

## КАРЬЕРА БЕЗ ГРАНИЦ

Предисловие .....	8
Прежде всего .....	11
Введение .....	12
Мы выбираем, нас выбирают .....	13
Почему я могу вам помочь? .....	15
О чем эта книга .....	19
Чего вы не найдете в этой книге. ....	20
<b>Глава 1. На платформе .....</b>	<b>22</b>
За рамками ваших возможностей .....	23
Компетенции .....	25
Опыт .....	29
Личные качества .....	32
Мотивация .....	33
Семья, близкое окружение .....	35
Нетворк .....	36
<b>Глава 2. Помощники .....</b>	<b>41</b>
<b>Глава 3. Диагностическая карта вашей карьеры .....</b>	<b>46</b>
<b>Глава 4. Ментальность вертикального роста и множественные карьеры ..</b>	<b>49</b>
Заложники вертикали .....	50
По синусоиде .....	52
<b>Глава 5. Географические границы .....</b>	<b>56</b>
«То, что привело тебя сюда, не приведет тебя туда» .....	57
Success leaves clues .....	59
Меняйтесь .....	60
Адаптируйте стиль лидерства .....	61

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Изучайте культурные коды.....	61
Найдите карьерных спонсоров.....	62
Идите на компромисс.....	65
Смотрите дальше.....	68
<b>Глава 6. Граница «российские или международные компании» .....</b>	<b>70</b>
Славянофилы и западники .....	71
Оттуда — сюда.....	73
Отсюда — туда .....	75
<b>Глава 7. Границы индустрии.....</b>	<b>79</b>
10 лет: пора задуматься.....	82
Эра единорогов и цифровизации .....	83
Как преодолеть границы индустрии .....	84
Я хочу это сделать, и мне это выгодно .....	85
Я могу это сделать .....	86
Как это сделать? .....	87
<b>Глава 8. Границы возраста: 25–30 лет.....</b>	<b>89</b>
Дело молодое .....	90
Как попасть на скоростной карьерный лифт? .....	91
Воспользоваться свободой .....	92
Познать себя.....	93
<b>Глава 9. Границы возраста: 30–55 лет.....</b>	<b>95</b>
<b>Глава 10. Границы возраста: 55+ лет.....</b>	<b>98</b>
Карьера без возраста .....	99
Корпоративный путь: сохраняем спокойствие .....	100
Свобода выбора .....	101
• Обязательный ресурс в вашей платформе: персональный бренд ..	101
• Преподавание .....	102

## КАРЬЕРА БЕЗ ГРАНИЦ

· Коучинг.....	102
· Советник.....	103
Свой бизнес.....	104
<b>Глава 11. Гендерные границы.....</b>	<b>107</b>
Играем по ролям.....	108
Синхронизируемся.....	111
Пробиваем барьер.....	113
<b>Глава 12. Еще раз о границах.....</b>	<b>116</b>
Что-то разрушаем, что-то строим.....	117
Ценности, или В поисках сокровищ.....	118
На границе.....	120
Напоследок.....	123

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

# ПРЕДИСЛОВИЕ

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

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

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

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

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

Юлия Соловьева,  
*управляющий директор Google*  
*в России*

# ПРЕЖДЕ ВСЕГО

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

ВВЕДЕНИЕ





## МЫ ВЫБИРАЕМ, НАС ВЫБИРАЮТ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ПОЧЕМУ Я МОГУ ВАМ ПОМОЧЬ?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Теперь я хочу помочь вам.

## О ЧЕМ ЭТА КНИГА

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

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

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

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

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

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

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

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

## ЧЕГО ВЫ НЕ НАЙДЕТЕ В ЭТОЙ КНИГЕ

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

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



структурного планирования карьеры и вдохновить вас на многовариантное развитие вашей жизни.

Я буду счастлива, если моя книга даст вам ощущение, что вам доступны не один и не два, а намного больше путей. Вам же предстоит решить интереснейшую задачу: разобраться в самом себе и научиться делать регулярные остановки на обдумывание своего пути.

А еще вам нужно окружить себя помощниками. В любой русской сказке на пути героя встречаются волшебные помощники, которые наделяют его сверхспособностями и помогают пройти через все испытания, чтобы успешно выполнить задуманную миссию. Ни один герой не смог пройти свой путь в одиночку. Будьте героем своей сказки — научитесь обзаводиться помощниками и не упускать их из виду!

## ВОПРОСЫ

- **Чувствуете ли вы, что развиваетесь и приобретаете важный и новый опыт в текущей роли?**
- **Какова логика вашей карьеры?**
- **Кем или чем задано то, чем вы сейчас занимаетесь?**
- **Как вы видите следующий шаг и следующие 3–5 лет?**
- **Когда вы в последний раз активно продумывали альтернативу имеющемуся пути развития?**

# НА ПЛАТФОРМЕ

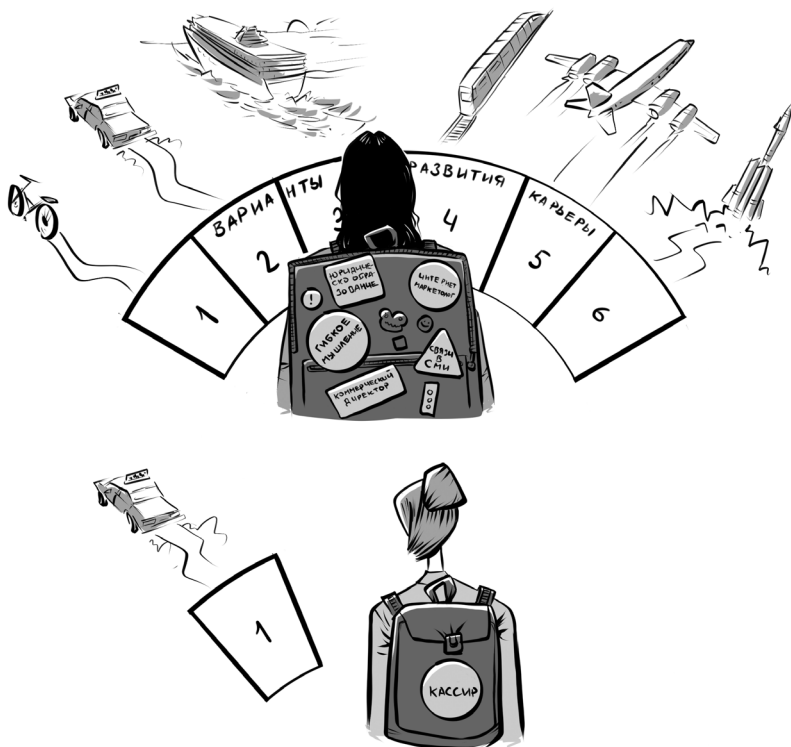
ГЛАВА 1

## ЗА РАМКАМИ ВАШИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Бестселлер известного коуча Нэнси Клайн «Время думать» начинается с очень важной мысли о том, что для осмысления и решения сложных задач необходимы ментальные конструкции, которые не дают мыслям разбегаться и позволяют представлять абстрактные концепции в виде конкретных аналогий, которые она называет фреймворками. То же самое советует авторитетный эксперт и консультант в сфере управления компаниями Дэвид Майстер в великолепной книге «Стратегия и толстый курительщик» — фреймворки помогают нашему вечно блуждающему уму удерживать фокус на важных действиях.

Именно такой фреймворк я и хочу вам предложить. Это концепция для анализа вашей ресурсной базы и основанных на ней потенциальных путей развития карьеры, которую я называю платформой.

Давайте представим, что вы стоите на платформе железнодорожного вокзала и ждете поезда. Вы находитесь в точке «здесь и сейчас». Ваше прошлое — это вокзал позади вас. В зависимости от уровня вашего образования, способностей, талантов и опыта этот вокзал может быть устроен совершенно по-разному. Это может быть небольшой полустанок с одной колеей или крупный транспортный узел с множеством направлений, в том числе и международных, и разными видами транспорта — как, например,



амстердамский Схипхол, откуда можно улететь, уехать на поезде, автобусе или отправиться колесить по Голландии на велосипеде.

Платформа, на которой вы стоите, — это ваше настоящее «Я», то, что вы представляете собой сейчас: ваши компетенции, навыки (особенно ключевые, дифференцирующие, в которых заключены ваши конкурентные преимущества), опыт, характер, образ мыслей, круг полезных связей. Это ваш личный и профессиональный капитал, от размера которого зависят вариативность вашего «Я» в будущем и ваша конкурентоспособность.

Большая платформа дает вам свободу выбора в любой жизненной ситуации и позволяет выстраивать множественные варианты развития дальнейшей карьеры. Маленькая платформа сужает ваш выбор до одного, максимум двух вариантов развития.

Стоя на полустанке, вы можете рассчитывать лишь на тот единственный поезд, который ходит по этому пути. Сев в него, вы поедете по заданному маршруту до другого полустанка или, может быть, станции покрупнее, где вариантов выбора дальнейшего маршрута будет побольше.

Находясь на широкой платформе, вы можете взвесить варианты и выбрать не только другой поезд, но и самолет, перелететь через океан и продолжать свой жизненный маршрут до другого крупного города, где вы будете вольны выбрать дальнейшее направление и класс, которым хотите путешествовать и самореализовываться. Главное — не бояться сделать пересадку в нужном месте в нужное время.

Тем более что оставаться на месте с одним-единственным вариантом ответа на вопрос: «Кто я?» в современном мире попросту опасно — что на большой станции, что на полустанке. От скорости технологического прогресса и вызванных им изменений захватывает дух: за какое-нибудь десятилетие исчезают целые отрасли и появляются новые. Знания стремительно устаревают, и если не заниматься их постоянным обновлением, число доступных вариантов развития будет стремительно сокращаться. Опыт уже не главная составная часть конкурентоспособности. А продолжительность жизни растет — и вместе с ней растут шансы на то, что ваша карьера как минимум один раз сделает крутой поворот.

Раньше ресурсная платформа складывалась во многом стихийно, естественным путем. Люди получали образование, работали, накапливали опыт, обрастали связями, которые могли сохранять актуальность в течение десятилетий. Но в совре-

менных условиях полагаться на «органический» рост платформы уже нельзя — слишком стремительно устаревают ее слагаемые. Чтобы вариантов развития вашего «Я» было много, необходимо занять активную позицию и не только осознанно строить платформу, но и поддерживать ее в актуальном и конкурентоспособном состоянии.

На большой платформе вы стоите или на маленькой, есть еще кое-что, что ограничивает вашу свободу движения, — это границы вокруг нее. Благодаря моей профессии я постоянно вижу у людей разные границы — отраслевые, географические, гендерные, возрастные, ментальные — к сожалению, их бывает много.

Некоторые виды границ находятся вне вас, и их преодолеть проще всего — просто нужно знать, как это делать (какая нужна виза, чтобы пройти через паспортный контроль).

Но большинство границ существует у вас в голове. Они основаны на ваших страхах, стереотипах, ограничивающих убеждениях и снимаются только глубокой внутренней работой. Позже мы поговорим о них подробнее, сейчас вам важно понимать, что именно они определяют, на какие поезда вы можете сесть и в каких направлениях отправиться.

Ваша задача — снять эти границы, преодолеть их и обеспечить себе максимальную свободу и многовариантность самореализации. И я рассчитываю, что моя книга поможет вам в этом.

Допустим, вы старше 55 лет, и вы чувствуете возрастную границу. Из-за устойчивого мнения о том, что корпоративный мир не нуждается в людях вашего возраста, вы не видите для себя альтернатив развития профессиональной карьеры. Откройте главу 10 «Границы возраста: 55 лет и старше» и начните работать с вашими возрастными границами, т. е. убирать их из своей картины мира, открывать для себя новое безграничное пространство и строить новые пути профессионального роста.

Но имейте в виду, что снятие границ помогает только в том случае, если вы не забываете поддерживать и укреплять конкурентоспособность своей платформы. Поэтому важно проводить ее регулярный аудит. Не реже, чем раз в два-три года вы должны анализировать актуальность и качество составляющих вашей платформы и пути, которые от нее отходят, закрывать устаревшие и детально рассматривать новые.

Эта задача сложнее, чем может показаться на первый взгляд. Поэтому заниматься ею лучше не в одиночку, а с помощниками. О каких помощниках идет речь?

Если вернуться к метафоре карьеры как движущегося транспортного средства, то ваши помощники — проводники, которые знают маршрут, диспетчеры, которые показывают открытые пути, и кондукторы, которые дают сигналы к отправлению.

Ваш главный проводник на страницах этой книги — я. Но очень желательно, чтобы в вашей жизни как можно раньше появилась и как можно дольше оставалась группа поддержки из карьерного консультанта, финансового консультанта, коуча и менторов. Этой группе мы уделим особое внимание в следующей главе — и вместе разберемся, кто эти эксперты, чем они могут быть вам полезны, а главное, где их искать и как с ними взаимодействовать.

Теперь же мы без метафор и образов подробно рассмотрим, что именно входит в платформу и как применить вышеописанную теорию на практике.

Итак, ресурсная платформа каждого человека состоит из следующих компонентов:

- компетенции;
- опыт;
- личные качества;
- мотивация;
- близкое окружение;
- сеть полезных связей (нетворк).

## КОМПЕТЕНЦИИ

Компетенции человека отвечают за то, каким образом он достигает результата. Компетенции бывают разные, но в менеджерской практике ключевыми являются несколько: стратегическое мышление, умение вдохновлять команду на достижения, инновационность, умение убеждать без прямой власти.

Два главных вопроса в сфере лидерских компетенций — каковы лидерские компетенции будущего и как их измерить. Первый вопрос важен, потому что компетенции нельзя купить, их можно лишь осознанно строить, и на это уходит время. Второй вопрос неизбежно следует из истины, которая гласит: «Вы не можете улучшить то, что вы не можете измерить».

Краткий пример: в настоящее время считается, что одна из важнейших компетенций будущего — способность к изменениям. Это непростое умение даже на самом базовом, личном уровне, где она расшифровывается как позитивное отношение к изменениям, умение постоянно учиться, готовность выходить из зоны комфорта. А на более высоком, организационном уровне эта компетенция становится еще сложнее и означает умение эффективно вести других людей через постоянные изменения.

Второй пример компетенций будущего — это так называемые цифровые навыки: понимание того, что представляют собой цифровые технологии и как они могут влиять на ваш бизнес. И речь здесь идет не об обычной компьютерной грамотности — это серьезное понимание того, какие новые конкуренты могут возникать за счет цифровизации, как она влияет на операционную эффективность, как меняется работа с потребителем за счет цифровых технологий и т. п.

Особая разновидность компетенций — лидерские навыки. Это то, как вы умеете, любите и можете управлять другими людьми. Здесь важно, насколько ваши лидерские навыки соответствуют трендам управления людьми сегодня и будут ли соответствовать в ближайшем будущем.



В качестве примера могу привести такую важную для лидера личностную характеристику, как уровень эмпатии. Еще совсем недавно для того, чтобы считаться сильным руководителем, было достаточно владеть директивными методами управления людьми — уметь ставить цели, отслеживать их выполнение, организовывать людей на достижение результата в формате императивных указаний «делай, как я сказал», рационально и без оглядки на эмоции сотрудников. Этот стиль отлично работает, когда нужно быстро выполнить понятную задачу — в предсказуемом контексте (рынок растет, нужно захватывать его долю через мощную дистрибуцию товара) или в ситуации кризиса (надо спастись и для этого быстро сокращать расходы). Но когда изменения становятся нормой, нужно постоянно что-то придумывать и внедрять, и здесь директивными методами не обойдешься. К тому же в современных трудовых коллективах, как правило, представлено уже три, а то и четыре поколения с совершенно разным опытом и непохожими ценностями, и руководить такими командами нельзя без понимания этих различий. Вот почему сегодня нужны эмпатические лидеры, которые умеют не гнать людей к цели строем, а искусно работать с эмоциями и мотивациями подчиненных, вовлекая их, вдохновляя и очень мягко подталкивая — так, чтобы они даже не ощущали этих толчков. Это сложный навык, и с ним нужно работать осознанно, часто — с помощью коучей.

Детальное описание компетенций будущего выходит за рамки этой книги. Здесь хочу посоветовать одно — составьте список компетенций, которые нужны вам для роста, а для этого поговорите с руководством, с вашим HR-партнером, с консультантами, изучите литературу. И конечно, изучайте себя — какие компетенции у вас уже есть, на каком уровне? Если в компании есть программа оценки компетенций — включитесь в нее, если нет — потратьте деньги на то, чтобы пройти тестирование

у внешних экспертов. В крайнем случае попробуйте бесплатные тесты — лучше иметь хоть какую-то информацию, которую можно критически разобрать, чем никакой.

Заведите привычку регулярно проводить аудит актуальности ваших навыков и строить программу развития, чтобы дополнить или изменить текущий набор компетенций.

## ОПЫТ

Опыт — это то, что вы делали. Не любой опыт одинаково ценится рынком, на «стоимость опыта» влияет текущее состояние экономики и конкретных компаний. В период кризиса важно одно, во время роста — совсем другое. Для компании с локальными амбициями ценны одни виды опыта, для компании, которая собирается выходить на глобальные рынки, — совсем другие. Поэтому очень важно время от времени проходить аудит своего опыта на предмет его конкурентоспособности и востребованности. При этом включайте структурное мышление и думайте о том, какой опыт нужно получить, чтобы повысить свою профессиональную ценность и чтобы он вел вас к главной профессиональной цели. А затем решайте, каким образом вы будете получать такой опыт.

Допустим, вы финансовый директор и хотите стать генеральным директором. Такой сценарий встречается довольно часто, но чтобы добиться этой цели, вам нужно обзавестись вполне определенным опытом — например, реализации больших стратегических инициатив. Такой опыт может у вас быть, если вы возглавляли процесс выхода на IPO, отвечали за серьезную стратегическую сделку по слияниям и поглощениям или вели значимый в масштабах компании проект по повышению операционной эффективности. Иными словами — если вы совершали действия и добивались результатов, которые могут продемонстрировать собственникам или совету дирек-

торов, что такой финдиректор, как вы, может стать успешным генеральным директором.

Если сейчас вы на месте, где подобный опыт получить нельзя, то нужно определить компании, где это возможно, и постараться во что бы то ни стало перейти в одну из них.

Еще одна составляющая опыта, который необходим финансовому директору для того, чтобы стать генеральным, — коммуникации. Гендиректор очень много коммуницирует, как внутри, так и вне компании. Финансовые директора далеко не всегда обладают необходимыми навыками общения, поэтому их нужно целенаправленно получать и применять на практике, тем самым осознанно делая их видимыми.

Другим примером, когда для достижения следующих карьерных целей необходимы анализ и накопление опыта, является стремление сделать глобальную карьеру. Очевидно, что для этого необходимы навыки, связанные с работой за рубежом, в международных проектах и командах. Любой опыт, который вы можете получить, оставаясь в нынешней роли, но выходя за пределы текущей географии, серьезно увеличивает ваши шансы на глобальную карьеру. Поэтому смотрите, что ваша компания может предложить в этой области, и старайтесь участвовать в таких проектах. Если такой практики нет и в перспективе не планируется, осознанно меняйте компанию на такую, которая практикует вовлечение сотрудников в работу на других рынках и перемещения в глобальные подразделения.

Для аудита своего опыта полезны любые фокусные беседы с руководителями, с HR-специалистами вашей компании и, конечно, с внешними карьерными советниками, которые могут вас сориентировать в том, что происходит на рынке и насколько ваш опыт востребован сейчас и будет востребован в среднесрочном будущем.

Чтобы избежать невостребованности в будущем, не забывайте наблюдать за актуальными тенденциями. Не находится ли

ваша профессия под угрозой вытеснения автоматизацией, цифровыми технологиями или вследствие организационных изменений?

Например, еще пять лет вполне востребованной в бизнесе была должность главы по стратегии, теперь же ее, за редкими исключениями, практически не встретишь. Теперь стратегическое мышление должно быть развито у всех топ-менеджеров как одна из ключевых компетенций, а разработка стратегии стала прямой задачей генеральных директоров, которые, в свою очередь, часто заказывают ее компаниям стратегического консалтинга — либо глобальным, таким как McKinsey, BCG и Bain, либо локальным.

Есть мнение, что в скором времени будет передана в бизнес HR-функция и любой управленец должен будет обладать навыками HR-менеджера. Останутся только экспертные HR-роли — специалисты по вознаграждению, трудовому администрированию, обучению и т. п., а роль HR-директора либо трансформируется в переходящую проектную роль, либо будет распределена среди других членов топ-команды, либо станет одной из «шапок» генерального директора.

## ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА

Ваши личные качества — это тоже часть платформы. К ним относятся установки, ментальные модели, черты характера. Часто бывает так, что при хорошем опыте, нужных компетенциях и высоком потенциале развития росту мешают блокирующие установки или некоторые черты характера. Такие проблемы обязательно нужно решать, и без внешней помощи, скорее всего, дело не пойдет.

Дам несколько иллюстраций. Очень важным для лидеров и редким личным качеством является любопытство. Любопыт-

ство помогает человеку задавать себе и другим такие ценные вопросы, как: «Почему так, а не иначе?», «А что, если?» — и подталкивает его к экспериментам и творчеству. Однако в нашей национальной культуре любопытство относится к ненужным, «детским» качествам, русские пословицы гласят: «Любопытной Варваре на базаре нос оторвали» и «Меньше знаешь — крепче спишь». Требуется изменения на многих уровнях — общественном, групповом, личном — чтобы любопытство поощрялось и развивалось и у детей, и у взрослых. Но уже можно — и весьма дальновидно будет — начать с себя. Как это сделать? Начать задавать много вопросов и регулярно знакомиться с тем, что происходит вне вашей области экспертного опыта. А если хочется заняться своим любопытством серьезнее, обратитесь к специалистам, которые считают (и с которыми я согласна), что любопытство можно тренировать. Посмотрите, к примеру, TED talk «Как разжечь свое любопытство, научно».

Примеры вредных для любого лидера качеств — цинизм, пессимизм. Как можно вдохновлять других, помогать им преодолевать сложности, если сам органически не веришь в успех? Поэтому именно Винни-Пух — лидер, заводила, а Ослик Иа — ведомый. Такие качества нужно в себе увидеть — например, искренне запросив обратную связь, признать — и либо пытаться изменить, либо хотя бы держать под контролем.

Провести аудит личных качеств сложнее, чем аудит опыта и компетенций. Честный отклик, касающийся личных качеств, часто блокируется этическими нормами, низкой культурой обратной связи, психологического дискомфорта. Человеку трудно признать, что он нытик или деспот, а остальным неудобно ему об этом говорить. Для аудита личных качеств нужна смелость, осознанность и самоирония. Провести его можно только через полноценную обратную связь от людей из близкого окружения, включая семью, подчиненных, коллег и начальников. Психологические тесты также могут помочь.

## МОТИВАЦИЯ

Одно дело — что вы можете, и совсем другое — что вы хотите. Без мотивации на действие все остальное: опыт, навыки, личные качества — будет лежать мертвым грузом. В нашей картинке с поездом и рельсами мотивация — это и топливо, обеспечивающее скорость, и рычаг переключения стрелок с одного пути на другой. Это внутренний ее аспект.

Но есть и внешний аспект — чем служит мотивация в вашей платформе, активом или пассивом? Чтобы ответить на этот вопрос, давайте разберемся, на каком этапе оценки вас как соискателя потенциальные работодатели смотрят на вашу мотивацию, как выполнять ее аудит, можно ли и нужно ли ее «улучшать» так же, как опыт, компетенции и личные качества?

При оценке претендентов на должность критерии компании сначала отбирают кандидатов с нужным опытом и компетенциями, им интересно и важно знать, сколько имеется сильных кандидатов на их позицию вообще. Мотивация оценивается только после этого — сначала как показатель привлекательности бренда работодателя (скольким людям из желаемых кандидатов интересна компания, а если не интересна, то почему), потом — как критерий отбора наилучшего кандидата.

Здесь возможны два сценария. Если есть несколько кандидатов, одинаково привлекательных по остальным параметрам, то вы можете победить, продемонстрировав свою мотивацию — но для этого важно уметь коммуницировать, показывая свой эмоциональный отклик и глубокое информационное погружение: насколько вы в курсе новостей и важных событий, насколько хорошо вы знаете (желательно из личного опыта) продукт или решение компании, понимаете ли текущие задачи бизнеса — особенно в конкретных областях вашей специализации.

Если вы оказались явным предпочтительным кандидатом, нанимающая компания сама проверит силу вашей мотивации,