственные подчиненные.*

К составлению такого списка следует подойти системно, тогда он поможет выявить пробелы в твоих текущих взаимоотношениях. Если ты почувствуешь изоляцию в той или иной ситуации, выявление пробелов поможет тебе осознать причины ее появления.

Составь в письменном виде как свой текущий список взаимоотношений, так и желательный список, затем сопоставь их. Налицо очевидные пробелы? Можно принять меры, чтобы заполнить их? Что необходимо сделать для этого? Повторяю: ты не ставишь своей целью найти лучших друзей или людей, с которыми пойдешь в кино или на ужин (такие взаимоотношения тоже могут возникнуть, но как побочный эффект). Ты ищешь людей, которые дадут тебе совет, эмоциональную поддержку и наставление. Тем же людям и ты в ответ окажешь такую же услугу. Это люди, взаимоотношения с которыми ты будешь строить на понимании, уважении и поддержке.

Вновь подчеркну, хотя эти люди называются группой, они могут никогда между собой не встретиться. Участники группы поддержки не обязательно должны быть знакомы друг с другом. С каждым из них у тебя установятся индивидуальные взаимоотношения на основе ваших общих потребностей. Разумеется, участники какой-либо подгруппы могут быть как-то связаны между собой, но основная цель — построить именно индивидуальные взаимоотношения. При составлении списка стоит все продумать, так как такой список должен лечь в основу создания прочных и взаимовыгодных отношений.

## Выявление пробелов

После проведения такой работы стоит остановиться и проанализировать, какого рода пробелы были выявлены. Возможно, наметится закономерность, которая потребует углубленного анализа. У каждого из нас свои пробелы во взаимоотношениях. Рассмотрим несколько примеров.

### *Пробелы, возникающие из-за семейных проблем*

Нам приходится каждый день ходить на работу, даже когда у нас проблемы во взаимоотношениях с супругом(-ой) и детьми. Такие трения не дают сосредоточиться на работе, затуманивают наше восприятие действительности и вызывают у нас обостренную реакцию на любые помехи.

В подобной ситуации замечательно, если у тебя сложились хорошие взаимоотношения с коллегами или другими людьми, с которыми ты можешь поделиться своими семейными проблемами и которые помогут тебе справиться с ситуацией. Может понадобиться и помощь специалиста. Как бы то ни было, одному будет очень сложно.

### *Никаких личных взаимоотношений на работе*

Некоторые поддерживают прочные взаимоотношения вне работы, но считают неправильным формировать долгосрочные отношения на работе. При таком подходе они мало рассказывают о своей жизни, мало интересуются жизнью других и не создают взаимоотношений, которые позволили бы им обратиться за советом. Они говорят, что у них есть наставники вне работы, и часто удивляются критическим замечаниям, которые получают на работе за недостатки, о которых наставник не упоминал. Иногда наставник даже не считает, что такие недостатки существуют.

Проблема такого подхода в том, что на работе или в служебных делах мы проводим значительную часть своей жизни. Следовательно, способность к совершенствованию своих навыков, осознанию увлечений, соотнесению уровня своей

квалификации с требованиями, к развитию характера и качеств лидера — даже осознание собственной натуры — можно значительно укрепить, если учитывать отзывы и рекомендации сослуживцев (руководителей, коллег, подчиненных). Для реализации своего потенциала необходимы хорошие взаимоотношения именно на работе.

### *Взаимоотношения ограничиваются работой*

Многие молодые люди в начале карьеры собираются работать день и ночь, чтобы создать прочный фундамент для последующей жизни. У них может быть молодой человек, девушка или супруг(-а), но других нерабочих отношений они создавать не стремятся. Я слышал от них буквально следующее: «В сутках всего двадцать четыре часа, и, если хочешь поддерживать взаимоотношения с людьми, лучше всего подойдут коллеги».

Проблема с таким подходом в том, что создается изоляция другого типа, когда вся жизнь рассматривается с точки зрения интересов компании. Начинаешь жить по принципу «для меня важно то, что важно для компании». Стоя на таких позициях, мы можем оправдывать неприемлемое и сомнительное поведение, если такого рода поведение превалирует в компании. Непросто сказать «нет» сомнительному поведению и проявить лидерство, если ты поддерживаешь взаимоотношения только на работе.

Есть и другая причина. Как показано в главе 2, волонтерская и прочая общественная деятельность может оказаться очень важной для твоего развития. Нельзя допускать, чтобы вся жизнь ограничивалась работой. Мне пришлось наблюдать,

как многие профессионалы утрачивали здравый смысл, потому что не потрудились создать взаимоотношений вне работы.

### *Я в сети и в контакте*

Еще один возможный подход — иметь множество взаимоотношений, множество связей и использовать каждую возможность для контакта с людьми. Так поступают те, кто заходит в кабинет профессора или представителя руководства и заявляет: «Хочу, чтобы вы были моим наставником». Представим, что такой представитель руководства или член профессорско-преподавательского состава ответит: «Конечно, буду рад вам помочь». Молодому человеку приятно: он установил взаимоотношения, но ни одна из сторон не представляет, что делать дальше. К сожалению, хотя такой подход может кому-то показаться правильным с точки зрения количества установленных взаимоотношений, он ничего не стоит, если его рассматривать с точки зрения глубины и качества взаимоотношений.

Цель этого упражнения — не количество. Как показывает жизнь, если удастся наладить надежный контакт с пятью-шестью людьми, тебе очень повезло. Создание и поддержание таких взаимоотношений требует времени, последовательности и взаимных усилий. Взаимоотношения создаются индивидуально, а не оптом. Сетевой режим может быть полезен во многих случаях, но сеть не заменит реальных взаимоотношений — тех, на которые можно рассчитывать в кризисные моменты.

## Что мешает найти помощь и поддержку?

Я рассказал вам несколько историй, услышанных от людей, которые обратились ко мне за советом. Эти люди говорили, что до этого ни с кем не обсуждали своих проблем. Конечно, хорошо, что они все-таки обратились за помощью, но плохо, что они тянули так долго, а изначально поддающаяся решению проблема превратилась в зловещий айсберг. Почему они не начали искать помощи?

Существует множество причин: не хотели никого беспокоить, не думали, что другие поймут, рядом не было человека, к которому они испытывали бы доверие. Или же они боялись, что человек, которому они доверятся, перестанет их уважать.

Ты можешь выдвинуть несметное количество аргументов в оправдание своего бездействия, но лучше проделай следующее. Вспомни тот момент, когда кто-то обратился к тебе за помощью, поддержкой, советом, и получилось так, что ты очень помог этому человеку. Вот когда ты, несомненно, был на высоте.

Вспомнил, как все было? Теперь задай себе следующие вопросы:

- Что ты испытывал? Как ты отнесся к тому, что к тебе обратились за советом?
- При помощи каких средств связался с тобой человек, просивший о помощи, — лично, по телефону, по электронной почте, письмом или иначе? Как выбранное им средство связи повлияло на качество вашего общения?
- Как ты ему помог?
- Что ты узнал о себе в результате такого общения?

В течение многих лет я предлагал проделать это упражнение своим студентам и представителям руководства. Люди неизменно улыбались, когда вспоминали такую ситуацию и писали ответы на вопросы.

Почему они улыбались? Они осознавали, что были невероятно польщены тем, что кто-то спрашивал их мнения. Кроме того, они приходили к выводу, что личное общение наиболее эффективно. Порой они просто выслушивали собеседника, порой задавали правильные вопросы, иногда высказывали свое мнение. Практически всегда в процессе такого общения они узнавали что-то новое о самих себе. Самое главное, что эти воспоминания помогали им осознать, что люди на самом деле стремятся устанавливать взаимоотношения и готовы помочь, если их об этом попросить.

## Что делать дальше?

Вспомни ситуацию, когда ты пожалел о том, что не обратился к кому-нибудь за советом и поддержкой. Запиши причины, почему ты этого не сделал. Теперь задай себе вопросы: «Что ты потерял?», «Каковы последствия отказа от такого обращения?»

Вернись к списку своих потребностей и списку потенциальных кандидатов, с которыми ты предполагаешь строить отношения, основанные на взаимной поддержке. Обратись к другим публикациям на эту тему, в частности рекомендую книгу Билла Джорджа True North, указанную в списке литературы, на которую я ссылаюсь.



## Взаимоотношения развиваются во времени

Взаимоотношения поддерживать нелегко, так как со временем все меняется. Меняется твоя карьера, меняешься ты сам, твои взаимоотношения и запросы. Поэтому развитие взаимоотношений не может быть единичной или разовой акцией. Для реализации своего потенциала взаимоотношения нужно развивать постоянно. Относись к развитию взаимоотношений как к навыку, который нужно культивировать.

Очень успешный бренд-менеджер переехал со своей семьей из Лондона в Германию, во Франкфурт: его перевели на другую, гораздо более высокую должность. Хотя он и жена раньше не раз бывали в Германии, они не говорили по-немецки. Они сохранили свой дом в Лондоне, сняли квартиру во Франкфурте и устроили двоих детей в международную школу. До назначения этот бренд-менеджер несколько месяцев изучал немецкий язык и считал, что на элементарном уровне он сможет объясняться с людьми. Он приехал в Гарвардскую школу бизнеса для участия в образовательной программе для руководящего состава и однажды посетил меня, чтобы обсудить свою работу.

Я поинтересовался, как у него идут дела.

— Тяжко, — ответил он. — Моя жена чувствует себя очень одинокой, она не смогла завести друзей. Я подружился с несколькими коллегами, но все это довольно поверхностно. На большинство уик-эндов мы ездим в Лондон и живем у родителей жены, а поскольку нас не бывает по выходным, мы почти ни с кем не общаемся. Несколько немецких семей приглашали

нас к себе, но мы все еще не нашли для этого времени. Я почти все время на работе, поэтому мы не познакомились ни с кем в нашем районе. В церковь мы ходим по субботам в Лондоне, во Франкфурте мы в церкви не бываем и с людьми не знакомимся. Мне там работать еще три года, но я не уверен, что мы выдержим.

Я посочувствовал ему. В начале 1990-х моя компания направила меня работать в Японию — в то время мне явно не хватало зрелости и жизненного опыта, чтобы создать разнообразные взаимовыгодные отношения. Мне пришлось очень нелегко в те времена.

Я предложил ему составить список людей, с которыми он поддерживал взаимоотношения, в том числе в Германии. Он указал множество людей в Лондоне и даже нескольких в Азии, где он какое-то время работал. Что характерно, во Франкфурте он никого назвать не мог.

— В чем же дело? — спросил я.

Он признался, что это не было его приоритетом. Мне нечего было посоветовать, за исключением очевидного: надо это сделать своим приоритетом. Это, вероятно, означало, что некоторые уик-энды придется проводить во Франкфурте, чтобы он, его супруга и дети смогли влиться в жизнь сообщества.

— Иначе вы быстро выдохнетесь, — сказал я ему. — Это неудивительно. На такой должности нужно больше внимания уделять развитию взаимоотношений. Большинство из нас это недопонимает.

Одна из самых сложных задач при работе вдали от дома — создание взаимоотношений и группы поддержки. Но на самом

деле это просто сложная разновидность той задачи, которую приходится решать при переезде в другой город, страну или при смене работы. Нельзя прекращать культивировать взаимоотношения — этот непрерывный процесс.

## Взаимоотношения — важный фактор реализации потенциала

В одиночку не справиться.

*Попробовать*, конечно, можно — даже какое-то время будет казаться, что все получается. Но, как показывает мой опыт, а также опыт всех, с кем мне приходилось работать, задача реализации своего потенциала осложняется, если в критические моменты рядом не окажется людей, способных оказать помощь и поддержку. С любой из поставленных в этой книге задач справиться легче, если удастся найти людей, с которыми тебя связывает доверие и взаимное понимание.

---

## Предлагаемые контрольные шаги

- Прodelай индивидуальные упражнения, описанные в этой главе.
- Найди партнера и прodelай упражнения с раскрытием информации о себе, получением информации о партнере и обращением за советом.
- Составь список вопросов, которые тебя беспокоят. Какие из них ты с кем-либо обсуждал? Определи потенциальные

взаимоотношения, в рамках которых ты мог бы обсудить один или несколько из этих вопросов.

- Запиши, когда в последние два раза ты давал совет и оказывал поддержку. Запиши, какой опыт извлек из этого. Как полученный опыт поможет тебе уменьшить собственную изоляцию?



## ГЛАВА 8

# Дорожная карта

### *Интегрируем процесс*

Я считаю, что никогда не поздно... Или, в моем случае, слишком рано стать тем, кем ты захочешь... Временные ограничения отсутствуют — начни, когда захочешь... Изменись или останься таким, как есть... Никаких правил не существует... Извлечь из этого лучшее или худшее можем только мы... Я надеюсь, ты извлечешь лучшее... Надеюсь, ты встретишься с тем, что даст тебе жизненный стимул. Испытаешь то, что никогда не испытывал. Надеюсь, ты познакомишься с людьми, которые придерживаются другой точки зрения. Надеюсь, ты бросишь себе вызов. Надеюсь, споткнувшись, ты поднимешься и найдешь в себе силы двигаться вперед. Надеюсь, ты проживешь жизнь, которой желал для себя... А если нет, то начнешь все сначала.

*Эрик Рот,  
сценарий кинофильма «Загадочная история  
Бенджамина Баттона»<sup>1</sup>*

Построить хорошую карьеру — серьезная задача. Понадобится мужество, чтобы выбрать курс и корректировать его в процессе

путешествия. Сложность этой задачи определяется разными факторами. Будущее неопределенно, мир все время меняется, и нам постоянно дают хорошие советы о том, как осуществить наши мечты, однако зачастую они бывают противоречивыми и даже вредными.

В условиях такой неопределенности возникает искушение просто жить так, как все. Или существует иной путь? Есть ли люди, отвергнувшие устоявшиеся стереотипы и влияние окружения, чтобы проложить путь, который отвечает их уникальным навыкам и увлечениям? Что это — пустые мечты или реальная возможность?

## Есть другой путь

Обратимся к некоторым зарисовкам.

Девушка, блестяще окончившая школу бизнеса, — назовем ее Абигейл — решила работать в коммерческой организации в Калифорнии, инвестирующей средства в благотворительность. Многие из ее сокурсников пошли в финансы или консалтинг, но у Абигейл была страсть помогать новым начинаниям в благотворительной сфере. На момент, когда Абигейл окончила школу бизнеса, эта деятельность только зарождалась, и ее сокурсники качали головами, услышав, какую работу она выбрала. После выпуска она выполняла ключевые функции в создании свыше двадцати пяти новых предприятий, которые приносят огромную пользу людям по всему миру. Ее компания добилась широкой известности и престижа. Она любит свое дело и ни за что не поменялась бы местами со своими товарищами по школе бизнеса.

Азим, менеджер завода по производству потребительских товаров в Малайзии, мечтал, что когда-нибудь будет работать только на себя. Он задумал начать бизнес для удовлетворения важной потребности, которую испытывали глобальные компании по производству потребительских товаров. Его родные и близкие гордились его позицией и просили его остаться на ней и продолжить свою карьеру внутри организации. После безвременной кончины одного из своих родителей Азим пришел к убеждению, что жизнь слишком коротка, и его страх, что впоследствии он будет раскаиваться в своем отказе от мечты, пересилил страх потерпеть провал. Он использовал свои сбережения, а также финансирование от нескольких организаций, чтобы начать свой бизнес. Трудно сказать, насколько прибыльной станет его компания (хотя начало было неплохим), но, как говорит наш новоявленный предприниматель: «Что бы ни случилось, я в восторге от своей работы — здесь я могу приложить все свои способности и исполнить свои мечты». Азим был удивлен, поняв, что для него процесс важнее, чем результат.

Девон, выпускник колледжа, пожелал заниматься финансами. Девону нравилась работа на фондовом рынке — он наблюдал за ним ежедневно, начиная с десяти лет. Его отец, специалист по продажам, много рассказывал Девону о рыночных законах и механизмах. Он с увлечением анализировал компании и узнавал рынки. Его родители были детьми времен Великой депрессии и надеялись, что их сын займется юриспруденцией и получит диплом юриста. Вначале они были разочарованы его выбором в финансовой сфере. Проработав несколько лет и приобретя кое-какие навыки, Девон открыл собственную

небольшую компанию. Теперь он управляет денежными средствами ряда семей и учреждений. Он любит свое дело, он осуществил свою мечту.

Хезер работала в компании, занятой оказанием профессиональных услуг. Это была престижная работа, и она считала честью для себя работать в этой области. Ее родители были успешными юристами и гордились, что их дочь работает на рынке профессиональных услуг. И все же по прошествии нескольких лет Хезер поняла, что ее не увлекает решение ключевых задач на ее работе, а также общие цели и задачи. Работа от этого страдала. После серьезных раздумий она решила, что больше всего ей нравится помогать людям. Она прекрасно понимала людей. Хотя ей было уже за тридцать, Хезер решила вернуться к учебе, пройти медицинские курсы и учиться в медицинской школе. Родители были обеспокоены и умоляли ее пересмотреть свое решение, но Хезер была тверда и в конечном счете стала психиатром. Каждый день она помогает людям, и она одна из счастливейших моих знакомых.

В качестве менеджера по продажам компании по производству потребительских товаров Джамал всегда стремился помочь коллегам, даже когда этого никто не замечал. Ему нравилась его работа, он верил в свою компанию и считал, что, помогая другим, он увеличивает свой вклад в успех компании. Он ничего не ожидал взамен. Через несколько лет в компании открылась позиция исполнительного вице-президента. Джамал хотел получить эту должность, но понимал, что другие менеджеры по продажам приносили больший доход. Как-то раз у него зазвонил телефон. Это был CEO. Он предложил ему



эту должность, пояснив, что перед компанией стоит задача создать культуру, ориентированную на командный дух, и что, наблюдая за самоотверженными поступками Джамала в течение ряда лет, он пришел к выводу, что именно он был лучшим кандидатом на должность вице-президента.

Учитель начальных классов Колин вызвался по выходным работать в приюте для бездомных. Об этой работе знала только его жена. Работа волонтером приносила Колину большое удовлетворение. Спустя несколько лет к нему обратился член совета школы с вопросом, не хотел бы он стать членом этого совета. Колин с удовольствием согласился. Благодаря членству в школьном совете он мог больше узнать о приюте и тех проблемах, которые всегда есть у некоммерческих организаций. В конечном счете Колин стал председателем совета и несколько лет назад был награжден за свой вклад в жизнь сообщества. Он стеснялся своей награды, но ему нравилось быть председателем совета. Многое из сказанного в тот вечер, когда ему вручали награду, показало Колину, что его деятельность имеет гораздо большее значение, чем он думал. «Я осознал, — заметил он, — что попал в самую точку».

Пол, выпускник медицинской школы, решил построить прибыльную карьеру, занявшись частной практикой. Но передумал и понял, что его призвание — здравоохранение, в особенности помощь жителям Гаити, Руанды и других стран, где люди гибнут от болезней, которые успешно лечатся в более развитых странах. Да, заработки Пола не сравнить с теми доходами, которые он имел бы, занимаясь частной практикой. Но при этом он достиг более важной для себя цели: внес ощутимый вклад

в развитие глобального здравоохранения. Вместе со своим товарищем по медицинской школе, который разделял его взгляды, Пол создал некоммерческую организацию помощи здравоохранению в развивающихся странах. Эта организация помогла сохранить здоровье и улучшить качество жизни миллионам граждан развивающихся стран по всему миру. Его энтузиазм и высокая квалификация привлекали людей, стремящихся помочь другим достичь лучшей жизни, — доноров, добровольцев и практикующих медиков с аналогичными взглядами.

Я знаком с каждым из героев этих историй, а также с героями многих других аналогичных ситуаций. Все эти люди пережили трудности и минуты сомнений. Все они поняли, что задача реализации своего потенциала — это путешествие, нескончаемый процесс, который дарит прозрение и ставит новые вопросы, но не имеет конечной точки.

В процессе работы над этой книгой я время от времени сообщал ее название друзьям, и они обычно спрашивали: «Так *сам-то ты* идешь своим истинным путем, полностью реализуешь свой потенциал?»

Отвечать приходилось так: «Нет, я все еще работаю над этим. Все еще пытаюсь понять, каков он, мой истинный путь. На самом деле я не уверен, что когда-нибудь смогу полностью реализовать свой потенциал — по крайней мере *надеюсь*, что нет». Надеюсь, что я никогда не перестану работать над собой, чтобы лучше понять себя, не перестану ставить перед собой новые цели, увлекаться новой мечтой и совершенствовать свои навыки для решения новых задач. Надеюсь, что всегда найду способ оказать позитивное влияние на окружающий мир и себя самого.

## Эта книга о тебе

Моя первая книга *What to Ask the Person in the Mirror* написана для руководителей с целью помочь им совершенствовать свои навыки и развивать свои организации. В ней я доказывал, что правильное руководство в большей степени означает способность ставить правильные вопросы, чем знать все ответы. Не нужно взваливать на себя сразу все проблемы мироздания — ведь ты не супермен.

Однако задавать ключевые вопросы и размышлять над ответами совершенно *обязательно*. Таким способом руководители и потенциальные руководители могут разрабатывать и осуществлять стратегию развития своих способностей и неуклонно вести свои организации к успеху. Надеюсь, прочитав эту книгу, каждый почувствует себя более подготовленным к роли лидера.

Я горжусь той своей книгой, но, когда я заканчивал работу над ней, я понимал, что остается нерешенным один важный момент: знать, какие вопросы ставить, какие навыки развивать и какие действия предпринимать, — это одно, а вот иметь возможность задать такие вопросы, приобрести такие навыки и выполнить такие задачи — это совсем другое.

В такой ситуации главное действующее лицо, которое нужно понимать и которым нужно управлять, — *ты сам*. Ты способен правильно оценить свои навыки? Каковы твои увлечения? Ты осознаешь, что собой представляешь? Ты имеешь представление о работе своей мечты? Ты используешь свои навыки и увлечения, чтобы достичь выдающихся результатов в работе? Ты проявляешь характер и качества руководителя? Ты создал

группу поддержки, на которую можешь положиться? Все эти вопросы и переменные оказывают мощное воздействие на твою способность выполнять работу, добиться высших результатов, реализовать свои мечты.

К решению этой задачи можно идти несколькими путями. Каждый из нас уникален и в любую ситуацию привносит только для него характерные качества. Каждый из нас движется к цели со своей скоростью и своими методами. В одних видах деятельности мы способны достичь более выдающихся результатов, чем в других. Нельзя ограничить человека какими-то рамками и ожидать от него серьезных достижений.

В связи с этим удивительно, как так получается, что многие талантливые люди даже не пытаются осознать свои уникальные качества. Им легче дискутировать на высокоинтеллектуальные темы, чем понять, что они сами из себя представляют и что им нравится. Им проще копировать кого-то, чем определить, как усовершенствовать самих себя, чтобы достичь лучшего. Это серьезная проблема. Поддаться влиянию толпы гораздо проще, чем найти себя. В книге разработана дорожная карта к реализации своего потенциала. Разумеется, придется сделать выбор — вставать или не вставать на этот путь.

## Продвигаемся по намеченному пути

Рассмотрим схему, с которой вы впервые ознакомились на рисунке во введении. Наше путешествие началось с понимания правил дорожного движения, затем мы перешли к вопросам понимания самого себя. Далее схема предусматривает стратегии

достижения оптимальных результатов и кое-какие дополнительные меры для реализации своего потенциала.

Реализация потенциала человека не похожа на разработку корпоративной стратегии. Когда речь идет о компании, если у тебя достаточно времени, денег и решимости, можно изменить многое. Мир тебе, скорее всего, не изменить, но можно адаптировать свою организацию под мировой уклад, изменив ее профиль, характер и культуру. При наличии времени, ресурсов и решимости можно изменить много важнейших составляющих.

С людьми дело обстоит иначе. В человеке что-то поддается изменениям, а что-то нет. Главное — определить, что изменить можно, а что нельзя. Мой рост — 178 см, и, как бы мне ни хотелось считать, что мой рост — 183 см, мне уже не вырасти. Я люблю петь в дúше, но, если я запою на людях, мне не сносить головы. У меня отличные математические и аналитические навыки, но, если бы мне пришлось преподавать арифметику или иметь дело с расчетами, я бы уж точно с этим не справился — и неважно, сколько усилий я вложил бы в это занятие.

Часто многообещающие молодые люди делают одну и ту же ошибку: они рассматривают свою жизнь как корпоративную стратегию. К примеру, они могут считать, что обязаны уметь то, что умеют их коллеги. Если они этого не умеют, то вкалывают до седьмого пота, пока не приобретут соответствующие навыки. Они хотят занять свое место в компании и конкурировать на равных с такими же, как они. Проблема в том, что они не учитывают фундаментальные различия между собой и другими людьми.



**Рис. 8.1**

Более адекватный, но и более трудный путь — оценить себя и понять, что ты собой представляешь. Для этого нужно сначала провести инвентаризацию уже имеющихся навыков и определить, решение каких задач приносит тебе удовлетворение. По результатам оценки можно разработать стратегию развития навыков для выбора будущей профессии. Такой анализ покажет, как в дальнейшем работать над недостатками, наращивать сильные качества и выбрать среду, которая в максимальной степени позволит реализовать себя. Далее, по мере обретения жизненного опыта, придется дорабатывать концепции, уточнять потребности и корректировать направление движения.

## Полная реализация потенциала

Следовать системному подходу с целью достижения оптимальных результатов разумно, но при этом не следует забывать, что оптимальными такие результаты будут только для тебя, а процесс будет отвечать исключительно твоим запросам и потребностям. Твой путь не хуже любого другого. Просто он иной.

Я предлагаю другой способ осмысления карьеры и жизни. Вероятно, потребуется отвергнуть общепринятые стандарты, влияние окружающих, популярной культуры и т. п. Постарайся выработать у себя что-то вроде защитной оболочки, когда на вечеринке будешь объяснять, почему ты занялся тем, что тебе нравится, а не пошел путем, которым идут почти все присутствующие. На путешествие могут уйти годы, в течение которых не стоит ожидать особой поддержки и аплодисментов. Отсутствие одобрения тяжело переживают те, кто был лучшим в классе или привык оценивать себя, исходя из мнения других.

## Последующие шаги

Я не питаю иллюзий по поводу того, насколько легко осуществить предлагаемые в моей книге шаги. Я не наивен и в полной мере осознаю, как нелегко прокладывать собственный путь. Это тяжелый труд, и тебе понадобится незаурядная сила духа — это я постиг на собственном опыте. Я так же подвержен постороннему влиянию, как любой другой человек. Мне нравится производить хорошее впечатление. При этом я знаю, что практические соображения — в частности, деньги — заставляют нас забыть о высоком: нам надо платить за квартиру и выполнять

прочие обязательства. В прошедшие годы мне тоже приходилось сворачивать с пути под бременем забот и тягот.

Но если ты решишь в целом следовать предписаниям, озвученным в этой книге, перечисленные ниже меры окажутся весьма полезными.

- *Веди дневник.* Не обязательно делать записи ежедневно, но обязательно записывай свои мысли каждый раз, когда ищешь ясности в том или ином вопросе. Используй дневник как рабочую тетрадь для упражнений, предлагаемых в книге, чтобы отразить свои мысли и наблюдения.
- *Ежедневно читай газеты.* Читай книги и журналы. Будь в курсе текущих событий: литература и культурные тенденции могут служить проверкой твоих идей на реалистичность. Хотя ты и не хочешь поддаваться влиянию популярной культуры, все равно нужно знать, что происходит в мире, потому что иначе возникнет риск изоляции. Полезно читать о том, как другим удавалось справляться со своими задачами в схожих условиях.
- *Откладывай деньги, если можешь.* Одна из причин, по которой люди не могут реализовать свой потенциал, — насущные финансовые проблемы. Я не хочу сказать, что не надо тратить. Я пытаюсь донести до читателя, что наличие существенных финансовых обязательств не позволяет всецело посвятить себя личностному росту и увлечениям, а также отстаивать свою позицию, противостоять давлению и следовать своим убеждениям. Откладывай деньги на всех этапах карьеры, и тогда сте-



пень вероятности, что ты сможешь больше заработать в будущем, станет намного выше. Почему? Наличие сбережений позволит тебе лучше проявить лидерские качества и принимать наиболее целесообразные карьерные решения.

- *В своем графике выдели время на отпуск и выходные.* Ко мне часто обращаются люди, которые говорят, что не отдыхали несколько лет. Поэтому нет ничего удивительного в том, что им трудно формировать мнения и размышлять. Смена обстановки обостряет восприятие. Эта книга посвящена пониманию самого себя. Тому, кто довел себя до изнеможения, уже не до этого.
- *Не позволяй взаимоотношениям уходить в никуда.* С этим проблема у всех нас, включая меня. Поддерживай отношения, не давай им угаснуть. Я регулярно обращаюсь к людям за советом. Сказав глупость или разозлившись, я прошу прощения (многократно). Уверен, что работа над взаимоотношениями будет тебе удаваться лучше, чем мне, но придется постараться.
- *Если нужно, обратись к специалисту.* Я имею в виду психолога или психотерапевта. Странно, что люди часто игнорируют это предложение. Многие считают посещение такого специалиста пятном на биографии. Всем поголовно это может не понадобится, но призываю подумать об этом, если есть проблемы. Я наблюдал, как люди благодаря помощи специалиста успешно справлялись с трежностью и депрессией, болезненными последствиями событий своей жизни. Такой специалист

поможет увидеть разницу между преодолением препятствий и простым топтанием на месте. К тому же никому, кроме тебя, знать об этом совсем не обязательно.

Повторяю, эти предложения предназначены, чтобы помочь тебе разрешить проблемы, поднятые в книге.

## Сводим воедино

«Пусть кто-нибудь скажет, чем мне заняться в жизни».

Сколько же раз мне приходилось слышать эти слова! Обычно их произносят те, кто пытается разрешить конфликт между разумом и сердцем. В ряде случаев я сам чувствовал себя точно так же — не понимал, чего я на самом деле хочу, испытывал страх перед будущим или нервничал из-за последствий принятого решения. Я хотел, чтобы все шло гладко, опасался подвести других и стремился жить без сожалений.

Однако с годами я усвоил, что сожаления и неопределенность — неотъемлемая часть жизни. Их нельзя избежать, но можно лучше осознать, что ты в силах предпринять и что ты собой представляешь. Когда размышляешь о жизни, хочется думать, что применил свои таланты во благо своим устремлениям и достиг желаемых результатов.

Что это за результаты? Как упоминалось, каждый отвечает на этот вопрос по-своему. Помни: множество людей будут указывать тебе, что делать и чего хотеть, но они не проживут жизнь за тебя. Скорее всего, они не так уж счастливы в своей жизни. Поэтому попробуй иной подход. Меньше заботься об успехе, но больше — о реализации своего потенциала. Наверняка в твоём

распоряжении множество средств, чтобы этого достигнуть, поэтому выбирай путь, который подходит лично тебе.

Одна из моих любимых цитат приписывается Альберту Эйнштейну: «Не все, что считается, можно подсчитать, и не все, что можно подсчитать, считается». Конечно, количественные параметры важны — но только до определенной степени. Велика вероятность, что твоя концепция успеха основана на критериях, которые полностью не поддаются количественной оценке и не имеют прямых аналогов с критериями других людей твоего круга. Ты это обязательно почувствуешь.

Если последуешь собственной дорогой, не знаю, какого статуса достигнешь, сколько денег заработаешь, сколько титулов завоюешь. Но, сохранив верность своим принципам и убеждениям, ты будешь по-настоящему успешным. А это чувство и определяет качество жизни.



# Примечания

## Введение

- <sup>1</sup> Robert Steven Kaplan and Scott Snook, «The Authentic Leader», course syllabus, Harvard Business School, Boston, fall 2011 (Каплан Р., Снук С. Истинный лидер: программа учебного курса Гарвардской школы бизнеса. Бостон, 2011).
- <sup>2</sup> Bill George with Peter Sims, True North: Discover Your Authentic Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 2007) (Джордж Б., Симс П. Уроки выдающихся лидеров. Как развить и укрепить лидерские качества. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013).

## Глава 2

- <sup>1</sup> Laura Morgan Roberts, Gretchen Spreitzer, Jane Dutton, Robert Quinn, Emily Heapy, and Brianna Barker, «How to Play to Your Strengths», Harvard Business Review, January 2005, 74–80 (Робертс Л. М., Шпрайтце Г., Даттон Дж., Куинн Р., Хипи Э., Баркер Б. Как оптимально использовать свои сильные стороны // Harvard Business Review, январь 2005 г., с. 74–80).
- <sup>2</sup> Robert Steven Kaplan and Scott Snook, «The Authentic Leader», course syllabus, Harvard Business School, Boston, fall 2011 (Каплан Р., Снук С. Истинный лидер: программа учебного курса Гарвардской школы бизнеса. Бостон, 2011).

## Глава 3

- <sup>1</sup> Bill George with Peter Sims, *True North: Discover Your Authentic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2007), chapter 6 (Джордж Б., Симс П. Уроки выдающихся лидеров. Как развить и укрепить лидерские качества. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013, глава 6).
- <sup>2</sup> Laura Morgan Roberts, Gretchen Spreitzer, Jane Dutton, Robert Quinn, Emily Heapy, and Brianna Barker, «How to Play to Your Strengths», *Harvard Business Review*, January 2005, 74–80) (Робертс Л. М., Шпрайтце Г., Даттон Дж., Куинн Р., Хипи Э., Баркер Б. Как оптимально использовать свои сильные стороны // *Harvard Business Review*, январь 2005 г., с. 74–80).

## Глава 4

- <sup>1</sup> Warren G. Bennis and Robert J. Thomas, «Crucibles of Leadership» *Harvard Business Review*, September 2002, 39–45 (Беннис У. Дж., Томас Р. Дж. Испытание лидерством // *Harvard Business Review*, сентябрь 2002 г., с. 39–45).
- <sup>2</sup> Bill George with Peter Sims, *True North: Discover Your Authentic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2007), chapters 1 through 3 (Джордж Б., Симс П. Уроки выдающихся лидеров. Как развить и укрепить лидерские качества. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013, главы 1–3).
- <sup>3</sup> Robert Steven Kaplan and Scott Snook, *The Authentic Leader*, course syllabus, Harvard Business School, Boston, fall 2011 (Каплан Р. С., Снук С. «Истинный лидер», программа учебного курса, Гарвардская школа бизнеса, Бостон, осень 2011 г.).
- <sup>4</sup> John Paul Eakin, *Living Autobiographically: How We Create Identity in Narrative* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 2008) (Икин Дж. П. Жизнь в автобиографии: какой образ мы создаем в описании. Итака, Нью-Йорк, Cornell University Press, 2008 г.).

## Глава 6

- <sup>1</sup> Bill George with Peter Sims, *True North: Discover Your Authentic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2007), chapter 5 (Джордж Б., Симс П. Уроки

выдающихся лидеров. Как развить и укрепить лидерские качества. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013, глава 5).

- <sup>2</sup> Ben W. Heineman, Jr., «Avoiding Integrity Landmines» Harvard Business Review, April 2007, 100–108 (Хайнеман Б. В. Избегать этических ловушек // Harvard Business Review, апрель 2007 г., с. 100–108).

## Глава 7

- <sup>1</sup> Katryn Greene, Valerian J. Derlega, and Alicia Mathews, «Self Disclosure in Personal Relationships» in The Cambridge Handbook of Personal Relationships, ed. Anita L. Vangelisti and Daniel Perlman (Cambridge: Cambridge University Press, 2006) (Грин К., Дерлига В. Дж., Мэтьюс А. Раскрыть себя в личных отношениях // The Cambridge Handbook of Personal Relationships ; под ред. А. Л. Ванджелисти и Д. Перлмана (Кембридж: Cambridge University Press, 2006 г.)).
- <sup>2</sup> Bill George and Doug Baker, True North Groups: A Powerful Path to Personal and Leadership Development (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2011); and Bill George with Peter Sims, True North: Discover Your Authentic Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 2007), chapter 7 (Джордж Б., Бейкер Д. Эффективная группа поддержки — залог личностного роста и развития качеств лидера (Сан-Франциско: Berrett-Koehler Publishers, 2011 г.); Джордж Б., Симс П. Уроки выдающихся лидеров. Как развить и укрепить лидерские качества. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013, глава 7).

See also Stephen R. Covey, The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic (New York: Simon & Schuster, 1989); David A. Garvin and Michael A. Roberto, «What You Don't Know about Making Decisions», Harvard Business Review, November 2001, 108–116; K. E. Kram and M. C. Higgins, «A New Approach to Mentoring: These Days You Need More Than a Single Person. You Need a Network», Wall Street Journal, September 2008; Daniel Goleman, «What Makes a Leader?» Harvard Business Review, January 2004, 82–91; Roderick M. Kramer, «The Harder They Fall», Harvard Business Review, October 2003, 58–66; and John J. Gabarro and Linda A. Hill, «Managing Performance», Case 9-496-022 (Boston: Harvard Business School, 1995) (См. также: Кови С. Семь

навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. — М.: Альпина Паблишер, 2014); Гарвин Д. А., Роберто М. А. Что ты не знаешь о принятии решений // Harvard Business Review, ноябрь 2001 г., с. 108–116; Крам К. Э., Хиггинс М. К. Новый подход к наставничеству. Теперь один в поле не воин — нужна сеть // Wall Street Journal, сентябрь 2008 г.; Гоулман Д. Что делает человека лидером? // Harvard Business Review, январь 2004 г., с. 82–91; Крамер Р. М. Чем больше они падают // Harvard Business Review, октябрь 2003 г., с. 58–66; Габбаро Дж. Дж., Хилл Л. А. Управление эффективностью, дело № 9-496-022 (Бостон: Harvard Business School, 1995 г.)).

## Глава 8

- <sup>1</sup> Eric Roth, The Curious Case of Benjamin Button (screenplay), Paramount Pictures / Warner Bros. Entertainment, 2006 (see <http://www.scribd.com/doc/13909016/Curious-Case-of-Benjamin-Button>) (Рот Э. Загадочная история Бенджамина Баттона (киносценарий), Paramount Pictures / Warner Bros. Entertainment, 2006 г. (см. <http://www.scribd.com/doc/13909016/Curious-Case-of-Benjamin-Button>)).



# Благодарности

Идеи и концепция этой книги — результат опыта, который нарабатывался несколько десятилетий. Я в огромном долгу перед множеством наставников, коучей, друзей, коллег, клиентов и студентов, с которыми имел честь познакомиться за эти годы. Их мудрость и широта души, которую они проявили, делаясь со мной своими историями и планами на будущее, стали бесценным материалом для моих исследований и во многом легли в основу книги.

Мне посчастливилось начать карьеру в Goldman Sachs в начале восьмидесятых. Компания и ее руководство привили мне философию бизнеса, в жизнеспособности которой я имел возможность убедиться за двадцать два года работы на самых разных руководящих должностях. Кроме того, наши потрясающие клиенты не жалели для меня своего времени и идей, выходя за рамки профессиональных взаимоотношений. От многих представителей высшего руководства я почерпнул ролевые модели поведения, что сыграло важную роль в моем становлении как руководителя и лидера.

Я испытываю огромную благодарность к моим коллегам по Гарвардской школе бизнеса. Я стал членом профессорско-преподавательского состава HBS в 2005 году, и мои коллеги всегда помогали мне совершенствовать свое педагогическое мастерство: давали рекомендации, как лучше преподнести материал, как правильно организовать дискуссию, как совершенствовать методики повышения эффективности руководящих работников. Мои коллеги-преподаватели невероятно требовательны к качеству исследований и щедро делятся идеями, стремясь понять мир и сделать его лучше. Это мощное сочетание, которое подвигло меня никогда не прекращать совершенствоваться в своем деле и постоянно учиться. Особую благодарность хочу выразить Биллу Джорджу за то, что он прочел рукопись этой книги и дал замечательный отзыв. Хочу поблагодарить других своих коллег по работе над курсом «Истинный лидер» — Тома де Лонга, Джека Габарро, Джоша Марголиса, Нитин Ноуриа, Лесли Перлоу и Скотта Снука.

Благодаря работе в Гарварде у меня появилась прекрасная возможность преподавать интереснейшие дисциплины огромному числу обладателей степени MBA и руководителей всех уровней, что открыло передо мной всю многогранность роли руководителя, значение стратегии и конкуренции и несказанно обогатило мои взгляды на возможности человека. Общение с представителями руководства многому научило меня и стало лабораторией для испытания различных подходов к повышению эффективности и реализации уникального человеческого потенциала.

Хочу поблагодарить Гарвардскую школу бизнеса за возможность представить на суд читателя статьи о лидерстве и инди-

видуальных возможностях человека. Джефф Киоу и его коллеги в Harvard Business Review Press — в частности, Эрин Браун, Кортни Кэшман, Эллен Пиблс и Эллисон Питер — воодушевили меня использовать эти статьи для дальнейшей работы над темой и шаг за шагом прошли со мной весь путь создания как этой, так и моей предыдущей книги.

Создание книги было бы невозможно без участия моего редактора Джеффа Круикшанка. Джефф, будучи сам состоявшимся автором, стал для меня превосходным коучем, наставником и редактором. Хочу поблагодарить Сэнди Мартин, которая долгое время является моей помощницей, мирится с моим характером и обеспечивает четкую и эффективную работу. Джейн Бэрретт, моя помощница в HBS, незаменима и исключительна во всех делах. То, что в течение года осуществление проекта шло строго по плану, — заслуга Сэнди и Джейн.

Особая благодарность Хезер Хенриксен за то, что она вдохновила меня на создание настоящей книги. Благодарю Алиссу Эмерсон, Майкла Дайамонда, Робин Хэйзелвуд, Арлин Кейган, Уэнди Уайнера, Дэвида Уайнера и Скотта Уайнера за то, что они ознакомились с рукописью, а также за их прекрасные рекомендации.

Последнее и самое главное: хочу поблагодарить своих родителей и родственников. Они дарили мне любовь, поддержку и понимание в каждый момент моей жизни. Их философия, ценности и советы нашли свое отражение на страницах этой книги.



## Об авторе

Роберт Стивен Каплан — старший проректор и профессор практического менеджмента в области бизнес-администрирования Гарвардской школы бизнеса. Председатель и партнер-основатель компании Indaba Capital Management и сопредседатель Draper Richards Kaplan Foundation.

До прихода в Гарвард в 2005 году в течение двадцати двух лет работал на разных руководящих должностях в Goldman Sachs. Он избирался заместителем председателя совета директоров и курировал глобальные подразделения инвестиционно-банковской деятельности и управления инвестициями. Кроме того, он был членом правления, председателем партнерского комитета и председателем программы Pine Street по подготовке руководителей для развивающихся рынков.

До назначения вице-председателем занимал должность одного из руководителей инвестиционно-банковского подразделения, главы управления корпоративных финансов, главы Азиатско-Тихоокеанского инвестиционно-банковского подразделения компании (со штаб-квартирой в Токио). В 1990 году он стал

партнером Goldman Sachs и на настоящий момент остается ее старшим управляющим.

На протяжении всей своей карьеры Роберт Стивен Каплан значительное внимание уделял работе с некоммерческими структурами и организациями на базе местных сообществ. Сооснователь и сопредседатель Консультативного совета Гарвардского центра нейроисследований (Harvard NeuroDiscovery Center Advisory Board), а также сопредседатель Проекта помощи страдающим БАС (Project A.L.S.) и основатель и сопредседатель фонда TEAK Fellowship. Входит в состав совета фонда Ford Foundation, а также является сопредседателем исполнительного комитета Департамента устойчивого развития Гарвардского университета (Harvard University's Office of Sustainability) и членом комитетов Медицинской школы Гарварда (Harvard Medical School) и Управляющей компании Гарварда (Harvard Management Company; в период с ноября 2007 года по июнь 2008 года выступал в качестве временного президента и CEO компании).

Губернатор штата Канзас назначил его в состав Совета по политике здравоохранения штата Канзас (Kansas Healthcare Policy Authority Board). Он также являлся членом Консультативной группы по рынкам капитала (Capital Markets Advisory Group) банка New York Federal Reserve.

Роберт Стивен Каплан занимает должность члена совета директоров компании State Street Corporation и председателя Комитета инвестиционного консалтинга (Investment Advisory committee) компании Google. Он консультирует и ряд других компаний. На протяжении всей своей карьеры консультировал и тесно сотрудничал с представителями высшего руководства

некоммерческих и коммерческих организаций. Он провел коучинг для огромного числа специалистов на ранних и средних этапах их карьеры.

В качестве профессора практического менеджмента Гарвардской школы бизнеса преподавал на курсах по руководству и управлению в рамках программы MBA HBS, а также провел обучение для большого числа руководителей в рамках программ повышения квалификации представителей высшего руководства. Он является автором книги *What to Ask the Person in the Mirror* (Harvard Business Review Press, 2011 г.), ряда практических курсов Гарвардской школы бизнеса по руководству и управлению и двух статей, опубликованных в издании *Harvard Business Review*: «О чем спросить человека в зеркале» и «Реализуй свой потенциал», получивших самую высокую оценку читателей.

Роберт Стивен Каплан вырос в Прери-Виллидж, ему присвоена степень бакалавра Университета Канзаса. Степень MBA Гарвардской школы бизнеса он получил, будучи бейкеровским стипендиатом HBS.





# Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

*Научно-популярное издание*

**Каплан Роберт Стивен**

## **Ваше предназначение**

Практическое руководство для тех,  
кто хочет реализовать свой потенциал

**Издано при поддержке StudyLab.  
Обучение за рубежом**

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Екатерина Малахова*

Редактор *Наталья Рудницкая*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн переплета *Баха Егамедиев,*

*Артур Арсёнов (компания LOOI; looi.ru)*

Верстка *Вячеслав Лукьяненко*

Корректоры *Юлия Молокова, Надежда Болотина*