

Стивен  
КОВИ

и Дженнифер Колосимо

ПРАВИЛА  
ВЫДАЮЩЕЙСЯ  
КАРЬЕРЫ

Бестселлер

# Правила выдающейся карьеры

Stephen Covey  
Jennifer Colosimo

# Great Work, Great Career

FranklinCovey  
Salt Lake City

Стивен Кови  
Дженнифер Колосимо

# Правила выдающейся карьеры

Перевод с английского М. Мацковской

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Издательство «Эксмо»  
Москва, 2013

УДК 174.4  
ББК 65.291.6-21  
К56

**Кови, С.**

К56        Правила выдающейся карьеры / Стивен Кови, Дженнифер Колосимо ; пер. с англ. М. Мацковской. — М. : Манн, Иванов и Фербер ; Эксмо, 2013. — 224 с.

ISBN 978-5-91657-568-2

Не ищите просто работу, ищите лучшую работу. «Правила выдающейся карьеры» подскажут вам как сделать выдающуюся карьеру. Эта книга научит вас:

- создавать новые возможности для продвижения и превратить любую выбранную вами работу в выдающуюся;
- выявлять свои преимущества и понимать, какой рыночной потребности они соответствуют;
- строить отношения с ключевыми людьми;
- создать резюме, которое будет работать на вас, а не валяться где-то в куче;
- и вам больше никогда не придется терзаться на собеседованиях.

Книга будет полезна всем, кто хочет найти работу своей мечты и стать незаменимым на своем месте.

УДК 174.4

ББК 65.291.6-21

*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**

© 2009 FranklinCovey Co. All Rights Reserved.  
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер»,  
ООО «Издательство “Эксмо”», 2013

ISBN 978-5-91657-568-2

# Оглавление

Предисловие к российскому изданию. Рецепт от недуга .....	7
Суперработа, суперкарьера .....	9

## **Часть 1. В чем будет заключаться ваш вклад?**

Узнайте свои сильные стороны .....	41
Найдите свое дело .....	67
Внесите свой вклад .....	99

## **Часть 2. Как вы будете вносить свой вклад?**

Получите работу, которую вы хотите .....	125
Постройте свою собственную деревню .....	145
Часто задаваемые вопросы .....	171
Мысли напоследок .....	204
Список литературы .....	206
Благодарности .....	213
Об авторах .....	215
О компании FranklinCovey .....	218



## Предисловие к российскому изданию. Рецепт от недуга

Многие из вас читали удивительную книгу Стивена Кови «7 навыков высокоэффективных людей», завоевавшую сердца миллионов жителей нашей планеты.

Почему эта книга стала одинаково востребованной во всех частях света, в странах с совершенно непохожей историей, с разным уровнем экономического развития, с населением, представленным разными расами и национальностями? Дело в том, что «7 навыков» — это универсальный набор социальных установок и инструментов, последовательное применение которых гарантирует рост эффективности каждого человека — где бы он ни жил и чем бы он ни занимался. Все эти навыки основаны на естественных законах, которые, подобно закону всемирного тяготения, действуют везде и неизбежно.



20-летний опыт работы с организациями разного размера — от небольших частных компаний до многонациональных гигантов, а также с сотрудниками разного уровня — от рабочих до топ-менеджеров и собственников позволяет мне поставить диагноз и сразу же выписать рецепт большинству обитателей нашей богатой ресурсами и талантами страны.

Диагноз такой. Мы страдаем недугом под названием «Неосуществление мечты», который проявляется в двух формах: «пассивный мечтатель» (как правило, в раннем возрасте) и «жертва обстоятельств». Именно этот недуг мешает мечтам стать реальностью, несмотря на нашу духовность, высокий интеллект, широкий кругозор и изобретательность.

Теперь рецепт. Чтобы справиться с этим недугом, нам, как никакому другому народу на Земле, необходимо развивать у себя самый главный из семи навыков — навык № 1 «Будьте проактивны».

Книга, которую вы держите в руках, целиком посвящена практике применения навыка № 1 к той значительной части вашей жизни, которая связана с работой и карьерой. Эта книга — важный шаг в борьбе с недугом «Неосуществление мечты» — независимо от того, на какой стадии своей карьеры вы находитесь и какую должность занимаете. Она поможет тем, кто только ищет свою работу, и тем кто уже давно нашел и перестал мечтать.

*Максим Ильин, партнер компании МТИ*

*[www.mti.ru](http://www.mti.ru)*

# Суперработа, суперкарьера

Как получить самую лучшую работу и вносить  
самый большой вклад

Эта книга о том, как сделать великую карьеру. Возможно, вы говорите себе: «Не время обсуждать карьеру, особенно *великую* карьеру. Сейчас мне просто нужна работа. Мне нужно что-то есть!»

Ну что ж, если вы еще с нами, то мы расскажем вам, как получить лучшую работу. Это первый, сиюминутный шаг.

Однако придет день, когда только еды вам окажется недостаточно. А за этим днем придет следующий, когда вы оглянетесь на свою жизнь и захотите оценить тот профессиональный вклад, что привнесли в мир. Эта книга о сегодняшнем и о завтрашнем дне. Она о том, как сегодня получить лучшую работу, а *потом* всю жизнь наслаждаться великой карьерой.

Говоря, что человек построил великую карьеру, что мы имеем в виду? Что он заработал много денег? Дослужился до высокого поста? Стал знаменит или получил признание в своей профессии? А как же то, что обычно говорят кинозвезды в ток-шоу: «Представляете, и мне еще за это *платят!*» Неужели только избранным довелось испытать такое, а нам это не дано?

Можете вы назвать свою нынешнюю карьеру «великой»?

А вы? Мечтаете ли вы о великой карьере? Можете вы назвать свою нынешнюю карьеру «великой»?

Подойдя к концу профессиональной жизни и оглянувшись, вы увидите позади себя заурядную карьеру? Хорошую карьеру? *Великую* карьеру? И как вы это узнаете? Более того, *как* создать великую карьеру для себя?

Нас, авторов этой книги, захватили эти провокационные вопросы. То, чем мы занимаемся, многие годы заставляет нас ощущать себя жадными до знаний учениками, которые стремятся понять, что нужно, чтобы жизнь и карьеру можно было назвать великими. И у каждого из нас накопился свой опыт, поэтому время от времени мы будем обращаться к вам лично от себя. Мы поделимся нашими открытиями и предоставим методы и подходы, научив вас самостоятельно находить ответы на эти вопросы.

Мы написали эту книгу для вас, людей, которые хотят найти работу или придать своей — уже имеющейся — работе больше смысла.

## Любой может сделать свою карьеру великой

Начнем с того, что великая карьера может быть у каждого человека, и неважно, чем он занимается.

Все дело в том, что именно вы понимаете под «великой карьерой». Если считать, что она должна принести вам много денег и власть, то нет гарантий, что вы достигнете уровня Александра Великого. Конечно, важно получать зарплату, обеспечивающую нормальную жизнь, но разве великая карьера — это всего лишь жалование?

Мы предлагаем вам вспомнить самых эффективных и влиятельных людей, которых вы встречали на своем профессиональном пути. Представьте себе кого-нибудь из пришедших вам на ум. Это может быть ваш учитель, со-

трудник, друг или руководитель, у которого вы работали. Какой вклад этот человек внес в вашу жизнь? Что он сделал для организации? Для мира? И обязательно ли это было связано с богатством и властью? А что вы чувствуете по отношению к этому человеку? Ощущаете ли вы к нему привязанность и доверие? И чувствуют ли это другие люди? Мы считаем, что это — два основных признака великой карьеры. Человек великой карьеры вносит ощутимый вклад в жизнь окружающих людей и вызывает у них сильное чувство

Человек великой карьеры вносит ощутимый вклад в жизнь окружающих людей и вызывает у них сильное чувство привязанности и доверия. Таким может быть любой человек, независимо от титула и должности.

привязанности и доверия. Таким может быть любой человек, независимо от титула и должности.

Ваш осязаемый вклад — это «что» вашей великой карьеры. Он исходит из глубины вашей личности, из уникального сочетания ваших талантов и страстей. Это то, что только вы один можете совершить, вне зависимости от того, кем вы работаете.

Лояльность и доверие возникают из «как» вашей великой карьеры. Это плоды вашей личности и совести, ваших высочайших стремлений и лучших побуждений. Они произрастают, когда вы поступаете в соответствии со своими глубинными убеждениями. Позвольте нам привести пример одной великой карьеры.

Фиона Вуд была молодой английской спортсменкой, которая решила уйти в медицину<sup>1</sup>. Она пошла по обычному пути — поступила в медицинский колледж, потом вышла замуж и, воспитывая шестерых детей, окончила обучение по пластической хирургии. После переезда в Австралию она поступила на работу в ожоговую клинику в городе Перт.

Мучения ее пациентов и их ужасные шрамы, остающиеся после заживления, заставили ее задуматься о том, нельзя ли найти другие, более действенные способы лечения. Она знала, что чем дольше заживают ожоги, тем страшнее шрамы. Сократив процесс заживления с недель до нескольких дней, большей части страданий и обезображивания можно было бы избежать.

Фиона провела множество экспериментов и изобрела «напыляющуюся кожу» — метод нанесения клеток кожи на ожоги. По словам доктора Вуд, благодаря этому методу заживление происходит за несколько дней вместо недель, необходимых, чтобы на обожженных местах прижились полоски кожи.

Ночью 12 октября 2002 года маленькая больница, где работала Фиона, заполнилась жертвами теракта на Бали, многие из которых получили страшные ожоги. Доктор Вуд и ее небольшая команда несколько дней работали не покладая рук, им удалось спасти 25 из 28 пациентов с ожогами. Метод напыления клеток кожи был частью процесса лечения. Это достижение принесло доктору Вуд мировое признание, и следующие четыре года в национальных опросах она неизменно оставалась «человеком, вызывающим самое большое доверие в Австралии»<sup>2</sup>.

Доктор Фиона Вуд — прекрасный пример того, что такое великая карьера, которая основана не на стремлении к славе, а на вкладе, который приносишь в мир. «Нужно стремиться что-то сделать; там, где в чем-то есть нужда, где есть проблема, вам нужно найти решение, — говорит она. — Насчет шрамов... мы все принимали как данность, что если мы оперируем человека, разрезаем его, затем зашиваем, и у него остается шрам, то так и должно быть. Но я подумала, что это неправильно»<sup>3</sup>.

Разве можно было найти более простые слова? «Я подумала, что это неправильно». Великая карьера — это решение важнейших проблем, готовность принять любой вызов, стремление

внести самый большой вклад. Вероятно, вы говорите себе: «Но я-то не хирург, творящий чудеса. Как бы *мне* построить великую карьеру?» Мы подчеркиваем, что великая карьера может быть у любого. Слава, богатство, необычные дарования — дело не в них.

### **От Стивена:**

Один мой родственник всю жизнь работает в IBM. Он с успехом пережил все перемены в этой очень динамичной компании — и при этом упорно работал, чтобы не отставать во время революционных изменений, которые отрасль претерпевает каждые несколько лет. Он прекрасный профессионал и серьезно относится к своей работе. Его очень любят клиенты. Более того, у него замечательная семья. Он не амбициозен в том смысле, что ему не нужны знаки внешнего успеха, такие как постоянное продвижение по службе или общественное признание, но от него многое зависит. Для меня это великая карьера. Он отдает всего себя делу и завоевывает лояльность и доверие клиентов, сотрудников и членов семьи.

Многие спорят по поводу честолюбия и амбиций. Хорошо это или плохо? Думаю, это зависит от предмета честолюбия. Если ваше честолюбие ограничено лишь охотой за успехом и вы не готовы платить за этот успех справедливую цену, то со временем честолюбие разрушит ваше счастье. Однако если ваши амбиции направлены на внесение значимого вклада, изменение мира к лучшему, то вы будете испытывать чувство глубокого удовлетворения от хорошо сделанной работы и правильной жизни. В такое честолюбие я верю. И кроме того, подъем по корпоративной лестнице не единственный путь к успешной

карьере. Есть и другие варианты, кроме движения «вверх или навывлет». Только вы сами определяете, в чем для вас заключается великая карьера, в чем ваш «выигрыш».

### **От Дженнифер:**

У меня есть друг-француз, который начал работать в автомобилестроении, программируя роботов для покраски машин. Его всегда интересовала техника — автомобили, велосипеды, мотоциклы, он вечно разбирал и собирал их. На работе он постепенно расширил рамки своих обязанностей и стал человеком, который умеет все, — только он мог починить безнадежно, казалось бы, сломанный агрегат или заставить роботов делать нечто новое. Он выучил английский, немного итальянский и слегка немецкий, чтобы общаться со своими клиентами из разных стран мира и самому понимать пожелания, высказанные ими на родном языке. С годами он отвечал за все большие объемы работы и в конце концов стал в Детройте руководителем команды по исследованиям и разработкам, которая занималась новыми продуктами и решениями. К тому времени как американские автомобильные компании начали экономить на автоматических устройствах, он достаточно перепрофилировал свою группу, чтобы привлечь другие источники дохода.

В свободное время он занялся альтернативными видами топлива и переоборудовал семейный автомобиль так, что тот стал ездить на растительном масле. Он придумал, как хранить большие объемы топлива, чтобы совершать долгие поездки, и как сохранять масло в тепле в холодное время года. Он постоянно пытается найти более чистые источники использованного растительного масла (например, из дорогих японских ресторанов).



Когда он проезжает мимо вас, пахнет жареным картофелем. Конечно, хобби стало важным вкладом в его работу.

Его жена, окончив колледж и получив диплом по маркетингу, со временем стала старшим агентом по продажам в местном торговом центре. Поработав на выставках и торговых ярмарках, она решила, что дальше хочет работать на себя. Она покупала и затем удачно продавала франшизы, а сегодня работает в организации, которая продает пищевые добавки. Она с удовольствием помогает людям решать их проблемы со здоровьем и благодаря своим знаниям в области маркетинга и продаж построила очень успешный бизнес. Она выучила французский, общаясь с мужем, и теперь предлагает свою линейку пищевых добавок во Франции.

Мои друзья не знамениты. Они не катаются, как сыр в масле. Они оба создали великие карьеры, от которых получают глубокое удовлетворение, ведь построены они на их индивидуальных талантах и на том, чем они любят заниматься.

Рассказывая о своей работе, французы употребляют слово *métier*, первоначальное значение которого — «служение» или «услуга». Это хорошее слово. В нем слышен отзвук того, как человек отдает себя другим людям, находит удовлетворение в том, чтобы сделать для них что-то настоящее и значимое. Великая карьера возникает не из потребности во внешнем одобрении, она растет внутри вас, из вашего любопытства, из вашего уникального сочетания таланта и страсти.

Еще один ее источник — ваша совесть, которая нашептывает вам, что *следует* делать. Конечно, такой человек, как доктор

Фиона Вуд, не могла бы заниматься своим делом, не прикладывая всех профессиональных навыков. Но ее совесть — такой же ключ к созданию великой карьеры, как и ее специальное образование. Знающие ее люди говорят, что «сострадание и глубоко укорененное стремление помогать тем, кто в этом нуждается, так же важны, как и новые методы, которые она применяет»<sup>4</sup>. Фиона Вуд — не только прекрасный профессионал, она очень хороший человек. Достойной доверия ее делают профессионализм и личные качества. Страдая от ожогов, вы хотели бы, чтобы вашим лечением занималась именно она.

Великая карьера требует как желания и умения вносить свой вклад, так и человеческих качеств, которые заставляют людей верить вам и испытывать к вам привязанность.

Это значит, что каждый человек — и вы тоже — может решить, что хочет создать великую карьеру. Вы можете решить, что будете лучшим в своей работе. И для этого не обязательно быть гением или высококлассным профессионалом, как Фиона Вуд.

Однако, как это ни печально, вы можете выбрать и карьеру посредственности, а вместе с ней и вялое недовольство собой, которое возникает, когда вы отдаете меньше, чем способны.

Великая карьера требует как желания и умения вносить свой вклад, так и человеческих качеств, которые заставляют людей верить вам и испытывать к вам привязанность.

Роджер и Ребекка Меррилл пишут: «Посредственные работники — плохие лидеры, плохие командные игроки. Повышение зарплаты и продвижение по службе обходит их стороной. Они всегда раздражены, им скучно. Они не получают удовлетворение от своей работы. Так почему бы не стремиться к совершенствованию? Ваш вклад станет больше. Вы будете чувствовать себя лучше. Заработаете больше денег. Вам будут больше доверять, перед вами откроются благоприятные возможности»<sup>5</sup>.

Более того, теперь самое время начать (или начать заново) вашу великую карьеру. Происходящее сейчас — беспрецедентно, это перемены, потрясающие устои человеческой истории и открывающие перед вами возможности, о которых раньше вы не могли и мечтать.

### **От Стивена:**

Много лет назад мой отец построил хижину у границы национального парка Йеллоустоун, на западе Соединенных Штатов. Она принадлежит нашей семье уже почти столетие. Мы любим старый домик за присущие только ему запахи, за то, что из него открывается вид на темно-зеленое озеро в каньоне Скалистых гор. Это тихое место. Прохладный сосновый лес спускается к воде со скал янтарного цвета. Тишину изредка нарушает лишь плеск выпрыгивающей из воды рыбы.

Но поздним летним вечером 1959 года это место не было тихим. Сильнейшее землетрясение потрясло каньон. Озеро на самом деле вскипело. Родственники рассказывали мне, что

они услышали ужасный рев воды, но было так темно, что они не знали, куда идет волна — на них или в противоположную сторону. Миллионы деревьев ломались как спички. Шоссе раскололось на тысячи кусков асфальта. Горы тряслись, миллионы тонн земли сползали с них в ближайшую реку, и за ночь возникло новое озеро.

Этот горный оазис — прекрасный пример действия сил природы. Громадная мощь постепенно скапливается в недрах этой якобы мирной земли, взрываясь затем землетрясением, которое полностью изменяет пейзаж.

Сейчас мы живем именно в такое время, когда в результате действия гигантских сил возникает новый мир. Экономический пейзаж претерпевает сейсмический

сдвиг, и вместе с ним меняется ландшафт благоприятных возможностей для всех нас. В истории человечества периодически случаются такие экономические «землетрясения». Первые земледельцы коренным образом изменили мир, поскольку могли произвести в сотни раз больше еды, чем жившие до них охотники и собиратели. Затем машины индустриальной эпохи увеличили возможности каждого работника и позволили производить в сотни раз больше, чем мог один фермер.

Сегодня мы свидетели еще одного землетрясения, переворота, который меняет все. Мы движемся из индустриальной эпохи в эпоху знаний. Там, где фермер эпохи земледелия мог

Экономический пейзаж претерпевает сейсмический сдвиг, и вместе с ним меняется ландшафт благоприятных возможностей для всех нас.

накормить себя и еще сотню людей, работник индустриальной эпохи мог произвести товары для себя и тысяч других семей. Но один работник эпохи знаний — что он может сделать? Что ограничивает его?

Его ничто не ограничивает, и это — хорошая новость об эпохе знаний, в которую мы сейчас вступаем.

Вот рассказ, который объяснит, что мы имеем в виду.

Работница индустриальной эпохи Джин в девять утра приходила на работу на авиационный завод и все утро механическим степлером клепала крыло самолета — каждый день одна и та же работа. В полдень она вместе со всеми шла на обед. По сигналу возвращалась в цех и до конца рабочего дня продолжала ставить заклепки. Так продолжалось день за днем, год за годом. И то же самое происходило со всеми остальными работниками завода. Бухгалтеры сдавали одни и те же отчеты. Сотрудников отдела продаж вызывали по тем же поводам и давали им те же задания. В пять вечера каждый день все они на проходной отмечали время и отправлялись по домам.

Сегодня Лиз, дочь Джин, работает в том же цехе, но все происходит по-другому. Сегодня работу, которую выполняла ее мать, делает машина. Лиз входит в многофункциональную команду, включающую специалистов по маркетингу и финансам, наравне с инженерами. Весь день она решает интереснейшие проблемы: «Насколько быстрее можно производить этот

композитный элемент? Что происходит, когда новое покрытие крыла подвергается сдвигу встречным потоком воздуха? Как можно сделать крыло более устойчивым к повреждениям?»

Разница между индустриальной эпохой и эпохой знаний состоит в том, что сегодня мир требует от вас вносить вклад в свою деятельность, как это делает Лиз. В индустриальную эпоху к работникам относились как к машинам. Они имели «руководства пользователя», которые назывались должностными инструкциями. От них не требовалось вносить в работу ничего уникального или неожиданного — ведь вы не ожидаете, что тостер сделает нечто «уникальное» с вашим хлебом. Но работник эпохи знаний — это полная противоположность машине. Он выбирает проблемы, над которыми будет работать. Он вырабатывает новые решения. Он понимает, что вклад, который он может внести, ничем не ограничен.

Недавно в выпуске новостей сказали, что скоро хорошей работы может не хватить на всех желающих, как если бы мы вскоре ощутили нехватку волнующих проблем и задач, требующих решения творческими и любознательными людьми.

Пожизненная работа и пенсия, как это было в старину, отходят в небытие и, вероятно, уже не вернуться.

Очевидно, что это невозможно. Совсем напротив. Конечно, эпоха знаний полна потрясений и неопределенности. Одно из тягостных последствий перехода от индустриальной эпохи к эпохе знаний — это потеря гарантии занятости.

Пожизненная работа и пенсия, как это было в старину, уходят в небытие и, вероятно, уже не вернутся. Большинство компаний, входящих в сотню крупнейших в США, предлагают новым сотрудникам лишь упрощенные пенсионные планы (401(k) или подобные ему)<sup>6</sup>.

Во время землетрясения трудно устоять на ногах. И вы не знаете, в какую сторону идет волна — к вам или от вас.

И все-таки в этом рискованном и волнующем новом времени есть и положительная сторона: вы *можете* гарантировать себе великое будущее, став незаменимым в решении важных проблем. Вместо того, чтобы со страхом наблюдать за развитием событий, нам следовало бы поприветствовать этот дикий, сложный новый мир, предвкушая благоприятные возможности, которые он несет с собой. Нехватки проблем нет, есть лишь нехватка решений.

### Начните (или начните заново) вашу великую карьеру

Может быть, теперь вы начинаете понимать, что мы имеем в виду под *великой* карьерой.

Слово «карьера» происходит от французского *carrière*, первоначально означавшего «двигаться по кругу», как автомобили на кольцевых автогонках. *Carrière* также переводится как

«каменоломня» — место, где люди целыми днями дробили камень. К несчастью, для слишком многих из нас карьера кажется именно таковой. Мы чувствуем, что движемся по кругу и не приходим никуда. Или ощущаем себя каторжниками в кандалах на каменоломне.

Если именно такой вам представляется ваша карьера, то самое время все переосмыслить. Вы уже не связаны устаревшей идеей о том, что вы — всего лишь шестеренка в машине или спица

в некоем бюрократическом, бессмысленно вращающемся колесе. Как сказал один философски настроенный писатель, «в индустриальной экономике человек мог выполнять работу с помощью своего тела, даже если к ней не лежали ни его ум, ни сердце. Но это не годится для работы в эпоху знаний»<sup>7</sup>.

Вы уже не связаны устаревшей идеей о том, что вы — всего лишь шестеренка в машине или спица в некоем бюрократическом, бессмысленно вращающемся колесе.

Эпоха знаний заставляет нас задавать вопросы, подвергать сомнению старые истины, пересматривать давние неподатливые мировые проблемы и находить для них новые, уникальные решения. Она ставит нас перед необходимостью взглянуть на людские нужды, нищету, непонимание, боль, невежество и страх и сказать миру то, что сказала Фиона Вуд: «Это — неправильно!»

В индустриальную эпоху люди редко находили удовлетворение в механической работе, которая не требовала от них



многого, и в результате они отдавали ей как можно меньше. Но эпоха знаний все меняет. Вы свободны подстраивать работу всей вашей жизни под себя, дать волю тому, на что способны и что любите, — чтобы сделать то, что никто другой сделать не сумеет.

Поэтому позвольте вас пригласить к началу — началу вашей великой карьеры.

В этой книге две части. Первая часть поможет вам ответить на вопрос: «В чем будет заключаться ваш вклад?». Вторая часть ответит на вопрос: «Как вы будете вносить свой вклад?». Обе части необходимы для того, чтобы строить великую карьеру.

### Обзор части 1: в чем будет заключаться ваш вклад?

В самом начале писательской карьеры Чарльз Диккенс испытывал серьезные трудности и разочарование. Нужно было содержать беременную жену и четверых детей, а постоянного заработка он не имел. Мучимый неуверенностью в себе и тяжелыми финансовыми проблемами, он был не в состоянии писать и проводил долгие бессонные ночи, бродя по улицам Лондона.

Под покровом ночи он беседовал с «людьми улиц», видел их борьбу за существование, видел детский труд, нищету

и безнадежность, и в его мыслях что-то стало меняться. Эти наблюдения воспламенили в нем желание помогать бедным, он смог увидеть не только свои проблемы. Мог ли он что-либо изменить? Какой вклад он мог внести, чтобы сделать мир лучше?

14 октября 1843 года Диккенс опять сел за стол и взял перо. Сочетание новообретенной страсти и писательского гения вылились в рождение небольшой книги, которая, как он надеялся, могла изменить мир и его собственную судьбу. Полтора месяца спустя он опубликовал свою бессмертную «Рождественскую историю», которая сразу же стала невероятно популярна и изменила общественное мнение. Некоторые исследователи связывают начало движения в Британии за социальные реформы именно с выходом этой книги<sup>8</sup>.

Для Диккенса этот момент стал началом успешной писательской карьеры. Написанные романы сделали его богатым, а это позволило ему заняться образованием и социализацией бедняков<sup>9</sup>. Что же дало Диккенсу такой импульс и перенацелило его великую карьеру? Он наконец-то нашел уникальное сочетание природного таланта, страстного стремления вносить значимый вклад и голоса своей совести, которое позволило ему удовлетворить огромную потребность, существовавшую в обществе.

Поговорив с тысячами людей, стремящихся сделать свою карьеру более эффективной, мы пришли к выводу: то, что

верно для Диккенса, подходит любому человеку. Подходит это и вам. Все сводится к тому, чтобы найти работу, которая:

- 1) раскрывает ваш талант;
- 2) воспламеняет вашу страсть;
- 3) удовлетворяет вашу совесть.

Но дело тут не только в вас. Дело еще и в том, чтобы отвечать на существующую важную потребность.

Лучше всего отправляться в путь, представляя конечную цель. Что вы увидите, подойдя к завершению своей карьеры и оглянувшись назад — историю великих свершений или бессмысленную посредственность? Наилучшим способом ответить на этот вопрос можно, написав то, что мы называем «заявлением о вкладе». Мы всегда верили в принцип двойного творения: все создается дважды — сначала в голове, потом на практике. Возьмем, к примеру, строительство дома. Очевидно, что следует сначала нарисовать план и лишь потом заливать фундамент. Вы ведь пытаетесь представить себе будущий дом во всех подробностях, прежде чем начать вкладывать деньги и силы в его строительство.

Большую часть жизни и сил вы посвящаете своей карьере, поэтому разве не стоит с самого начала представить себе и создать великую карьеру, а не слепо следовать обстоятельствам и принимать как данность то, что есть у вас по умолчанию? Таким началом и станет для вас заявление о вкладе.

В заявлении о вкладе суммируйте все лучшее, что вы можете предложить для решения проблем, которые вас волнуют.

Это станет рулем вашей карьеры. Заявление о вкладе подскажет вам, каковы будут основные цели вашей великой карьеры.

Ваша великая карьера начнется, по словам Питера Хоукинса и Ника Смита, «когда вы перестанете задавать вопрос “Как мне продвигаться по службе?” и начнете спрашивать: “Что я хочу изменить? Какое наследие я хочу оставить?”»<sup>10</sup>

Большую часть жизни и сил вы посвящаете своей карьере, поэтому разве не стоит с самого начала представить себе и создать великую карьеру, а не слепо следовать обстоятельствам и принимать как данность то, что есть у вас по умолчанию?

Ваше заявление о вкладе станет ответом на эти вопросы.

Заявление о вкладе очень индивидуально и может быть представлено в разных формах. Вот несколько примеров:

- «Если кому-то понадобится вертолет, который летал бы выше или быстрее, чем существующие сегодня, именно я должна буду найти материалы, которые выдержат напряжение и температуру, возникающие в двигателе при такой нагрузке». — *Кэтрин Байсер, инженер*<sup>11</sup>.
- «[Донести] до современных женщин, что ум красив... чтобы одержимые внешностью женщины не страдали пищевыми расстройствами... чтобы молодые женщины поняли, что важно то, какие они люди, а не только то, как они выглядят». — *Доктор Видуши Баббер, врач и педагог*<sup>12</sup>.

- «Улучшить условия работы для сотрудников, чтобы они меньше страдали и получали меньше травм на работе. Я хотел бы сделать это, создав на рабочем месте позитивную атмосферу, которая поощряет безопасность и командную работу». — *Брайан Несс, инженер по охране труда*<sup>13</sup>.
- Борьба с уничтожением вредителями лесов Северо-Востока США — работа Джеми Дональдса, который занимается восстановлением каштановых рощ: «Нам всем нужен смысл жизни... Так я хочу изменить мир». — *Джеми Дональдс, садовник*<sup>14</sup>.
- «Будучи на ведущих ролях в компаниях и более десяти лет занимаясь коучингом и консалтингом, я поняла, что перемены, которые я хочу осуществить, заключаются в том, чтобы помогать людям осуществлять *их* перемены. Благодаря этому они обретут страсть и найдут смысл в своей работе». — *Джулия Танг Питерс, коуч в области лидерства*<sup>15</sup>.

На мой взгляд, одно из лучших заявлений о вкладе — это стихотворение, написанное школьной учительницей по имени Тейлор Мали, которую один ее меркантильный друг как-то спросил, сколько она «делает» (денег), занимаясь своей учительской работой:

*Хочешь знать, сколько я делаю и что я делаю?*

*Я заставляю\* детей работать усердней, чем они считали возможным...*

*Я заставляю родителей видеть детей такими, какие они есть и какими они могут стать...*

*Я заставляю детей удивляться,*

*Я заставляю их задавать вопросы...*

*Я заставляю их писать, писать, писать,*

*А потом я заставляю их читать...*

*Позволь мне втолковать тебе, что все, о чем я говорю, — правда:*

*Я создаю перемены. А ты?<sup>16</sup>*

Великая карьера — это великий вклад, это те важные для вас и для связанных с вами людей изменения, которые вы можете совершить. Представляя, формулируя и записывая свое заявление о вкладе, вы делаете первый шаг на пути к великой карьере.

Первая часть этой книги поможет вам создать заявление о вкладе. Этого не сделаешь между делом. Для этого следует тщательно проанализировать свои таланты, желания и совесть. Вы должны знать свои сильные стороны. Вам также придется провести анализ того, чем хотите заниматься и что

---

\* В стихотворении использована игра слов. В английском языке глагол to make имеет несколько значений: делать, создавать, заставлять, зарабатывать. — *Примеч. пер.*



У вас есть сила, которой не обладает никто другой — уникальное сочетание ваших талантов, страсти и совести. Где ваши сильные стороны пересекаются с насущными потребностями рынка? Именно там вы сможете внести свой уникальный вклад.

от вас нужно вашему работодателю и клиентам. Как это сделать, показано на диаграмме. Рекомендуем вам уделить достаточно времени и тщательно продумать заявление о вкладе до его написания. Лучше всего написать заявление о вкладе не только для всей вашей карьеры, но и для каждой должности или проекта, которыми вы занимаетесь.

Люди, которые просто хотят найти работу, составляют резюме. Люди, которые хотят создать великую карьеру, составляют заявление о вкладе.

### **От Дженнифер:**

Видение вклада, который вы можете привнести, будет шириться, трансформироваться и, возможно, сильно изменится в течение вашей жизни. Я начала работать, когда мне было четырнадцать. Несколько лет я работала, поскольку мне хотелось знать, что это такое, хотелось признания и ощущения собственной значимости, затем еще несколько лет я зарабатывала себе на жизнь. Я работала в Taco Bell продавцом и кассиром бакалейного магазина, продавала спецодежду, была официантом в мексиканском ресторане, консультировала членов Организации медицинского обеспечения\*. Первые семь лет работы моя карьера никого бы не заинтересовала, никто не сказал бы: «Ого, какая сильная у нее мотивация!». У меня была одна цель — найти занятие, чтобы вкусить взрослой жизни и самостоятельно оплачивать свои счета.

---

\* Health maintenance organization (HMO) — медицинская организация, предлагающая клиентам как групповое медицинское обслуживание, так и услуги медицинского страхования. — *Примеч. пер.*



Майя Энджелу сказала: «Вы не можете стать тем, кого не можете себе представить». Я выросла в бедной семье в очень маленьком городке. Моя мать первой из известных мне женщин окончила колледж, когда я была старшеклассницей, и ей это далось нелегко, поскольку она одна растила меня и брата. Мысль, что можно уехать из города, окончить колледж и получить хорошую работу, казалась неосуществимой мечтой.

Для меня большой победой стало, когда меня, студентку старших курсов, назначили преподавателем устной речи. В тот год я заработала около \$10 000. Большая часть этих денег ушла на оплату учебы, поэтому победой стали не деньги, а расширение моего видения того, что я могу достичь, сделать.

Не поймите меня неправильно; я не видела себя вершителем судеб тысяч людей (или хотя бы одного человека) и наверняка высмеяла бы вас, скажи вы мне, что я буду соавтором книги Стивена Р. Кови! Но на той работе я открыла, что мне легко даются и общение с людьми, и цифры — вот такое удивительное сочетание. Я обнаружила, что могу доступно изложить сложную математическую идею. Я могла провести экономический анализ и объяснить, почему люди должны обратить на это внимание!

Набираясь уверенности в своих способностях, я сменила множество временных работ и стажировок, среди прочего реорганизовав деятельность оптовому продавцу запчастей и усовершенствовав систему компенсаций работникам в производственной компании.

Когда я проходила собеседование, устраиваясь на работу в международной консалтинговой компании Accenture, которая на тот момент стала кульминацией моей карьеры, интервьюер сказал

мне, что я больше осведомлена об их практике изменений в менеджменте компаний-клиентов, чем он сам. Несколько лет в этой прекрасной компании убедили меня, что я могла бы претендовать на еще более заманчивое место — в компании FranklinCovey, для 30 000 сотрудников которой я уже проводила презентации и консультировала клиентов в 48 американских штатах и в 15 странах. Мое юношеское скромное видение независимости невероятно расширилось вместе с моей способностью вносить значимый вклад.

По мере того как я находила и осваивала свои сильные стороны, мое заявление о вкладе постепенно развивалось. И оно все еще претерпевает некоторые изменения с каждым новым проектом, новой задачей, с каждой переменной в жизни. Вот мое нынешнее заявление о вкладе:

*Я использую свое экономическое образование и умение общаться как катализатор достижения величия в сообществе FranklinCovey ради наших клиентов и эффективных людей, работающих с нами по всему миру, — постоянно способствуя повышению эффективности продаж и предоставления услуг.*

## Обзор части 2: как вы будете вносить свой вклад?

Написав заявление о вкладе, вы, естественно, захотите претворить его в жизнь. Однако очень многие люди не могут создать великую карьеру, потому что бесплодно проводят время в ожидании, что она сама образуется. Мы слышим от них такие жалобы:

- «Я не знаю, куда пойти, чтобы пройти тест на пригодность для этой работы».
- «Я не знаю никого в этой компании. Без связей ничего не получится».
- «Мое образование не соответствует требованиям этой работы».
- «Я не знаю, как написать резюме».
- «Я послал резюме на эту вакансию, но мне так и не ответили».

Мы не говорим, что препятствий не существует. Каждому из нас приходится иметь дело с индивидуальным набором неблагоприятных обстоятельств. Например, людям из экономически неустроенных слоев населения приходится преодолевать множество препятствий, чтобы стать наравне с остальными. Однако вне зависимости от исторических, социальных трудностей и внешнего окружения, а также открытых для вас возможностей, вы имеете громадный выбор того, что можно сделать *прямо сейчас*. Мы в изобилии видим примеры людей, которые решили преодолеть неблагоприятные для них условия и многое дать миру. Что если бы отважная защитница прав американских женщин Сьюзан Б. Антони решила не вести кампанию за предоставление женщинам права голосовать, а проводила время в кружке

по вязанию, жалуясь на жизнь? Что если бы японский предприниматель Коносукэ Мацусита, потерявший все во время Второй мировой войны, решил не восстанавливать свою великую компанию, известную сегодня как Panasonic? Что если бы всемирно известный израильский скрипач Ицхак Перлман не стал бороться с последствиями полиомиелита и остался парализованным на всю жизнь?

В ожидании того, что кто-то позаботится о вас и решит за вас ваши проблемы, вы никогда не внесете вклада, на который способны. Люди, получающие хорошую работу, проактивны, они берут инициативу в свои руки, чтобы дело было сделано.

Однако большинство из нас не сталкивается с непреодолимыми препятствиями на пути к великой карьере. Для большинства из нас дело лишь во времени. Мы так заняты тем, что проживаем каждый день, лихорадочно трудимся на нашей нынешней работе, что так никогда и не задумываемся о том, что бы нам *действительно* хотелось делать. Год за годом мы продолжаем движение по этому замкнутому кругу, говоря себе: «На будущий год все изменится. Я снова пойду учиться. Я устроюсь на другую работу». Но так ничего и не меняем. Люди, которые создают великую карьеру, выделяют время для того, чтобы определить, какой вклад они хотят вносить, и решить, как они будут это делать.

Вне зависимости от исторических, социальных трудностей и внешнего окружения, а также открытых для вас возможностей, вы имеете громадный выбор того, что можно сделать прямо сейчас.

Вторая часть этой книги поможет вам понять, «как» вы будете вносить свой вклад. Вы поймете, как использовать свои скрытые ресурсы, чтобы стать для своего работодателя решением, а не проблемой. Вы также узнаете, как построить «свою деревню» — создать сообщество поддерживающих вас людей, которые ценят ваш вклад.

В конце этой книги вы найдете ответы на «часто задаваемые вопросы», такие как:

- Как должно выглядеть отличное резюме?
- Что нужно написать в сопроводительном письме?
- Я знаю, что я — лишь один из сотен претендентов. Как мне преодолеть обычную рутину рассмотрения заявок и попасть на собеседование к правильному человеку?
- Что важно для успешного прохождения собеседования?
- У меня уже есть работа, и мне нужно на ней удержаться. Но она мне не очень нравится. Она однообразна. Мне кажется, что я топчусь на месте. Что мне делать?
- Работу легко получить, если вы богаты и у вас много связей. Но если я только начинаю, у меня ничего нет и никто меня не знает?

В каждой главе содержатся инструменты, которые помогут вам применять почерпнутые идеи и строить вашу великую карьеру. Кроме того, вам поможет раздел под названием «Учите, чтобы научиться».

Лучший способ выучить то, что вы узнали в этой книге, — научить этому других. Все знают, что, готовясь к уроку, учитель узнает гораздо больше своего ученика. Поэтому мы предлагаем вам обратиться к кому-нибудь — сотруднику, другу или члену семьи — и научить его тому, что вы только что узнали. Вы можете руководствоваться вопросами из раздела «Учите, чтобы научиться» или составить свои собственные.

Люди, которые создают великую карьеру, выделяют время для того, чтобы определить, какой вклад они хотят вносить, и решить, как они будут это делать.



Часть 1

# В чем будет заключаться ваш вклад?

## **Обзор раздела**

Как определить свои сильные стороны, образованные талантом, страстью и совестью.

Как найти свое дело, заботу о котором вы сможете взять на себя, и как стать незаменимым в этой работе.

Как определить свой вклад и создать заявление о вкладе.





# Узнайте свои сильные стороны

В первую очередь вы должны определить свои сильные стороны — это необходимо, чтобы понять, каков будет ваш вклад.

Вот несколько вопросов, на которые вам следует ответить прямо сейчас.

- Ощущаете ли вы апатию в начале и конце рабочего дня?
- Чувствуете ли вы, что на работе вас недооценивают или игнорируют?
- Держитесь ли вы за свою работу, потому что вам нужны зарплата и страховка?
- Часто ли вы делаете вид, что заняты?
- Думаете ли вы о годовой аттестации без, скажем так, страсти?
- Считаете ли вы свою работу бессмысленной?

Самый важный вопрос: *согласны ли вы, что обладаете гораздо большим талантом, умом, профессионализмом и творческими способностями, чем требует или даже позволяет ваша нынешняя работа?*

Если вы положительно ответили на любой из этих вопросов, то, возможно, вас настигла одна из величайших дилемм человека нашего времени.

Мы имеем в виду растрату безграничного человеческого потенциала. Мы говорим о том, что, возможно, на работе вам просто не позволяют использовать значительную часть того, что вы можете предложить.

Великий философ Уильям Джеймс учил, что «большинство людей живут в очень ограниченном круге своего потенциала бытия. У всех нас есть энергетические ресурсы и гений, позволяющие создать то, о чем мы даже и не мечтаем»<sup>17</sup>. Может быть, пришло время *разорвать* этот «ограниченный круг» и полнее использовать ваш «потенциал бытия», а не позволять нынешним трудным временам сломить вас.

Однако, может быть, у вас вовсе нет работы и вы чувствуете, что в вас не видят ценности, потому что все, что вы можете предложить, отвергается.

В этой главе мы поговорим о том, как найти и использовать ваши сильные стороны, которые помогут вносить тот вклад,

на который способны только вы. Вы увидите, каким образом можно в буквальном смысле сотворить свою карьеру, черпая силы из всего самого светлого и лучшего, что вы можете предложить миру.

Вот история, которую рассказал нам один наш друг:

«Я недавно говорил с человеком, которому еще не исполнилось и тридцати. Несколько лет назад он окончил колледж с великолепными оценками и сильнейшим стремлением применить все свои знания и силы на будущем рабочем месте. Сегодня он работает в компании, предоставляющей финансовые услуги.

Я задал ему несколько вопросов.

— Каков главный стратегический приоритет вашей компании?

Он не знал.

— Когда в последний раз ты с глазу на глаз говорил со своим руководителем о твоих задачах в достижении приоритетов вашей организации?

Он ответил, что не общался с руководителем наедине с тех пор, как три года назад его взяли на работу. Наконец, я спросил его:

— А каков твой личный вклад в работу организации?

Он задумался на минуту и спокойно ответил:

— В прошлом году я, вероятно, сэкономил компании полмиллиона долларов.

Я спросил:

— Кто, кроме тебя, знает об этом?

— Раз в неделю я составляю отчет для своего босса. Но не думаю, что он его читает.

Я очень сочувствовал упавшему духом молодому человеку — энергия покинула его, силы ушли, мечты о том, что он будет вносить большой вклад, растаяли, теперь он всего лишь выполнял то, что ему говорили. Он позволил себе стать «ходячей должностной инструкцией».

Часть вины за то, в какой ситуации оказался этот молодой человек, лежит на неумелом руководстве, но в большей степени дело в том, что он сам позволил этому случиться.

Он потерял ощущение собственной значимости.

## Вы — исключительный и незаменимый

По сути, есть одна общая причина того, что многие люди недовольны своей карьерой. Она заключена в несовершенстве их парадигмы того, кем они являются, — в их фундаментальном представлении о самих себе.

Ценность вас как личности не снаружи — она происходит изнутри. Там, глубоко внутри себя, вы должны знать, что вы —

личность с бесконечным потенциалом и, в отличие от машины, способны выбирать, кем вы хотите быть.

Слишком многие из нас основывают свою самооценку на внешнем, на сравнении с другими людьми.

Слишком много людей измеряют свою значимость — или значение того, чего они достигли, деньгами.

Если верить данным исследований, собранным за тридцать лет, мотивирует людей не столько зарплата, сколько вклад, который, по их мнению, они могут внести в работу. Зарплата — это ожидание, а не стимул. Мы справедливо ожидаем, что за успехи нам будут адекватно платить. Тем не менее один исследователь заключает: «Часто бывает, что человек, получающий высокую зарплату и хороший социальный пакет... ненавидит каждую минуту нахождения на работе. Порой такие люди увольняются и переходят в другое место, где зарплата меньше, а мотивация выше... Многие бы бесплатно трудились по вечерам и в выходные, прилагая к этому даже больше усилий, чем в основное рабочее время, зная, что это будет должным образом оценено»<sup>18</sup>.

Есть люди, общественная жизнь которых сводится к постоянному сравнению себя с другими. Они делают это до тех пор, пока не начинают ценить лишь мнение других людей о себе, беспокоиться только о том, насколько они соответствуют

ему. Так они теряют свою индивидуальность. Это настоящая «кража индивидуальности». Они уже не способны вносить уникальный вклад, поскольку перестали ценить и потеряли то стоящее и уникальное, что в них было.

Великий британский теоретик управления Чарльз Хэнди сказал: «Можно считать, что успех — быть не хуже соседей... но это проигрышное мировоззрение, и горе нам, если будем принимать его всерьез»<sup>19</sup>.

Во всей огромной вселенной нет никого такого, как вы. Вы совершенно уникальны. Такого сочетания сильных сторон, опыта, таланта и изобретательности, как у вас, никогда ранее не существовало и никогда больше не повторится. Поэтому никто не может сделать такой же уникальный вклад, какой можете вы.

После многолетней работы в нефтяных компаниях и университетах, чувствуя смутную неудовлетворенность, Чарльз Хэнди осознал, что не делает тот вклад, на который способен. Он задумался о своих уникальных талантах и желаниях и решил, что откроет новую страницу своей карьеры. Он вспоминает: «Утром в мой сорок девятый день рождения я проснулся рано. Подумаешь, скажет кто-то, это даже не круглая дата, но я откуда-то знал, что на этот раз клише верно; этот день действительно будет первым днем моей оставшейся жизни... Я стану безработным — по собственному выбору. Я, конечно, не называл себя безработным. Я называл это, скорее, «формированием портфеля своих сильных сторон»<sup>20</sup>.

На самом-то деле Хэнди нельзя было назвать безработным. Его ожидало много важной работы и множество клиентов. Он просто изменил свои установки. Он перестал считать себя одним из винтиков организационной машины, он увидел в себе «портфель сильных сторон» — набор активов, таких же уникальных, как портфель акций и ценных бумаг. Среди этих активов были уникальное понимание экономики и природный дар к писательству. С тех пор он написал 18 великолепных книг по бизнесу, его вклад в мир бизнеса поражает.

Хэнди рассказывает о своем разговоре с другом, «сорокавосемилетним руководителем рекламного бизнеса, который жаловался, что в его отрасли, известной дискриминацией по возрастному признаку, для таких людей, как он, больше нет работы». Но Хэнди знал, что таково наше будущее: нас ждет все меньше рабочих мест, «где мы продаем свое время организации на многие годы вперед». Поэтому Хэнди посоветовал своему другу «формировать свой портфель», как сделал он сам.

Такого сочетания сильных сторон, опыта, таланта и изобретательности, как у вас, никогда ранее не существовало и никогда больше не повторится.

Изменение установок вовсе не означает обязательного ухода с работы. Изменение установок может это означать, но если быть более точным — оно означает пробуждение навстречу тому, что вы действительно можете предложить миру, вместо пассивного исполнения чужих идей, заложенных в вашей должностной инструкции.



Профессор Ричард Флорида отмечает, что «наша экономика переживает фундаментальную долгосрочную трансформацию, подобную той, что происходила в конце XIX века, когда люди покидали фермы и перебирались жить в новые промышленные города. В нашем случае экономика перемещается от промышленности к движимой идеями творческой индустрии»<sup>21</sup>. Эта новая экономика непредсказуема, она дезориентирует. В одночасье возникают новые технологии, а компании с долгой историей так же быстро исчезают. В эпоху знаний наибольшее значение приобретают творческий подход и внесение вклада.

В индустриальную эпоху люди просто спрашивали: «Какова моя должностная инструкция?» Сегодня, по словам Питера Друкера, «работники эпохи знаний должны научиться спрашивать: «Каким должен быть мой вклад?» Это новый вопрос в истории человечества. Традиционно задача перед работником ставилась. До недавнего времени воспринималось как должное, что большинство являются подчиненными, выполняющими то, что им скажут. Появление работника эпохи знаний изменяет это положение, и изменяет очень быстро».

В эпоху знаний работа со старой парадигмой индустриальной эпохи ведет в тупик. Пассивное выполнение должностной инструкции в беспокойной реальности нового мира быстро сделает вас ненужным, выбросит на обочину. Почему? Потому что ваша должностная инструкция устаревает в тот момент, когда она написана. Если не будете постоянно менять себя, адаптируясь к проблемам, с которыми сталкивается ваша

организация, вы останетесь не у дел. Философ Хсинг Юн отмечает: «Как бы мы ни старались, нет ничего, к чему мы могли бы присоединить себя. Со временем все изменится, и условия, в которых возникли наши нынешние желания, исчезнут. Зачем же цепляться за них сегодня?»<sup>22</sup>

Если ваша парадигма принадлежит индустриальной эпохе, то вы считаете себя инструментом, используемым другими людьми. Однако, приняв парадигму эпохи знаний, вы будете видеть себя поставщиком ответов, который приносит с собой уникальный набор инструментов для решения важных проблем.

Работники эпохи знаний должны научиться спрашивать: «Каким должен быть мой вклад?»

<b>Парадигма индустриальной эпохи</b>	<b>Парадигма эпохи знаний</b>
«Я — это мои должностные обязанности»	«Я вношу существенный вклад»
«Я ищу работу»	«Я решаю проблемы»
«Я — часть организационной машины»	«Я — личность с портфелем уникальных сильных сторон: талантов, страсти и совести»

Парадигмы индустриальной эпохи и эпохи знаний отличаются как небо и земля. Это различие между пассивным,

безынициативным винтиком организационной машины и активной личностью, которая берет на себя ответственность за будущее.

Однако многие не хотят отказаться от установок индустриальной эпохи. В результате, как пишет Times of London, «многим работникам так не по себе в офисе, что большую часть рабочего времени они симулируют активность. Это создает больше негативного стресса, чем переработка, и в результате в офисе возникает атмосфера значительной, но скрытой депрессии»<sup>23</sup>.

Вы — не «ходячая должностная инструкция».

Принимая парадигму эпохи знаний, вы применяете свой портфель сильных сторон для решения важных, существенных проблем. Вы — не «ходячая должностная инструкция». Вы — знающий, опытный, проактивный, мыслящий и творческий профессионал с неограниченным потенциалом; вы можете использовать портфель своих сильных сторон для внесения уникального вклада.

## Соберите свой портфель сильных сторон

Ключевой шаг заключается в том, чтобы собрать ваш портфель сильных сторон, который вы затем сможете использовать. В конце этой главы мы предложим инструмент, который поможет вам в определении сильных сторон. Эти сильные стороны можно разделить на три категории: таланты, страсть и совесть.

Почему именно эти категории?

Потому что они в сумме составляют то, кем вы являетесь, а не только то, что вы делаете.

Ваши таланты, страсть и совесть составляют вас — **целого** человека.

Вы — больше, чем простой набор способностей; в противном случае вы были бы машиной. Вы больше, чем ваши страсти и инстинкты, — иначе вы были бы животным. И главное отличие — в вашей совести, той части вас, которая шепотом говорит, как вам *следует* себя вести и за что вы *отвечаете*. Ваши таланты, страсти и совесть составляют вас как *целого* человека. Пока вы не станете вкладывать это целое в свою карьеру, вы всегда будете чувствовать недовостребованность, испытывать разочарование и, возможно, чувство вины.

Консультанты в области карьеры, советующие «делать то, что вы любите», правы лишь отчасти. Делать то, что вы любите, часто недостаточно для того, чтобы хорошо преподнести себя на рынке труда, это не всегда удовлетворит и вашу совесть. Кто-то должен быть готов платить за то, что вам нравится делать. И в любой великой карьере есть аспекты, которые не обязательно вызывают любовь, но которые должны быть выполнены.

Тот, кто говорит вам: «Используйте свои сильные стороны», обычно имеет в виду: «Используйте свои таланты и способности». Но вы сильны не только ими. У вас есть еще и ваша страсть. Вы с жаром можете выполнять то, что других

заставляет скучать. Ваша страсть так же важна в совокупности ваших сильных сторон, как ваши способности и совесть.

Теперь, пожалуйста, серьезно поразмыслите, отвечая на ключевые вопросы по каждой из обозначенных выше категорий.

## **Таланты**

Во-первых, давайте обратимся к вашим талантам.

- Какими уникальными знаниями, дарованиями или навыками, помогающими внести ваш вклад, вы обладаете?

Категория таланта включает в себя те инструменты, которыми вы обладаете. В индустриальную эпоху инструментами и средствами производства обладала компания; таланты отдельных работников не имели особого значения. Сегодня это уже не так. В эпоху знаний, как говорит Питер Друкер, каждый из нас, в прямом смысле слова, обладает «средствами производства... Эти средства — в наших головах и на кончиках наших пальцев... Интеллект стал новой формой собственности. Направленный интеллект, то есть способность приобретать и применять знания, является новым источником дохода»<sup>24</sup>.

«А вот и хорошие новости, — пишет Чарльз Хэнди, — оказывается, практически невозможно заставить людей не использовать свой интеллект. В теории любой обладает интеллектом

того или иного сорта — или может развить его в себе — и получить таким образом доступ к власти и преуспеванию. Мало что может остановить маленькую фирму от прорыва в пространство Microsoft, как в свое время Microsoft прорвалась в пространство IBM. Когда основная собственность — это интеллект, для выхода на сцену не обязательно быть крупным или богатым. Это рынок с дешевыми входными билетами»<sup>25</sup>.

Талант — как отпечатки пальцев.

Он есть у всех, и во всем мире нет двух одинаковых. Ваши дарования уникальны, они присущи только вам. Но не путайте свои навыки с талантами. Люди

могут развить навыки и в тех областях, где они совершенно бездарны. Если ваша работа требует навыков, но не пользуется вашими талантами, то вы никогда не подключитесь к подлинной инстинктивной части самого себя, составляющей вас как целого человека.

Интеллект стал новой формой собственности. Направленный интеллект, то есть способность приобретать и применять знания, является новым источником дохода.

Существует множество разнообразных тестов и исследований профиля личности, помогающих определить, какими талантами вы обладаете. Эти инструменты могут быть полезным дополнением к вашему портфелю. Но будьте осторожны. Большинство из этих тестов навесят на вас определенный ярлык. Они скажут, что вы «оказываете влияние на людей», или что вы «создаете отношения», или что вы «желтый», «синий», «бубновый», «червовый», или «трефовый». Результат теста

укажет на некую функцию, которую вы можете с успехом выполнять, например «фасилитатор» или «творец». Вам просто найдут место в графике, будто вы всего-навсего некое число.

Остерегайтесь этих ярлыков. Опасность заключается в том, что вы и сами начнете считать себя предназначенными для той или иной функции — вы начнете *отождествлять* себя с ней.

### **От Дженнифер:**

Однажды я привела группу двенадцатилетних девочек-скаутов в благотворительный продовольственный фонд для выполнения общественно-полезной работы. Там мы встретили мужчину, который был уборщиком. Он надолго оторвался от подметания пола, чтобы рассказать девочкам, что надеется, что однажды они, как и он, смогут найти работу, на которой послужат людям. Он поделился с нами своей гордостью за то, что «кормит голодных». Этот мужчина не просто выполнял функцию. Он вносил свой вклад.

### **От Стивена:**

Я знаю одного первоклассного директора хора. Он руководит хорами в общеобразовательных школах; он дирижирует церковными хорами; он сочиняет и аранжирует прекрасную музыку. Он играет на органе в огромной церкви в Лос-Анджелесе. Кроме того, он обожает юриспруденцию и успешно обучался в юридическом вузе. Сегодня он сочетает свои уникальные знания в области юриспруденции и музыки как

юриисконсульт одной из самых крупных звукозаписывающих компаний музыкальной индустрии. Ни один тест, навешивающий ярлыки, не смог бы порекомендовать ему эту работу.

Хотя результаты тестирования могут получиться интересными и, без сомнения, дадут вам пищу для размышлений, большая часть тестов на таланты и пригодность к чему-либо — пережитки индустриальной эпохи. Однако лучшие из них опишут ваши качества и склонности так, что вы распознаете в себе множество сильных сторон. Ключ к тому, чтобы эти тесты были полезны, заключается в фундаментальном сдвиге в вашем мышлении: вы должны серьезно размышлять о вкладе, который хотите вносить, а не о функции, которую хотите выполнять.

Вы — это не ваша *функция*.

- Работник индустриальной эпохи говорит: «Я хочу быть микробиологом». *Это функция*. (Конечно, вы обязаны получить образование микробиолога, если хотите внести свой вклад в этой области, но слово «микробиолог» не определяет именно вас).
- Работник эпохи знаний говорит: «У меня любознательная натура. Я настойчив и дотошен, я чувствую себя в биологической лаборатории как дома. Я хочу использовать эти таланты для того, чтобы вывести съедобные растения, более устойчивые к болезням». *Это — вклад*.



Даже самый лучший тест не расскажет вам о вашей *уникальности*. Тот работник эпохи знаний, о котором мы только что говорили, продолжает: «Я с детства увлекался растениями. Других ребят интересовали спорт или музыка. Я знал названия десятков сортов помидоров. Я разбирался в том, какие помидоры хороши для соуса, для консервирования, для еды. Наверное, я был слегка странным ребенком».

У каждого есть уникальный дар — часто даже несколько. Похоже, это является законом природы. Так что же от природы свойственно вам?

К счастью, все мы немного странные в этом смысле. Мы все знаем людей, которым что-то дается легко или естественно. Вы знаете садовника, который неизменно вы-

ращивает самые красивые цветы. Вы видели спортсменку, которую как будто окружает ореол грации и силы. Мы знаем человека, который никогда не делает ошибок в правописании. Он без труда может назвать по буквам любое услышанное слово. У каждого есть уникальный дар, часто даже несколько. Похоже, это является законом природы. Так что же от природы свойственно вам?

Подумайте об этом.

- Что вам удастся делать легко и качественно?
- О чем люди просят вас потому, что вы это умеете делать хорошо? (Нравится вам то, что вы делаете хорошо, или нет — с этим разберемся мы позже).

- Если бы вашего босса или коллег попросили перечислить ваши таланты, что бы они ответили?

Консультант по управлению Ричард Кох дает следующий совет: «Важно сосредоточиться на том, что дается вам легко. В этом отношении большинство писателей, специализирующихся на мотивации, ошибаются. Они считают, что вам следует пробовать себя в том, что для вас сложно... Вы уже добились успеха в некоторых вещах, и совсем не важно, что их может быть очень немного. Принцип Парето (80/20) ясен: занимайтесь тем немногим, что вы умеете намного лучше других и что доставляет вам наибольшее удовольствие»<sup>26</sup>.

## Страсть

Получать удовольствие от карьеры так же важно, как использовать свои дарования, и это приводит нас к категории страсти. Подумайте, как ответить на следующий вопрос:

- Какие связанные с работой возможности вызывают ваш страстный отклик?

Никогда нельзя недооценивать свою страсть. Ваша страсть — это то, что позволяет вам реализоваться. Это огонь, идущий изнутри, а не снаружи. Помните время, когда какой-либо

Ваша страсть — это то, что позволяет вам реализоваться. Это огонь, идущий изнутри, а не снаружи.

проект наполнял вас таким воодушевлением, что ни о чем другом вы не могли и подумать. Нужно ли было тогда контролировать вас? Конечно, нет. Вас оскорбила бы сама мысль о том, что вам указывали бы, что, как и когда делать.

Конечно, ваша страсть и таланты не обязательно лежат в одной области. Тот знакомый, который никогда не делает орфографических ошибок, не задумывается о правописании. Ему вообще не хочется стать редактором или корректором, заняться любой из тех работ, в которых важно писать грамотно.

Но часто вы *можете найти* свой талант через страсть. Еще в сороковых годах прошлого века американка Джулия Чайльд оказалась в Париже, поскольку там работал ее муж. Там она открыла у себя страсть к французской кухне и обнаружила талант, о котором раньше и не подозревала.

По приезду во Францию она пошла в небольшой ресторан в Руане. То первое блюдо с устрицами и филе морского языка стало для нее откровением, никогда раньше она не испытывала ничего подобного: «Это было совершенство. Это было самое восхитительное блюдо в моей жизни». Ее околдовали трюфеля, и паштеты, и сыр, и вино («борьба с маслом в соусах») — все вызвало в ней неослабевающий интерес. Страсть привела Джулию в лучшую школу поваров Парижа Le Cordon Bleu. «Теперь я знала, что французская кухня — для меня. Я не могла прийти в себя от восторга перед тем, насколько все это вкусно. Мои друзья решили, что я немного чокнутая... Они не понимали,

как это мне могло доставлять удовольствие покупать продукты, и готовить, и накрывать на стол. Ну а мне — доставляло!»<sup>27</sup>

Джулия Чайльд с удовольствием провела жизнь в написании кулинарных книг, вела по телевидению уроки кулинарии, на которых учила пониманию стиля и традиций классической французской кухни. Ее вклад человека, со страстью распространяющего эти великие традиции, не имеет себе равных.

Хотя Джулия Чайльд открыла свои страсть и талант уже будучи взрослым человеком, весьма вероятно, что они всегда были в ней и только ждали, пока их обнаружат.

Парк Йеллоустоун известен своими гейзерами и горячими источниками. В земной коре, глубоко под поверхностью земли, здесь

расположена геологическая «горячая точка», из глубин поднимается раскаленная лава, нагревающая грунтовые воды. Затем кипящая вода прорывается через разломы в камне и устремляется в небо. Подобно этим горячим источникам, ваша природная страсть тем или иным путем обязательно вырвется наружу. Еще когда вы были ребенком, вас что-то особенно интересовало. Понаблюдайте как-нибудь за маленькими детьми. Вы увидите, что один из них спортивен и никак не может наиграться в футбол или баскетбол, а другой любит рисовать на всем, что попадется под руку. Еще один часами сидит в уголке и читает. Другой оживляется при упоминании еды и хочет знать, как

Ваша природная страсть тем или иным путем обязательно вырвется наружу.

готовится то или иное блюдо. Легко представить, что однажды они вырастут в спортивного тренера, художника, учителя и повара — если они поймут свои сильные стороны и будут строить свою жизнь, используя их.

Где-то внутри вас скрыт этот бурлящий источник страсти, которому требуется найти выход.

Вот несколько вопросов, над которыми следует подумать. Они помогут вам лучше понять, что является вашей страстью:

- Чем вы занимаетесь в свободное время?
- Что вас вдохновляет? О чем вам хочется спорить?
- Что вы читаете?
- Чем вы с интересом занимались в детстве?
- Что взволновало вас с такой же силой, как французская кухня поразила Джулию Чайльд?

## **Совесть**

Определившись со страстью, вы должны заглянуть в свою совесть.

Тема совести некоторых удивляет. Почему мы призываем вас прислушаться к своей совести, когда вы создаете великую

карьеру? Потому что ваша совесть — ваш нравственный компас — подскажет вам, какой вклад вы *должны* вносить. Поэтому очень обдуманно ответьте на этот вопрос:

- В чем заключается ваша *настоящая* ответственность перед вашей организацией, перед вашими потребителями, перед вашими коллегами?

Какой мощный вопрос! Ваш ответ немедленно покажет вам, насколько ограничена ваша должностная инструкция по сравнению с вкладом, который вы можете вносить.

Этично ли придерживаться то, что вы *можете* дать, просто потому, что этого нет в вашей должностной инструкции?

Джим Коллинз, известный теоретик менеджмента, говорит: «Единственное важное различие между «теми» и «не теми» для данной работы людьми... в том, что вторые считают себя имеющими «работу», а первые — обладающими *ответственностью*. Каждый человек должен быть способен отвечать на вопрос «чем вы занимаетесь» не названием своей должности, а описанием своей персональной ответственности»<sup>28</sup>.

Ваша совесть говорит вам, в чем заключается ваша ответственность. Ваша совесть сама может стать источником вашего величайшего вклада. Рассмотрим пример шестнадцатилетней девушки, официантки в ресторане быстрого питания, которая писала в своем блоге о работе в этом

ресторане. «Это место, где все было подчинено лишь скорости подачи пищи. Здесь думали только о скорости, даже если это означало использование просроченных, или поднятых с пола продуктов, или подачу не тех сэндвичей. Никто не заботился о клиентах, и это больно меня ранило, потому что я о них заботилась. Когда я пыталась все сделать правильно и это занимало чуть больше времени, на меня кричали, обвиняя в том, что я слишком долго разговариваю с посетителями. Наконец мне это надоело. Я решила измениться и больше не обращала внимания на их крики. Я была сфокусирована только на том, чтобы делать то, что правильно, — так, как это должно делаться».

Каждый человек должен быть способен отвечать на вопрос «чем вы занимаетесь» не названием своей должности, а описанием своей персональной ответственности.

Отважная молодая девушка оказала реальное влияние на качество обслуживания клиентов, она внесла свой вклад, опираясь на то, что ей подсказала ее совесть.

По большому счету, ваша карьера не имеет смысла, если вы не руководствуетесь своей совестью. Если работа, которую вы выполняете, нарушает вашу цельность и идет вразрез с честностью, ни один успех не компенсирует ваше разочарование собой. И напротив, если ваша работа находится в согласии с вашей совестью, то, независимо от должности, вы будете наслаждаться миром в душе и чувством глубокого удовлетворения от самореализации.

### **От Стивена:**

Я помню, какую внутреннюю борьбу я вел, когда, будучи 50-летним профессором университета, решил покинуть свою зону комфорта и открыть свое дело. Если бы у меня не было видения того, насколько бóльшую пользу я могу принести, я никогда бы не пошел на это. Для меня это был вопрос совести.

Однажды, когда я сел в такси у дверей одного канадского отеля, портье велел водителю отвезти «доктора Кови в аэропорт». Таксист решил, что я врач, и заговорил со мной о своих проблемах со здоровьем. Я пытался объяснить ему, что я не тот доктор, но его английский был плох, и он не понял меня. Поэтому я стал просто слушать. Он рассказал мне о том, что его мучают боли и двоится в глазах. Чем больше он говорил, тем больше я убеждался, что его проблемы возникли из-за беспокойной совести. Он жаловался, что ему приходится лгать и мошенничать, чтобы заполучить пассажиров.

— Не собираюсь следовать правилам. Уж я-то знаю, как зарабатывать, — затем он помрачнел. — Но если это дойдет до полиции, я потеряю свою лицензию. Что думаете, доктор?

Я ответил ему:

— А вы не думаете, что основная причина этих болей и напряжения в том, что ваша совесть беспокойна? Что-то внутри вас знает, что вам нужно делать.

— Но так я не смогу зарабатывать на жизнь!

Я рассказал ему о душевном спокойствии и мудрости, которая возникает, когда живешь в соответствии со своей совестью.



— Не мошенничай. Не обманывай. Не укради. Относись к людям с уважением.

— Вы впрямь думаете, что мне станет лучше?

— Уверен, что да.

Высаживая меня, он отказался от чаевых. И обнял меня.

— Так я и буду поступать. Да мне уже лучше.

Будь вы таксистом, поваром или генеральным директором, ваша карьера может стать великой, если вы будете отдавать людям лучшее из того, что есть у вас внутри. Вы не избежите трудностей и проблем, но будете ощущать глубокое удовлетворение, делаясь своими талантами, своей страстью и приверженностью своей совести.

## **Инструмент «Узнайте свои сильные стороны»**

Вопросы, которые вы найдете ниже, помогут вам определить свои сильные стороны в трех областях: талант, страсть и совесть. Ваши ответы станут основой заявления о вкладе (о котором мы поговорим в главе «Внесите свой вклад»).

Подумайте над каждым вопросом. Задайте их людям, которые вас знают, — друзьям, начальнику, коллегам.

### **1. Таланты**

- Какими уникальными знаниями, талантами или навыками, помогающими внести ваш вклад, вы обладаете?

- Что вам удастся делать легко и качественно?
- О чем люди просят вас потому, что вы это умеете делать хорошо?
- Если бы вашего босса или коллег попросили перечислить ваши таланты, что бы они ответили?

## **2. Страсть**

- Какие связанные с работой возможности вызывают ваш страстный отклик?
- Чем вы занимаетесь в свободное время?
- Что вас вдохновляет? О чем вам хочется спорить?
- Что вы читаете?
- Чем вы с интересом занимались в детстве?
- Что в связи с работой когда-либо вызвало у вас сильные позитивные чувства?

## **3. Совесть**

- В чем заключается ваша настоящая ответственность перед вашей организацией, перед вашими потребителями, перед вашими коллегами?

## **Учите, чтобы научиться**

Лучший способ выучить то, что вы узнали в этой книге, — научить этому других. Все знают, что, готовясь к уроку, учитель узнает гораздо больше своего ученика. Поэтому мы предлагаем вам обратиться к кому-нибудь — сотруднику, другу или члену семьи — и научить

его тому, о чем мы вам рассказали. Вы можете задавать им эти вопросы или составить свои собственные.

- Считаете ли вы, что большинство людей обладают большим талантом, интеллектом, способностями и творческим потенциалом, чем требует или даже позволяет использовать их работа? Объясните свой ответ.
- Чувствуете ли вы, что ваша работа требует от вас максимума того, что вы способны дать, — высших проявлений ваших талантов, страсти и совести? Почему?
- В индустриальную эпоху люди спрашивали: «Какова моя должностная инструкция?» Сегодня, по словам Питера Друкера, «работники эпохи знаний должны научиться спрашивать: «Каким должен быть мой **вклад**?» Что имел в виду Друкер?
- Большинство людей считают движущей силой карьеры свои таланты и навыки. Почему стоит включить в этот список их страсть и совесть?
- Большинство людей думают о своей работе в терминах функции, которую они выполняют, ассоциируя себя с ее названием — продавец, руководитель, инженер, медсестра, и т. д. Какая разница между выполнением функции и внесением вклада?
- Джим Коллинз говорит: «Каждый человек должен быть способен отвечать на вопрос «чем вы занимаетесь?» не названием своей должности, а описанием своей персональной ответственности». Что это значит для вас? За что вы отвечаете?

# Найдите свое дело

Прислушайтесь к тому, что говорят эти люди:

- «Я потерял работу. Что мне теперь делать?»
- «Я постоянно двигаюсь по карьерной лестнице, но работа меня эмоционально не вдохновляет, я не ощущаю вовлеченности».
- «Я здесь уже 18 месяцев, и это похоже на тюрьму. Работа уж точно не такая, как я ожидал. Не знаю даже, кому скучнее — мне или клиентам».
- «Я двадцать лет отдал этой компании, и вот в один миг все закончилось».

- «Моя работа не имеет смысла, меня легко можно заменить машиной».
- «Я восемь месяцев ищу работу. Я все еще не утратил оптимизма. Я знаю: мне есть что предложить. Но сто раз услышав: “Мы сейчас не набираем людей”, я уже начинаю принимать это на свой счет».

Возможно, один из этих встревоженных голосов — ваш.

Вас тоже, несомненно, затронули нынешние непредсказуемые времена. Возможно, вы потеряли свою работу. Может быть, вы озабочены сохранением своей работы. Или, возможно, вы чувствуете, что застряли на работе, которая вас мало интересует.

В этой главе мы поговорим о том, в чем секрет получения и сохранения работы, которая вам нравится. Мы обсудим, как вам стать незаменимым. Мы будем говорить о том, как вам *найти свое дело*.

## Пожар

Летом 1988 года в национальном парке Йеллоустоун произошел пожар. Сначала никто не обеспокоился: лесные пожары в Йеллоустойне бывают часто и обычно заканчиваются сами по себе. Но этот был не таким. Засуха, ветер и множество

сухих деревьев, вместе с подлеском загоравшихся как спички, — и вот уже бушует огненная буря. К концу лета более миллиона акров леса выгорело и казалось, что Йеллоустун — этот бриллиант среди национальных парков — уничтожен навсегда.

Но этого не случилось. На следующий год молодые зеленые сосенки ковром покрыли выгоревший ландшафт, и сегодня — всего пару десятилетий спустя — вырос молодой свежий лес. Оказывается, только лесной пожар может заставить знаменитую широкохвойную сосну Йеллоустуна пересевать себя. Пожар, как часть естественного хода событий, не уничтожил парк, а обновил его<sup>29</sup>.

Д-р Берни Сигел говорит: «Наблюдая за тем, как природа справляется с превратностями судьбы, постоянно обновляя себя, мы не можем не учиться на ее примере».

Пейзаж представляется зеленым, как никогда ранее. Меняющаяся, пережившая пожар экономика нового столетия предоставляет возможности, о которых никто и не мечтал.

Экономические потрясения XXI века не обошли никого. Кажется, что беспокойные времена обосновались у нас навсегда. Сейсмический сдвиг к экономике знаний настолько дезориентировал многих людей, что они до сих пор не могут подняться на ноги. Многие видят в происходящем только катастрофу, когда — как во время пожара в Йеллоустуне — их будущее превращается в пепел. Они видят лишь,

как миллионы рабочих мест превращаются в дым, целые отрасли отправляются на свалку, экономический ландшафт становится бесплодным и скудным.

Но кому-то возникающий пейзаж представляется зеленым, как никогда ранее. Меняющаяся, пережившая пожар экономика нового столетия предоставляет возможности, о которых никто и не мечтал, в отраслях, которые даже не существовали всего несколько лет назад. То, что кому-то кажется катастрофой, для других содержит семена обновления. Разве мировые проблемы ушли? Разве миру уже перестали требоваться энергичные, умные люди для выполнения нужной работы? Конечно, не перестали.

Вы можете тысячи раз находить оправдание тому, что происходит с вашей карьерой, — и некоторые из этих оправданий будут верными. «Экономическая ситуация ужасна. У меня нет ресурсов. Мне не хватает образования, опыта, связей, чтобы сделать ту карьеру, которую хотелось бы». Но все же это лишь оправдания.

Вне зависимости от экономического климата, очень многое зависит от парадигмы, мировосприятия, которое руководит нашим мышлением и поступками. Если вы приняли парадигму недостаточности, то будете видеть вокруг лишь выжженную землю — редкие и ограниченные возможности. И наоборот, парадигма изобилия поможет вам увидеть потенциальные возможности, которые возникают повсюду.

<b>Парадигма недостаточности</b>	<b>Парадигма изобилия</b>
«Никто не набирает персонал. Компании увольняют старых сотрудников, а не берут новых»	«У компаний сегодня больше трудностей и задач, которые нужно решить, чем раньше. Количество возможностей для решения проблем бесконечно»
«Тысячи людей конкурируют за небольшое количество рабочих мест. У меня нет ни ресурсов, ни связей. Разве у меня есть шанс?»	«Мои уникальные сильные стороны и скрытые резервы позволяют мне создать для себя множество прекрасных карьерных возможностей. Никто другой не может сделать то, что могу я»
«На рынке занятости доступна только бессмысленная, бесперспективная работа. Думаю, мне придется согласиться на нее»	«Если я не смогу найти работу, на которой я буду использовать свои таланты и которая будет подогревать мою страсть, я создам ее сам!»

Различие между парадигмой недостаточности и парадигмой изобилия фундаментально. Это различие между жертвой и человеком, который берет жизнь в свои руки. Люди, взявшие на вооружение парадигму изобилия, знают, что пришло время говорить о возможностях — а не о том, что невозможно!

У нашего поколения не было благоприятных возможностей, доступных сегодня. Неспоккойные времена дают шанс, удобный



случай, возможность прорыва, которую давно ищут многие люди. Если вас попросили с работы, то вы свободны все изменить. Сейчас не время унывать, сейчас время проявить творческую жилку. Люди с парадигмой недостаточности — продукт внешних обстоятельств, а не собственных решений. У потери работы есть две стороны, и лишь одна из них отрицательная; положительная сторона в том, что вы внезапно обретаєте свободу для сотворения своего будущего.

Посмотрите на Стива Деметера из Сан-Франциско, который когда-то, будучи сотрудником крупного банка, ремонтировал банкоматы. Заинтересовавшись программными приложениями для iPhone, он создал Trism — игру, которая продается в Интернете по пять долларов за загрузку, и за два месяца заработал четверть миллиона долларов.

В 29 лет Стив стал миллионером. То, что он остался без работы, перевернуло всю его жизнь. Все, что ему потребовалось, — его талант и время, чтобы его применить<sup>30</sup>.

Этан Николас, услышав о Стиве, обратился к Интернету и изучил, как, подобно Стиву, писать игры для iPhone. В возрасте 30 лет Этану потребовалось оплатить огромные медицинские счета за спасение новорожденного сына, и он уже не мог возвращать ипотечный кредит. Так вот, за год более двух миллионов пользователей загрузили созданную им игру iShoot, в день он зарабатывал больше \$35 000<sup>31</sup>.

Хотя и нужно зарабатывать на жизнь, ваша великая карьера не должна быть сфокусирована исключительно на деньгах. Однажды ночью Кэти Хедли Майнер приснилось, что она в Африке, окруженная женщинами и детьми, и кто-то спрашивает: «Кто вы?» «Мы матери без границ», — ответила Кэти. Она проснулась и задумалась, о чем был этот сон. Сегодня, годы спустя, она — руководитель некоммерческой организации «Матери без границ». Каждый год она ездит в Африку с контейнерами одежды, медицинских препаратов и школьных принадлежностей для сирот.

Во время своей первой поездки в Замбию Кэти опросила более тысячи детей, осиротевших из-за СПИДа. Многие из них жили на улицах. В ее фотоальбомах

зафиксировано множество историй. «Это Рэчел с братом и сестрой. Их дом внутри завален мусором. Везде мухи и личинки, а дети не ели уже три дня. Рэчел приносит домой стирку, чтобы заработать немного денег, но она получает за это не больше 10 центов».

Для таких детей карандаш и пара обуви могут изменить жизнь, позволив ходить в школу и получить образование, необходимое, чтобы вырваться из нищеты. Кэти основала целую деревню только для детей, где они могут учиться, где о них заботятся. Для Кэти в заботе о детях другого

Хотя и нужно зарабатывать на жизнь, ваша великая карьера не должна быть сфокусирована исключительно на деньгах.

полушария заключается ее карьера, которой она посвящает себя полностью<sup>32</sup>.

Конечно, истории Стива Деметера, Этана Николаса и Кэти Хедли Майнер нельзя назвать обычными. Но они символизируют те зеленые поля, которые возникнут повсюду вокруг, пожелай вы только сменить парадигму недостаточности на парадигму изобилия. И хотя с беспокойными временами ассоциируется много неприятностей, в них также кроется огромное количество новых возможностей и удивительных свершений, которые невозможны в более спокойные времена. Большинство из нас, вероятно, не станет основывать свой бизнес на играх для iPhone или спасении детей. Но множество уже существующих бизнесов нуждаются в вашем таланте и энергии. Да, за эти рабочие места могут бороться сотни и тысячи человек. К тому же ваша нынешняя работа может оказаться под угрозой. У вас есть две возможности: скорбеть по поводу сложившейся ситуации или начать действовать.

Поэтому давайте поговорим о том, как сохранить или найти работу вашей мечты, полностью ее переосмыслив.

Вот две ключевые установки, которые вам потребуются:

- Во-первых, станьте добровольцем, а не наемным работником.
- Во-вторых, станьте решением, а не проблемой.

## Станьте добровольцем, а не наемным работником

Перестаньте думать о «получении работы» и начните «искать свое дело». Работа — это то, что вы делаете за деньги. «Свое дело» — это то, чем вы занимаетесь, потому что верите в это. Люди обычно говорят о своем призвании, а не о карьере. Термин «призвание» буквально соотносится с «зовом» — вас зовет ваше дело, которое вы выполняете из-за того, что верите в него, что убеждены — оно того стоит.

Итак, смените мировоззрение. Там, где у работника должностная инструкция, у добровольца — его дело. Считайте себя не работником, а добровольцем. Там, где у работника *должностная инструкция*, у добровольца — *его дело*. Различие между должностной инструкцией и своим делом очевидно. Мотивация к выполнению работы формируется *вне* вас, а мотивация к выполнению своего дела — *внутри* вас.

Интересно, что добровольцев никогда не увольняют. Во-первых, доброволец не уйдет. Во-вторых, страсть и энергия добровольца имеет огромную ценность для любого работодателя. Доброволец не принимает решений, основанных на страхе или желании показать, как он важен. Доброволец принимает решения исходя из того, что нужно сделать для получения наилучшего результата.

Разница между великой и заурядной карьерой заключается в отыскании своего дела, которому вы сможете добровольно служить. Мы не говорим о таких эпохальных делах, как борьба с голодом в мировых масштабах или лечение рака. Мы говорим о любом стоящем деле, независимо от того, кем вы работаете. До тех пор, пока вы не будете считать свою работу своим делом, вы не найдете в ней источника страсти, отмечающего великую карьеру.

Несколько лет назад учитель по имени Джеймс Ашер почувствовал разочарование способом обучения в школах иностранным языкам. Большинство преподавателей использовало методику «говорящей головы», которую Ашер описывает следующим образом: «Ученики заходят в класс, тихо рассаживаются по своим местам и затем по очереди издают звуки вслед за находящимся перед ними человеком, который указывает на ученика и говорит: “Слушай и повторяй за мной!”» Используя этот метод, Ашер чувствовал себя очень глупо, потому что был уверен, что это совершенно бесполезно.

Джеймс Ашер со страстью отдался своему делу: он решил помочь людям быстро и легко учить новые языки. Для этого он начал экспериментировать с новыми методами. Один из них заключался в том, чтобы давать ученикам команды, которые те должны были выполнять. Например:

- Встань.

- Подойди к шкафу. Открой ящик и найди пузырек с аспирином. Возьми пузырек.
- Закрой ящик и быстро подойди к Мэри.
- Отдай ей пузырек.
- Мэри, возьми у него пузырек и...

Удивительно, но англоязычные дети, изучающие русский, схватывали эти команды и *запоминали* их. Вскоре они стали выучивать сотни новых выражений за рекордное время. Открытие Ашера, сегодня известное как «Метод физического реагирования» (Total Physical Response Method), превратил изучение иностранного языка в игру, сделал его активным и простым<sup>33</sup>.

Изобретение нового, более успешного метода изучения иностранных языков не входило в должностную инструкцию Ашера. Он сделал это добровольно. Для него это было захватывающей проблемой, требующей решения, и это стало делом, которому он служил всю свою профессиональную жизнь.

А как насчет вас? За что вы хотите взяться?

Конечно, вы должны быть *полезным* добровольцем, вооруженным решениями, которые нужны вашему работодателю. И, конечно, чем больше вы будете знать о своей организации,

отрасли и о вызовах бизнеса, тем более полезным вы будете. Об этом мы поговорим в следующей главе. А сейчас — в первую очередь — вам нужно усвоить установку добровольца, а не просто человека в поисках работы.

## Станьте решением, а не проблемой

У вашего нынешнего или потенциального работодателя хватает проблем, требующих решения. Поэтому не думайте, что возможностей нет, — они есть.

Послушайте людей, которые нанимают сотрудников. «Не приходите к нам с просьбой о трудоустройстве, — говорят они. — Принесите нам решение». Станьте решением для своего работодателя, а не его проблемой. Усвойте установку на

решение. У вашего нынешнего или потенциального работодателя хватает проблем, требующих решения, особенно это верно в тяжелые времена. Поэтому не думайте, что *возможностей* нет, — они есть. Они повсюду. Лишь узость взгляда мешает их увидеть. Фраза «Мы не набираем сотрудников», которую так часто можно услышать во многих компаниях, не соответствует действительности. Они берут на работу — и *будут* брать — и возьмут *вас*, если вы — лучшее *решение* их проблемы.

Сегодня недостаточно просто скопировать и вставить адрес в стандартное сопроводительное письмо. Посылая резюме или заявку, вы, скорее всего, отправите их в черную дыру,

где исчезли сотни других резюме и заявок. Многие работодатели перестали публиковать свои вакансии в Интернете не потому, что у них нет вакансий, а потому что их завалили предложениями<sup>34</sup>.

Большинство людей ищут работу с дробовиком, а не с самонаводящейся ракетой. Они не понимают, чего в действительности хотят, поэтому рассылают вкрадчивые, пассивные резюме и на собеседовании производят впечатление вкрадчивых и пассивных людей. У них нет дела, которому они бы служили, помимо нужды в работе. Такой человек станет еще одной проблемой работодателя. Еще одним работником, с которым ему надо будет что-то делать.

Как отмечает специалист по стратегии маркетинга Дэвид Мерман Скотт, «по сути, старые правила поиска работы требовали, чтобы вы, оторвав человека от работы, сообщили ему, что вы вышли на рынок труда, и принудили его помочь вам». Скотт сравнивает традиционное резюме с рекламным буклетом по продукции, где изделием являетесь вы<sup>35</sup>. Если потенциальный клиент не ищет именно эту продукцию, то буклет выбрасывают.

Итак, как же вам стать решением, а не проблемой? Как *стать* ракетой, направленной на настоящую цель?

Самое важное, что вы можете сделать, — стать настоящим работником эпохи *знаний*. Это значит, что вы должны



максимально подробно изучить потребности, которые призваны удовлетворять. Понятно, что для получения таких знаний вы должны хорошо изучить компанию, в которой хотите работать — или — если вы пытаетесь сохранить работу, — компанию, в которой вы *уже* работаете. Не будет преувеличением сказать, что усилия по получению работы, которая вам нужна, это на 90% исследования.

Самый важный инструмент в сегодняшнем бизнесе — ненасытное любопытство. Стоит вам утратить его — и вы мертвы.

Станьте любопытным. Блогер и консультант по связям с общественностью Стив Рубел говорит: «Самый важный инструмент в сегодняшнем бизнесе — ненасытное

любопытство. Стоит вам утратить его — и вы мертвы»<sup>36</sup>.

Поэтому проявите любопытство к вашему потенциальному работодателю. Сфокусируйтесь на одной организации. Что там происходит? О чем говорит ее годовой отчет — ее финансовые результаты, такие как отчет о прибыли, баланс и отчет о денежных потоках? На каком рынке она работает? Кто ее конкуренты? Какие продукты и услуги она предлагает? На каком этапе жизненного цикла эти продукты находятся? С какими угрозами она имеет дело? С какими хроническими проблемами она борется? С какими новыми задачами или благоприятными возможностями имеет дело? Какие крупные проекты запускает? Что, по вашему мнению, не дает спать ее генеральному директору?

## В чем проблема?

Для начала вы должны четко определить потребность или проблему, которую стремитесь решить. Вот ключевой вопрос:

- Какая работа подлежит выполнению — работа, которую можете сделать только вы?

Пожалуйста, не определяйте эту работу в терминах, ограниченных должностной инструкцией.

У каждого из нас есть потребитель, у которого есть проблемы, требующие решения.

Работа, подлежащая выполнению — это работа, в выполнении которой нуждается ваш потребитель — внешний по отношению к организации, или внутренний. У каждого из нас есть потребитель, у которого есть проблемы, требующие решения.

«Нехватки проблем нет, — говорит консультант по вопросам карьеры Кэрол Эйклберри, — какими бы ни были ваши проблемы — большими или маленькими, личными или всеобщими, уже определенными или еще несформулированными, — творческий поиск их решений может быть чрезвычайно увлекательным процессом и даже приносить радость»<sup>37</sup>.

Поскольку вы собираетесь привнести в свое дело собственные таланты и страсть, определение проблемы становится творческим процессом. Это также вопрос совести: что это за проблема, которую вы должны решить? «Творчество

начинается не с решения, а с «определения проблемы» — с того, что вы увидите или почувствуете проблему»<sup>38</sup>.

Совершенно очевидно, что как только вы будете способны предложить решение некой важной проблемы, вы сразу станете очень ценным сотрудником для своего работодателя.

Классический способ определения бизнес-проблемы — это поиск несоответствия между текущей реальностью и неким желаемым результатом. Если вы сможете измерить желаемый результат в цифрах, то ваше решение станет гораздо более значимым.

- Каков масштаб проблемы? Каково ее измеримое воздействие в денежном выражении, в показателях качества продукта или услуг, или качества отношений с клиентами? Можете ли вы выразить существующий разрыв формулой «от X до Y»?
- Каковы временные параметры проблемы? Возникает ли она каждый день? Месяц? Час? Сколько времени уйдет на ее решение? К какому моменту вы сможете показать прогресс? Выразите сроки ее решения формулой «от X до Y за такой-то срок».

Например, как специалист по веб-маркетингу, ищущий работу, вы можете говорить с потенциальным работодателем просто о повышении посещаемости его веб-сайта. Но его гораздо

больше заинтересует ваше предложение о 10-кратном повышении посещаемости его сайта в течение года. Основным моментом вашей презентации таков: «Мы можем увеличить трафик с X до Y за один год».

Если же вы — специалист по финансам, поговорите с вашим потенциальным работодателем о 20-процентном ускорении получения платежей в течение следующих трех кварталов и покажите, каким будет результирующий эффект. И вновь центральный момент вашей презентации таков: «Мы можем сократить срок получения платежей с X до Y за три квартала».

Формула «от X до Y за такой-то срок» очень убедительна. Если вы можете привести веские аргументы в пользу возможности решить проблему, которая беспокоит вашего потенциального работодателя, то вас возьмут на работу гораздо скорее, чем если вы просто пошлете ему резюме со стандартным сопроводительным письмом.

В эпоху знаний любопытство и умение проводить исследования играют первостепенную роль в получении желаемой работы. Так, студентка-выпускница Сюзан Эти обладала неутолимым любопытством. Работодатели стали наперебой предлагать ей работу после того, как она провела удивительное исследование. Ее история такова.

Одна из основных проблем, с которыми сталкиваются компании, — получить оплату своей продукции по правильным

ценам и в то же время не переплатить поставщикам. Если доходы и расходы не будут сбалансированы, вы можете быстро потерять бизнес. Сюзан было очень любопытно, как люди принимают решение о том, какую цену назначать и какую цену платить за ту или иную вещь. Это был простой вопрос на очень сложную тему.

В эпоху знаний любопытство и умение проводить исследования играют первостепенную роль в получении желаемой работы.

Все началось еще в детстве, в Мэриленде, когда дед взял Сюзан с собой на аукцион, чтобы закупить скот для своей фермы. Она была потрясена тем, что скот продают и покупают на аукционах. Ей это показалось увлекательной игрой. Порой победители аукциона платили больше разумного, и все над ними смеялись. Иногда покупатель заключал удивительно выгодную сделку и широко праздновал это. Любопытство заставило Сюзан спустя несколько лет взяться за дипломную работу, посвященную тому, как бизнесмен может принять разумное решение об инвестировании в условиях неопределенности.

Со временем Сюзан Эти стала главным экономистом в компании Microsoft и профессором Гарвардской школы бизнеса, и все потому, что когда-то заинтересовалась проблемой, которая была критически важна для успешного бизнеса, и исследовала ее до тех пор, пока не нашла уникальный набор ответов. Она изобрела наиболее эффективный метод анализа рисковых бизнес-решений, который позволял найти ответ, уменьшающий неопределенность. За это открытие Сюзан на-

градили медалью Кларка, одной из высочайших наград в области экономики.

Возможно, вам и не удастся получить медаль Кларка, но вы *можете* повторить сделанное Сюзан — стать экспертом по проблеме, которая вас интересует и которая важна для вашего работодателя.

В *New York Times* писали: «Сюзан Эти умна. Это не должно нас удивлять. Однако по большинству критериев она не умнее, чем другие соискатели данной премии в этом году. Поэтому рассмотрение других ее *качеств* и того, какие *решения* она должна была принимать для достижения успеха такого уровня, может многое сказать о том, что нужно начинающему ученому — либо спортсмену, либо предпринимателю, чтобы добиться успеха».

О каких качествах здесь говорится? Какие решения Сюзан приняла, в то время как другие ими пренебрегли?

Основное ее качество — это увлеченность проблемой. «Мисс Эти получала огромное удовольствие от своего исследования. Ее страсть помогла ей дойти от формулирования проблемы до ее решения. Однажды Мисс Эти подумала, что решила проблему... но у решения было слабое место: она не полностью описала математическую структуру своего нового метода, что ограничивало его применимость. Для разрешения этой ситуации требовалось изучение совершенно

незнакомой ей области математики. Один экономист сказал ей, что этому научиться невозможно... Но она решила не верить этим словам. Она рассказывает, что, приехав домой на Рождество, «пошла прямо в библиотеку. Мой папа помогал мне. Он искал статьи и ксерокопировал их. И вот в Рождественскую ночь я увидела решение. Все спали. Я сказала: “Вот оно! Я поняла!”»<sup>39</sup>.

Вам вовсе не обязательно тратить праздничное время на проведение исследований — если только вы, подобно Сюзан, не увлечены настолько, что ничто другое вас не интересует. Но вам необходима доля страсти Сюзан для исследования вашей проблемы. Вы должны ощутить, что это ваше дело.

Вам необходима страсть для исследования вашей проблемы. Вы должны ощутить, что это ваше дело.

Что касается проблемы неопределенности в бизнес-решениях, то Сюзан создала в этой области значительный капитал знаний — самый ценный ресурс, которым вы можете обладать в эпоху знаний.

Итак, как же вам создать свой капитал знаний? Как вам провести сфокусированное исследование для глубокого понимания проблем, с которыми сталкивается ваша организация?

Интернет полон информации, способной помочь понять, чем живет компания — ее трудности, возможности, то, что ей угрожает. Всего несколько лет назад такая информация была труднодоступна, погребенная в библиотеках, периодических

изданиях или архивах компаний. Теперь всего несколько щелчков компьютерной мышью — и вы читаете об отрасли, финансовом положении, истории компании, продукции и потребителях — тех, кто любит, и тех, кто ненавидит ее, даже о ее руководителях и их истории жизни.

Конечно, и традиционные источники информации у вас никто не отнимал. Читайте периодические издания и отраслевые бюллетени.

### **От Дженнифер:**

Я провожу коучинг для менеджеров среднего и высшего уровня, которые хотят повысить свою способность к карьерному продвижению. Первый вопрос, который я им задаю, таков: «Что вы читаете?» Если они называют еженедельный таблоид US Weekly (который мне нравится просматривать, но только после того, как я прочла деловые новости в Harvard Business Review), я знаю, что у нас проблемы.

Затем я спрашиваю: «С кем вы можете поговорить? Выясните, с чем эти люди имеют дело и чего пытаются достичь».

По телефону или электронной почте найдите кого-то, кто будет готов уделить вам несколько минут. Поговорите с их клиентами и поставщиками, чтобы лучше понять ситуацию. Что радует клиентов? Что их разочаровывает? Что поставщики говорят о компании? Пообщайтесь с местным торговым представителем компании. Почему люди покупают



продукцию компании? Почему не покупают? С помощью Интернета и живого общения вы можете составить картину того, что для них особенно важно.

Так вы поймете, насколько ваши сильные стороны соответствуют тому, что им нужно. Теперь вы можете творчески позиционировать себя как решение их проблемы и тем самым отличить себя от всех остальных кандидатов на получение работы.

### Проведите презентацию «Потребность — возможность»

Сделав все возможное для понимания того, с какими трудностями сталкивается компания, представьте себя как решение ее проблем, а не как еще одного кандидата на получение работы.

Ориентируйтесь не на обычное собеседование, а на *презентацию «Потребность — возможность»*.

Опишите потребность компании и то, как вы способны помочь ее удовлетворить. Покажите, что разбираетесь в ее неотложной проблеме лучше, чем люди, которые там уже работают. Покажите, какую возможность удовлетворения потребности вы предоставляете компании. Покажите, какой будет жизнь компании с вами и без вас. Предложите испытательный

срок — даже за ваш счет, если понадобится — пока в компании не убедятся, что вы, действительно, обладаете решением, в котором они отчаянно нуждаются.

На таком собеседовании потенциальный работодатель получит о вас очень важную информацию. Он поймет, что вы лидер. Вы берете инициативу в свои руки с тем, чтобы сделать что-то полезное. Вы не ждете, пока вам скажут, что нужно делать, — вы сами знаете это.

Вот пример. Один друг рассказал нам о своей дочери, которая получила высшее образование по маркетингу и очень хотела работать в быстро растущей компании — производителе продуктов личной гигиены. Но там не было вакансий.

Поэтому девушка не стала посылать туда резюме с целью устроиться на работу, а *создала* работу специально для себя. Она провела свое исследование и обнаружила, что у компании есть хроническая проблема — там не могут добиться, чтобы в магазины вовремя поставлялись шампуни, мыло и лосьоны ее производства. Проблема отсутствия продукции на местах ухудшала отношения с клиентами — девушка знала это, поскольку поговорила с представителями магазинов, продававших эти товары.

Затем она подготовила презентацию «Потребность — возможность» и попросила уделить ей двадцать минут. В ходе презентации она сделала обзор проблемы, показав, что много

о ней знает. Напомнила, во что обходится компании проблема отсутствия товара на полках магазинов. Затем она предложила взять ее на работу, поскольку она сможет обучить магазины более точному прогнозированию и помочь усовершенствовать их процесс формирования заказов, — из-за чего, по ее мнению, и возникла проблема. Двадцатиминутная презентация — и работа была у нее в кармане.

Вот план ее двадцатиминутной презентации:

- Чего вам стоит отсутствие товара на полках магазинов...
  - Вы недополучаете \$1,55 с каждого клиента магазина-дистрибьютора из-за отсутствия товара.
  - До 9% потребителей больше не будут покупать вашу продукцию.
- Более эффективные методы прогнозирования и формирования заказов решат 80% проблемы...
  - Компания Food Network уменьшила дефектуру (отсутствие товара) с 14,7 до 3,9% за 4 месяца и, по оценкам, рост дохода составил \$437 000.
  - Компания Pills Inc. уменьшила дефектуру с 12 до 3% за 6 месяцев.

- Как я усовершенствую системы прогнозирования и формирования заказов...
  - Использовать метод непрерывного «скользящего прогнозирования» (rolling forecast) вместо прогнозов «год от года».
  - Прогнозировать не только по категориям, но и по единицам складского хранения (SKU).

Цель вашей презентации «Потребность — возможность» состоит в том, чтобы начать разговор. Вы уже не просто один из ищущих работу, вы — потенциальное решение важной проблемы. И пусть этот разговор продолжается. После собеседования пошлите письмо с благодарностью и приложите к нему статью или дайте ссылку на веб-сайт с полезной информацией по проблеме. Пригласите потенциального работодателя в ваш блог и на страничку в социальной веб-сети (только если они не сослужат плохую службу!). Сделайте потенциального работодателя членом вашего онлайн-сообщества.

Приложите усилия для выяснения точных фактов и цифр. Подойдя к делу таким образом, вы привлечете внимание принимающих решения людей и поразите их глубиной своей подготовки и дисциплиной.

Одно предупреждение: ко всему этому нужно подходить очень аккуратно. Ничего не преувеличивайте для пущей важности, не перегружайте ваше резюме. Сфокусируйтесь

на потребностях компании и на том, что вы действительно можете сделать для их удовлетворения. Приложите усилия для выяснения точных фактов и цифр. Подойдя к делу таким образом, вы привлечете внимание принимающих решения людей и поразите их глубиной своей подготовки и дисциплиной.

Еще одно предупреждение: не станьте угрозой. Вы можете показаться слишком самоуверенным, если ворветесь в офис, публично озвучите проблемы компании и будете позиционировать себя как решение, в котором компания давно нуждалась. Все можно сделать правильно либо неправильно. Тон вашего голоса может быть предлагающим помощь, а может быть заносчивым, и вы должны понимать, где проходит грань.

### **От Дженнифер:**

В организации, где я работала, был стажер, который всю стажировку объяснял нам, насколько мы ничего не понимаем и не умеем, часто не предлагая никаких решений. После того, как стажировка закончилась, контракт с ним не подписали.

Правильным будет показать интерес к тому, что делается в компании, и предложить свою помощь: «Изучая вашу компанию, я узнал, что вам необходимо, чтобы ваша самая дорогая продукция всегда была в наличии. Я продумал возможные способы увеличения показателя наличия такого товара путем некоторого изменения процессов прогнозирования

и формирования заказа...» Это интонация помощи, а не демонстрации собственной важности.

Презентация «Потребность — возможность» очень важна для получения нужной вам работы. Она способна помочь вам продвигаться и в вашей нынешней организации. Подготовьте презентацию «Потребность — возможность» для вашего руководителя. В конце этой главы вы найдете инструмент, который поможет вам найти свое дело и подготовить свою презентацию.

### Это никогда не кончится

В бизнесе вы можете быть уверены лишь в одном: проблемы никогда не кончатся. В каком-то смысле это ключ к вашей значимости. Вы станете незаменимым и обезопасите свое будущее, став решателем проблемы, без которого ваш работодатель не сможет обойтись.

Независимо от того, кем вы работаете — генеральным директором или поваром в ресторане быстрого питания, вы можете предложить собственные уникальные решения проблем, которые видите каждый день. Спросите себя: «Чем будет отличаться выполнение этой работы из-за того, что *именно я буду ее выполнять?*»

Предположим, вы управляете рестораном, не отличающимся высоким качеством обслуживания клиентов. Вы можете

спросить себя: «Что я могу сделать, чтобы удивить и порадовать следующего клиента?»

Представьте себе, что вы отвечаете за взаимоотношения с клиентами отеля, но они редко повторно пользуются вашими услугами. Спросите себя: «Что нового и необычного я могу сделать сегодня для того, чтобы наши гости остались довольны и захотели бы еще раз остановиться у нас?»

Представьте себе, что вы работаете в службе технического сопровождения IT-отдела, а в вашей компании существует хроническая проблема низкой скорости работы сети. Спросите себя: «Что я могу сделать, чтобы наша компьютерная сеть работала быстрее и эффективнее?»

Проблемы, существующие прямо у вас перед глазами, могут быть вашей величайшей благоприятной возможностью для внесения вклада, который только вы можете внести. А новые проблемы и задачи возникают ежедневно, а то и ежечасно. Это значит, что, какой бы именно работой вы ни были заняты, вы становитесь работником эпохи знаний, поскольку ежедневно используете свой творческий интеллект для решения реальных проблем компании.

Вот почему ситуация на рынке труда не так уж важна для вас. Хороша она или плоха — для вас не имеет значения. Если работодатель видит, что вы можете стать убедительным решением проблем, с которыми он сталкивается, он будет ценить

вас, независимо от состояния рынка труда. Но вам следует сжиться с новой установкой решателя проблем, получающего удовольствие от возникающих новых задач. В начале этой книги мы уже отмечали, что если вы решите проблему и затем будете поживать на лаврах, целыми днями загружая фотографии в Facebook (социальная интернет-сеть), то великой карьеры вам не видать. Как сказал Герман Гессе, «Смогу ли я, вы и еще кто-нибудь изменить мир — большой вопрос. Но менять его внутри себя мы должны каждый день».

Ситуация на рынке труда не так уж важна для вас. Хороша она или плоха — для вас не имеет значения.

### **Инструмент «Найдите свое дело»**

Заполните эту таблицу, чтобы найти дело, которому вы хотите служить в вашей будущей карьере или на нынешней работе:

<b>1. Компания (отрасль), которая вас интересует...</b>
---



**2. Основные проблемы, с которыми они сталкиваются:**

а) масштаб проблемы (в показателях затрат, качества продукции, или качества отношений)

б) временные параметры проблемы

**3. Решение, которое вы предложите...**

## **Планирование презентации «Потребность — возможность»**

Заполните таблицу, чтобы наметить план презентации, которую вы сделаете для потенциального работодателя. Там, где это возможно, используйте графику для иллюстрации того, во что проблема обходится компании, и той возможности, которую вы представляете.

### **Опишите область потребности компании**

- Масштаб/временные параметры проблемы или возможности

### **Опишите, какой вклад вы уже вносили в решение подобной проблемы в прошлом**

- Где? Каков был эффект в цифрах?

(Опишите проекты, которые вы уже осуществили, или уроки, которые вы извлекли.)

### **Опишите, какой вклад вы могли бы внести в решение данной проблемы в этой компании**

- Каков масштаб/временные параметры выгоды, которую вы принесете?
- Какие методы, инструменты или ресурсы вам бы потребовались?

## Учите, чтобы научиться

Лучший способ выучить то, что вы узнали в этой книге, — научить этому других. Все знают, что, готовясь к уроку, учитель узнает гораздо больше своего ученика. Поэтому мы предлагаем вам обратиться к кому-нибудь — сотруднику, другу или члену семьи — и научить его тому, о чем мы вам рассказали. Вы можете задавать ему эти вопросы или составить свои собственные.

- Случалось ли вам быть действительным решением проблемы, с которой имел дело ваш работодатель? Расскажите об этом.
- Основной призыв этой книги — «Станьте добровольцем, а не наемным работником». Объясните, что это значит.
- Каким образом вы можете быть для своего работодателя в большей степени проблемой, чем решением? Каким образом вы можете обратить эту ситуацию?
- Что входит в подготовку презентации «Потребность — возможность»? Почему с такой презентацией вы скорее получите желаемую работу, чем с помощью обычного собеседования?
- Чем отличается ваша работа благодаря тому, что **именно вы ее выполняете?**

# Внесите свой вклад

Когда вы осознали свои сильные стороны и нашли свое дело, вы уже почти готовы написать заявление о вкладе. Помните, что это заявление будет направлять вас во всем, что вы делаете на вашей нынешней работе, а может быть, и в течение всей вашей профессиональной жизни.

Прежде, чем писать заявление о вкладе, давайте разберемся с часто встречающимся и понятным чувством, которое может возникнуть и у вас.

Возможно, вы думаете, что ничего особенного предложить не можете.

Может быть, вы пробовали получить место за местом, и везде вам давали от ворот поворот. Возможно, вам кажется, что вас

не ценят на работе, или вы считаете, что слишком молоды, или не молоды, или слишком незначительны, чтобы внести хоть какой-то вклад. Вам может казаться, что о вас забыли, вы можете испытывать разочарование, считать, что развитию вашей карьеры препятствуют.

Честно говоря, многие из этих ощущений возникают из-за особенностей вашего восприятия самого себя, а не из-за того, как на вас смотрят другие. Если у вас парадигма человека в поисках работы, то вы считаете себя «коробочным продуктом», который вы пытаетесь всучить покупателю. Ваше резюме — это рекламный буклет товара. И наоборот, если у вас парадигма человека, вносящего свой вклад, вы считаете себя решением реальной проблемы или трудности, с которой имеет дело работодатель. И у вас есть предложение, которое все изменит.

**Парадигма человека  
в поисках работы**

«Я — продукт»

«Поскольку мне нужна  
какая-нибудь работа,  
не могли бы вы нанять  
меня?»

«Вот мое резюме»

**Парадигма человека,  
вносящего вклад**

«Я — решение»

«Поскольку у вас есть суще-  
ственная потребность, я хочу  
предложить вам свои сильные  
стороны, которые соответству-  
ют этой потребности»

«Вот мое предложение,  
способное помочь вам»

Разница между парадигмами человека в поисках работы и человека, вносящего вклад, фундаментальна. Это разница между навязыванием продукта и предложением долгожданного решения. Ваша основная задача — изменить парадигму самого себя: перестать видеть в себе беспомощного человека в поисках работы и посмотреть на себя как на сильного человека, вносящего вклад.

Я хочу, чтобы вы представили себе, что стоите у руля громадного, движущегося вперед на огромной скорости корабля. Вы — рулевой. Вы контролируете направление движения. Но как же такой маленький человек в одиночку может изменить направление такого огромного предмета?

Для того, чтобы изменить курс корабля, вы поворачиваете штурвал, который управляет рулем корабля, и после этого поворачивает весь корабль. Но дело в том, что и сам руль может быть огромным. На некоторых океанских лайнерах он достигает высоты десяти этажей.

Так что же поворачивает руль?

Маленький руль, прикрепленный к большому рулю и называемый триммером.

## Станьте «триммером»

Будучи одной из замечательнейших инженерных находок, триммер, поворачиваясь в одну сторону, создает посредством образования разрежения достаточно мощное усилие, чтобы большой руль повернулся в противоположную сторону. Триммер очень мал в сравнении с размером и весом морского судна, однако именно он определяет курс корабля.

Каким же образом ваш небольшой вклад может оказать влияние на организацию?

По принципу вышеупомянутого триммера.

Слишком много людей не увлечены своей работой, она не удовлетворяет и не вдохновляет их. Более того, они чувствуют собственную беспомощность, неспособность что-либо изменить и возлагают вину за это на организацию, на руководителя, на то, что не обладают достаточной властью, либо на то, что «никто не принимает на работу». В действительности вы сами являетесь творцом своей собственной работы и жизни. Независимо от того, чем вы занимаетесь и где работаете, вы можете внести вклад, который существенно изменит ситуацию. Вы можете стать «триммером». Как? Просто сфокусировавшись на том, что вы *можете* сделать — даже если это выходит за рамки вашей должностной инструкции, — и начав вносить небольшие изменения и улучшения, которые в ваших силах.

Послушайте историю Мадлин Картрайт, бывшего организатора профсоюза учителей, которая стала директором проблемной городской школы. В первый же день на новой работе она обнаружила, что ситуация отчаянная: грязное здание, апатичный персонал, родители ничего не предпринимают, а дети просто пытаются выжить в своем замусоренном районе, где на каждом шагу насилие и наркотики.

Вы сами являетесь творцом своей собственной работы и жизни.

Независимо от того, чем вы занимаетесь и где работаете, вы можете внести вклад, который существенно изменит ситуацию.

У Мадлин было достаточно причин для того, чтобы опустить руки. Какой вклад могла она внести здесь, где многие дети ухаживали за родителями-наркоманами, где они не знали, будут ли живы завтра в этом полном преступлений кошмаре — в месте, где школа была лишь меньшим из зол, которых ни один ребенок не должен был знать?

Ну что ж, первое, что она сделала как директор, — встала на колени и отскребла вонючий пол в детском туалете. Простое действие привело к удивительному результату. Слух о том, что сделала новая директор, быстро облетел всю школу и вышел за ее пределы. Мадлин послала мощный сигнал о том, что школа меняется.

«Когда я пришла, здесь все было черно, как сажа», — говорит она. Все будто говорило детям: «Вы не стоите того, чтобы на вас израсходовать хотя бы слой краски». Она уговорила



нескольких родителей и с их помощью организовала полную уборку и покраску разрушающегося старого здания — его скребли до тех пор, пока оно не стало чистым островком безопасности<sup>40</sup>.

Уборка школы была лишь первым шагом. Многие дети каждый день приходили в школу в одной и той же грязной одежде. Пижамы были не у всех, поэтому они день за днем спали в одной и той же одежде, часто вместе с малышами, которые иногда мочились в постель. Грязь и вонь смущали детей, поэтому Мадлин организовала сбор сменной одежды и вещевую лотерею, чтобы выручить 600 долларов на приобретение стиральной машины и электрической сушики. Дети, пришедшие в грязной одежде, переодевались и шли заниматься. В это время учителя и другие добровольцы стирали их вещи, а когда дети приходили с уроков, их одежда была чистой, сухой и аккуратно сложенной. «Это лишь одно из дел, которое вы можете сделать, чтобы все изменить, — говорит Мадлин, — Теперь мои дети выглядят прекрасно».

Конечно, Мадлин критиковали. Это не ее дело — стирать одежду, говорили ей. Что же она отвечала?

«Не говорите мне о том, чего я не могу делать. Я смогу делать хоть что-то, если я захочу этого... У меня есть проблема, и у меня есть ее решение. Я собираюсь положить вещи этого ребенка в стиральную машину и дать ему чистую одежду, которую он сможет надеть. Я могу это сделать».

Мадлин знала, что чистые дети, чувствующие себя удобно в атмосфере чистоты и приветливости, смогут лучше учиться. И ее целеустремленность распространилась на других людей. Вскоре многие стали принимать участие в делах этой школы. Среди персонала, учеников и их родителей сформировалась культура «делать все, что требуется». Через три года после того, как Мадлин стала директором, ее школа была отмечена за самый значительный рост успеваемости в районе.

Мадлин Картрайт — это пример «триммера». Ее вклад не потряс мир. Он не потребовал стратегического планирования, высоких затрат или совместных усилий президентов и генеральных директоров. Ее вклад — уборка, покраска, стирка, забота о маленьких детях — покажется кому-то незначительным. Но его влияние — на людей, для которых она работала, и на дело, за которое она отвечала, — огромно. Подобно Мадлин Картрайт, вы тоже можете стать «триммером», если определите потребность и затем сделаете что-то для ее удовлетворения.

Вашей работе не обязательно быть захватывающей или суперпрестижной, для того чтобы вы могли любить ее и вносить великий вклад. Олив Венделл Холмс сказала: «Каждое призвание является великим, если вы прилагаете великие усилия, следуя ему». Каждый день, сталкиваясь с выбором, вы можете решить, что станете «триммером», что выйдете за рамки должностной инструкции и внесете свой вклад, оказав огромное влияние — здесь и сейчас.

Станьте «триммером». Неважно, на какой ступеньке иерархии жизни вы находитесь, неважно, каков ваш стаж — вы молодой новый сотрудник или старожил, стоящий у руля, — вы в любом случае можете внести ценный вклад. Это отличный способ работать и прекрасный способ полноценно жить.

Вашей работе не обязательно быть захватывающей или суперпрестижной, для того чтобы вы могли любить ее и вносить великий вклад.

Итак, мы предлагаем вам написать заявление о вкладе. По мере того, как мы — шаг за шагом — рассказываем вам, как это можно сделать, вы можете записывать

свои мысли на компьютере или на бумаге. В конце этой главы — в «Конструкторе заявления о вкладе» — мы приведем более короткую версию описания этих шагов.

## Напишите свое заявление о вкладе

Ваше заявление о вкладе подобно положению вашей жизненной миссии, с тем лишь отличием, что оно определяет высокую цель, которой вы хотите служить, и результаты, которых вы хотите достичь, применительно к вашей карьере или на вашей нынешней работе.

Примеры всегда полезны, поэтому давайте представим себе, какие заявления о вкладе могли написать люди, внесшие выдающийся вклад.

- *«Я сделаю школу чистой и безопасной, она станет убежищем для детей, защищающим их от жестокой окружающей среды, местом, где они смогут учиться и расти в комфорте и безопасности».* Таким могло бы быть заявление о вкладе Мадлин Картрайт.
- *«Я сделаю математические расчеты, которые позволят компьютерам общаться друг с другом».* Таким могло бы быть заявление о вкладе Радьи Перлман, которая, будучи молодым математиком, разработала сетевые протоколы, благодаря которым и стал возможен Интернет.
- *«Я помогу наркоманам найти смысл в жизни без наркотиков».* Таким могло бы быть заявление о вкладе социального работника и священника Ганса Виссера, который начал популярный проект Via Kunst в Роттердаме для бездомных наркоманов, предоставляющий им возможности для осуществления их творческих проектов<sup>41</sup>.
- *«Я помогу вызывающим о справедливости семьям жертв преступлений, отыскав виновных».* Таким могло бы быть заявление о вкладе офицера Майкла Ниллеса из полиции Ауроры, штат Иллинойс, который распутал несколько нераскрытых дел, переданных в архив, в том числе и дело десятилетней давности о гибели шестилетнего мальчика<sup>42</sup>.

Эти совершенно обычные люди сами приняли решение, каким будет их вклад. Этого не было в их должностных инструкциях.

Вы можете написать свое заявление о вкладе, который вы внесете своей карьерой. Оно станет вашим «личным ценным предложением», концентрированным отражением ваших сильных сторон и приверженности вашему делу, не ограниченными рамками какой-то конкретной работы.

Вы также можете написать заявление о вкладе, который вы внесете в своей роли на вашей нынешней работе.

Теперь перейдем к процессу написания заявления о вкладе. Уделите время тому, чтобы всесторонне обдумать свое заявление о вкладе и провести необходимые для этого исследования. Это окупится многократно.

### **1. Напишите благодарность человеку, оказавшему на вас влияние**

Во-первых, вспомните о самых эффективных, влиятельных людях, которых вы знаете лично. Выберите одного из них — вашего учителя, коллегу, друга или руководителя, у которого вы работали, — и напишите ему благодарность. Объясните, за что вы ему благодарны, какой вклад этот человек внес в вашу жизнь.

Написание этой благодарности поможет вам прояснить для себя, какой вклад вы сами могли бы внести, выполняя свою роль.

**От Стивена:**

Позвольте привести пример. Совсем молодым человеком я выполнял волонтерскую работу за границей. Однажды мой наставник позвал меня и поручил проехать по стране и провести обучение людей гораздо старше меня. Я был в ужасе и нервничал, но он сказал мне: «Ты можешь сделать это. Я в тебя верю».

Каков был вклад этого человека в мою жизнь? Он дал начало моей карьере, тому, чем я занимаюсь с тех пор, — обучению эффективности и лидерству людей в разных странах мира. Его вклад заключался в том, чтобы создавать других лидеров, давая им уверенность и предоставляя возможность стать лидерами.

**От Дженнифер:**

Когда мне было 19 лет, я работала в универсальном магазине, училась на дневном отделении, готовясь получить степень бакалавра, и делала все то, что делают студенты в свободное время (все, кроме сна). Но я чувствовала, что не совершаю ничего важного — ничего, что могло бы изменить мир к лучшему. Однажды я услышала, что Центр социального обеспечения, расположенный в студенческом городке, по утрам в субботу организует общественно-полезные работы, записалась туда и ранним субботним утром отправилась работать в приют для бездомных.

Казалось, все другие студенты пришли с друзьями, а я никого не знала. Занимаясь мытьем пола, я размышляла, правильно ли я поступила, придя сюда. Затем ко мне подошла женщина и сказала: «Привет, я Ирэн, директор Центра социального

обеспечения. Я так рада, что ты пришла к нам сегодня». Из-за ее слов о том, что этой уборкой я могу что-то изменить в этом мире, я почувствовала, что пришла не зря. Поэтому я решила принять участие и в проекте следующего месяца, в ходе которого Ирэн пригласила меня как-нибудь зайти в Центр для разговора о новых возможностях для добровольцев. Через два года Ирэн помогла мне организовать группу по защите окружающей среды (это моя страсть). В мой последний год в колледже она назначила меня директором по исследованиям и разработкам Центра, выдвинула меня представителем от студентов в совет местного отделения United Way, вместе со мной вела в колледже занятия по «лидерству в действии». Каждый раз я боялась браться за новое дело, и каждый раз она подталкивала меня к тому, чтобы я сделала этот шаг. Ирэн на всю жизнь вдохнула в меня страсть служить людям и неослабевающую веру в себя, в то, что я могу преодолеть свой страх, чтобы сделать следующий шаг по жизни.

## **2. Напишите благодарность, которую вы хотели бы услышать в свой адрес**

Теперь, когда вы написали благодарность другому человеку, запишите подобные слова благодарности, которые вы хотели бы услышать в свой адрес от людей с вашей работы — от вашего начальника, от коллег, от клиентов. Однажды вы уйдете с нынешней работы. Что вы хотели бы, чтобы эти люди сказали о вас? Каким вы хотели бы остаться в их памяти? Как они описали бы вклад, который вы внесли, выполняя свою работу?

В процессе написания этой благодарности вы обнаружите, что гораздо яснее представляете себе тот вклад, который можете внести.

### **3. Обратитесь вновь к своим сильным сторонам**

Вернитесь к инструменту «Узнайте свои сильные стороны». Внимательно проанализируйте работу, сделанную с его помощью.

- Какими уникальными знаниями, талантами или навыками, помогающими внести ваш вклад, вы обладаете?
- Какие связанные с работой возможности вызывают ваш страстный отклик?
- В чем заключается ваша настоящая ответственность перед вашей организацией, перед вашими потребителями, перед вашими коллегами?

### **4. Обратитесь вновь к своему делу**

Вернитесь к разделу «Найдите свое дело». Внимательно перечитайте его.

- Какая компания или отрасль вас интересует (или вы уже работаете в ней)?



- С какими основными проблемами они сталкиваются?
- Каков масштаб проблемы (в показателях затрат, качества продукции или качества отношений)?
- Каковы временные параметры проблемы?
- Какое решение вы предложите?

## 5. Сделайте набросок вашего заявления о вкладе

Опираясь на результаты проделанной работы, сделайте набросок вашего заявления о вкладе. Сейчас это всего лишь набросок. Но помните: слишком многие люди как будто заморожены, пассивны, живут в ожидании того, что их «призвание», «лучшая жизнь» или «карьера их мечты» сами упадут им в руки. И пока это не происходит, они находятся в состоянии неудовлетворенности самими собой и всем миром. Поэтому не говорите: «Я напишу это позже». Напишите сейчас. Пишите свободно. Не торопитесь. Вы всегда можете вернуться и что-то переосмыслить, изменить, улучшить или переделать в своем заявлении о вкладе.

Хотя заявление о вкладе очень индивидуально и может принять любую форму, вам может помочь следование такому формату:

*Поскольку [в такой-то организации или отрасли существует такая-то проблема],*

я буду использовать [*перечислите свои сильные стороны*]  
для того, чтобы обеспечить [*описать решение*].

Вот несколько примеров таких заявлений о вкладе:

### **Медсестра-сиделка**

*Поскольку мои пациенты часто легко возбудимы и депрессивны,*

*я буду использовать свое природное спокойствие и привязанность к ним наряду с моим умением обучать их управлению гневом,*

*для того чтобы облегчить их страдания и помочь им улучшить отношения с их близкими.*

### **Разработчик приложений для мобильных телефонов**

*Поскольку наблюдается нехватка высококачественных приложений для мобильных телефонов (на рынке много всякой ерунды),*

*я буду использовать свою способность к разработке программного обеспечения в комбинации с интуитивным представлением о том, каковы действительные желания и потребности людей,*

*для того чтобы создать новое поколение приложений, которые сделают жизнь лучше, а не сложнее.*

**Менеджер по маркетингу  
симфонического оркестра**

*Поскольку концертные залы пустуют и все меньше молодежи интересуется классической музыкой,*

*я буду использовать то, чему я учился как специалист по связям с общественностью и скрипач, а также свою страсть к выращиванию новых, молодых талантов,*

*для того чтобы доставить радость общения с классической музыкой в школы нашего района и создать новую аудиторию для нашего оркестра.*

**Директор предприятия коммунальных услуг**

*Поскольку из-за утечек и испарения потеря воды в системе нашего города угрожающе высока,*

*я использую свое умение вовлекать людей в решение проблем и свое уникальное двойное образование инженера и специалиста по финансам,*

*для того чтобы помочь всем прийти к плану минимизации этих дорогостоящих утечек в духе «выиграл-выиграл».*

**Учитель средней школы**

*Поскольку мои самые трудные ученики готовы бросить школу,*

*я использую то, что когда-то был актером,  
для того чтобы сделать мои занятия как можно более  
увлекательными и поддержать их интерес к учебе.*

### **Проектный менеджер**

*Большинство программных проектов не доводят до кон-  
ца из-за постоянно изменяющихся ожиданий,  
поэтому я собираюсь применить свой опыт тренера  
по регби,  
для того чтобы помочь моей команде сохранять привер-  
женность достижению цели, постоянно адаптируя свои  
подходы в соответствии с изменяющимися обстоятель-  
ствами.*

Видите? Каждое из этих заявлений рассказывает нам об уникальном человеке с уникальными сильными сторонами, решающем уникальную проблему. Независимо от того, какую форму примет ваше заявление о вкладе, оно должно рассказывать о вас именно это.

Обратите внимание, что одни примеры больше похожи на заявления о вкладе, связанном с развитием карьеры, другие — на заявления о вкладе, связанном с выполнением конкретной работы. Возможно, вы захотите написать сразу оба заявления. Заявление для карьеры расскажет о том, чем вы хотите

заниматься в своей жизни. Заявление для работы укажет направление деятельности для вас в вашей текущей роли. При изменении вашей должности или при расширении ваших горизонтов, вы, конечно, напишете новое заявление о вкладе.

## **6. Расскажите о своем заявлении о вкладе**

Что делать с заявлением о вкладе после того, как вы его написали?

Если вы хотите получить работу, то подумайте о том, чтобы поделиться своим заявлением о вкладе с потенциальным работодателем. Сделайте его центром вашей презентации «Потребность — возможность». Если вы хорошо подготовились и ваше заявление точно попадает в проблему, которая беспокоит работодателя, вы сразите его своим ценным предложением.

Представьте себе, насколько сильным будет его впечатление, если вы пойдете на собеседование с этими заявлениями о вкладе *вместо или в дополнение* к обычному резюме.

Обратите внимание на то, насколько отличается безликая, своекорыстная цель резюме от уникального, направленного на решение проблемы заявления о вкладе. В резюме вы говорите о себе как о рядовой функциональной единице, по сути — машине. Заявление о вкладе, напротив, говорит о живом уме, сфокусированном на создании убедительной ценностей.

<b>Организация/ должность</b>	<b>Описание цели в резюме</b>	<b>Заявление о вкладе</b>
LifeCare Ltd / Менеджер по обеспечению качества банка крови	Получить работу, на которой я смогу максимально развить свои управленческие навыки в развитии и оснащении лаборатории	Поскольку компания LifeCare Ltd испытывает проблемы с передачей инфекций через продукты переработки крови, я могу использовать свой опыт в микробиологии и управлении бизнесом с тем, чтобы обеспечить безопасность продуктов
Forge Mountain Mining / старший специалист по оплате счетов	Получение высокой должности в финансовом департаменте, где я смогу применить свои навыки коммуникации и проведения переговоров	Здоровым денежным потокам в компании Forge Mountain Mining угрожают затраты на аренду оборудования. Я полагаю, что мой опыт в управлении арендой поможет снизить расходы на аренду в первый год на 10–20% за счет пересмотра контрактов
LokOut / Специалист по продажам программного обеспечения в области безопасности	Телефонные продажи программного обеспечения, в которых можно использовать мой трехлетний опыт построения отношений с клиентами	Поскольку рынок программного обеспечения в области безопасности отличается высокой конкуренцией, компании LokOut необходимо уникальное конкурентное преимущество в лице опытного продавца, сертифицированного для проведения консультативных продаж, который может дать индивидуальную, учитывающую нужды конкретного потенциального клиента, рекомендацию. Именно в этом будет заключаться мой вклад

Резюме описывает исключительно человека, претендующего на работу. Заявление о вкладе — то, как он способен помочь вам. Так кого же вы примете на работу?

Ну а если у вас уже есть работа, видите ли вы полезность написания заявления о вкладе применительно к вашей текущей роли? Если вы хотите вносить в нее более значимый вклад, договоритесь со своим руководителем о встрече и поделитесь с ним тем, что вы написали. Спросите его мнение, выслушайте его. Ваше заявление о вкладе откроет перед руководителем весьма ценные перспективы.

#### **От Дженнифер:**

Как-то я зашла в офис моего коллеги для деловой беседы. Он улыбнулся и качал головой. Я спросила, что его развеселило. Он ответил: «Я только что говорил с Элисон о том, какой вклад она хочет внести в этом году. То, что она предложила, не имеет ничего общего с тем, что нужно моей команде и нашей организации, — он помолчал. — У нее есть действительно великолепные идеи — но ей нужно работать в совершенно другой организации, на совершенно другом рынке».

Поэтому *вместе* планируйте ваш вклад. Поделитесь своим заявлением о вкладе с членами вашей команды. Пусть они помогут вам написать его. Может быть, после этого они и сами захотят написать такое заявление.

Вот что Питер Друкер говорит о том, как следует обсуждать заявление о вкладе с наставником и командой:

«Не бойтесь мыслить дерзко... Когда человек приходит к коллегам и говорит: “Вот что я умею делать хорошо. Вот как я работаю. Вот каковы мои ценности. Вот на внесении какого вклада я планирую сфокусировать усилия и каких результатов от меня стоит ждать”, ему всегда отвечают: “Это очень полезно для нас. Почему же ты не говорил нам об этом раньше?”»<sup>43</sup>

## **Конструктор заявления о вкладе**

Следуйте этим шагам для того, чтобы написать свое заявление о вкладе.

### **1. Напишите благодарность человеку, оказавшему на вас влияние**

Во-первых, вспомните о самых эффективных, влиятельных людях, которых вы знаете лично. Выберите одного из них — вашего учителя, коллегу, друга или руководителя, у которого вы работали, — и напишите ему благодарность. Объясните, за что вы ему благодарны, какой вклад этот человек внес в вашу жизнь.

### **2. Напишите благодарность, которую вы хотели бы услышать в свой адрес**

Теперь, когда вы написали благодарность другому человеку, запишите подобные слова благодарности, которые вы хотели бы



услышать в свой адрес от людей с вашей работы — от вашего начальника, от коллег, от клиентов. Опирайтесь на эти слова благодарности, когда будете писать свое заявление о вкладе.

### **3. Обратитесь вновь к своим сильным сторонам**

Вернитесь к инструменту «Узнайте свои сильные стороны». Внимательно проанализируйте работу, сделанную с его помощью.

- Какими уникальными знаниями, талантами или навыками, помогающими внести ваш вклад, вы обладаете?
- Какие связанные с работой возможности вызывают ваш страстный отклик?
- В чем заключается ваша настоящая ответственность перед вашей организацией, перед вашими потребителями, перед вашими коллегами?

### **4. Обратитесь вновь к своему делу**

Вернитесь к разделу «Найдите свое дело». Внимательно перечитайте его.

- Какая компания или отрасль вас интересует (или вы уже работаете в ней)?
- С какими основными проблемами они сталкиваются?
- Каков масштаб проблемы (в показателях затрат, качества продукции или качества отношений)?
- Каковы временные параметры проблемы?
- Какое решение вы предложите?

## **5. Сделайте набросок вашего заявления о вкладе**

Опираясь на результаты проделанной работы, сделайте набросок вашего заявления о вкладе. Пишите свободно. Не торопитесь. Вы всегда можете вернуться и что-то переосмыслить, изменить, улучшить или переделать в своем заявлении о вкладе.

## **6. Расскажите о своем заявлении о вкладе**

Что делать с заявлением о вкладе после того, как вы его написали?

Если вы хотите получить работу, то подумайте о том, чтобы поделиться своим заявлением о вкладе с потенциальным работодателем. Сделайте его центром вашей презентации «Потребность — возможность». Если вы хотите повысить свой уровень или видоизменить свою работу, то поделитесь заявлением с вашим руководителем. Договоритесь о встрече и обсудите все подробно. Послушайте, что скажет ваш руководитель. Вместе составьте план, который позволит вам внести свой вклад.

## **Учите, чтобы научиться**

Лучший способ выучить то, что вы узнали в этой книге, — научить этому других. Все знают, что, готовясь к уроку, учитель узнает гораздо больше своего ученика. Поэтому мы предлагаем вам обратиться к кому-нибудь — сотруднику, другу или члену семьи — и научить его тому, о чем мы вам рассказали. Вы можете задавать ему эти вопросы или составить свои собственные.

- Триммер — это маленький руль, определяющий направление огромного корабля. Как вы можете стать таким «триммером» на работе и внести свой значительный вклад?
- Какие слова благодарности вы скажете людям-«триммерам», повлиявшим на вашу жизнь и на работу?
- Если вы находитесь в поисках работы, какие слова благодарности вы хотели бы услышать от своих потенциальных работодателей? От коллег? От клиентов?
- Покидая нынешнюю работу, какие слова благодарности вы хотели бы услышать от вашего руководителя? От ваших коллег? От клиентов?
- Что вы должны изменить в нынешнем подходе к работе и карьере для того, чтобы действительно услышать эти слова благодарности?
- Для чего писать заявление о вкладе, если вы находитесь в поисках работы? Для чего писать заявление о вкладе для вашей текущей работы?
- Каковы шаги написания заявления о вкладе? Объясните каждый из них.
- Почему так важно рассказать о вашем заявлении о вкладе вашему руководителю и коллегам?
- Когда и как вы расскажете о вашем заявлении о вкладе?

## Часть 2

# Как вы будете вносить свой вклад?

### **Обзор раздела**

Как получить работу, которую вы хотите, и преодолеть препятствия, мешающие внесению вашего вклада.

Как построить свою «деревню» — сеть коллег и клиентов, которые поддерживают вас и способны помочь в достижении целей вашей карьеры.

Как писать эффективные резюме и сопроводительные письма, с успехом проходить собеседования и проводить презентации «Потребность — возможность».



# Получите работу, которую вы хотите

Теперь, когда вы написали заявление о вкладе, ваша задача заключается в том, чтобы осуществить его. Только вы способны на это, но для того, чтобы добиться успеха, вам следует выйти за рамки традиционного менталитета индустриальной эпохи.

Вы должны перестать быть беспомощным — зависящим от экономики, или начальника, или недостаточного образования (или *слишком хорошего* образования), от неубедительного резюме, от чрезмерной молодости, или от солидного возраста, или от пола, расы, внешности или от других причин.

Другими словами, вы должны перестать быть жертвой. Вы должны прекратить обвинять обстоятельства, загоняя себя в то, что иранский поэт Хафиз назвал «печальной игрой»:

*Обвинение**Питает печальную игру,**Отбирая все твоё богатство**И вручая его недоумку,**Ничего не смыслящему в деньгах.**Дорогой мой,**Стань мудрее<sup>44</sup>.*

Это верно: рынок труда может обескуражить. Замораживание вакансий, сокращения, реструктуризация целых отраслей, увольнения персонала — все это означает, что остается меньше традиционных, гарантированных, хорошо оплачиваемых рабочих мест. Это также значит, что растет конкуренция за оставшиеся хорошие места.

В то же время в наши беспокойные времена работодатели сталкиваются с огромным количеством новых вызовов, продолжая сражаться и со старыми проблемами. К знакомым вопросам, таким как развитие продаж, разработка продукта и маркетинг, добавляется глобальная конкуренция, социальная ответственность и онлайн-коммерция. По иронии судьбы работодатели, увольняя работников, вынуждены набирать все больше временных сотрудников, консультантов и контрактников. Работу все равно кто-то должен выполнять.

И тут-то появляется вы. Ни одна компания не хочет нанимать на работу просто ради того, чтобы нанять. Все они хотят решения проблем. Они нуждаются в вашем вкладе, как жаждущий путник в пустыне нуждается в воде, но сначала они должны понять, что у вас *есть* вода, которую вы можете им предложить. Глупо сидеть в пустыне и жаловаться, что никто не хочет воды, которую только вы и можете дать.

Ни одна компания не хочет нанимать на работу просто ради того, чтобы нанять. Все они хотят решения проблем.

## Будьте сильны в трудные моменты

Случаются трудные моменты, которые, если мы сильны духом, способны сильно изменить нашу жизнь. Это конфликт выбора: делать ли то, что приведет вас к успеху, или просто сдаться. Это ключевые проверки, определяющие моменты жизни, — и то, как мы ведем себя в это время, буквально определяет наше будущее. Потеря работы — один из таких трудных моментов.

Вас уволили, и вы быстро впадаете в уныние. Каждый день становится труднее встать с постели и идти искать работу. Проявив слабость в тяжелый момент, продолжая спать вместо того, чтобы встать и пойти, вы переживаете одно из множества мелких поражений. Взяв себя в руки и оставшись сильным, вы начинаете аккумулировать успех. Очень трудно пережить очередной отказ, но и в этот тяжелый момент



нужно продолжить идти вперед. В конце-концов вы получите или изобретете для себя работу, которую хотите, даже если на рынке «никто не берет новых сотрудников».

Проявив слабость в тяжелый момент, продолжая спать вместо того, чтобы встать и пойти, вы переживаете одно из множества мелких поражений.

Впадая в уныние, вы начинаете считать себя зависимым от других людей или обстоятельств. Вы считаете себя продуктом всего того, что происходит с вами.

Вас не ценят на работе, ваш босс имеет на вас зуб, образование вам ни разу не помогло, весь мир против вас — вы неудачник. А все зависит от удачи.

И наоборот, обладая парадигмой независимости, вы считаете себя продуктом тех выборов, которые вы сами делаете. Более того, вы сможете выбрать создание своего собственного будущего. Все зависит только от вас.

#### **Парадигма зависимости**

«Я — продукт того, что со мной происходит»

«Я никому не нужен»

«Я не могу изменить своего отношения к себе»

#### **Парадигма независимости**

«Я — продукт моего выбора»

«Я могу создать свою собственную работу»

«Я могу выбрать свое отношение к себе»

Различие между парадигмами зависимости и независимости фундаментально. Это разница между пассивным наблюдением за наступлением будущего и управлением будущим. Это разница между тем, чтобы оставаться рабом своих чувств, и тем, чтобы стать их хозяином. Основная задача — изменить свою парадигму самого себя: перестать видеть себя зависимым и бесполезным и увидеть себя независимым и сильным.

Прославленный кинорежиссер Стивен Спилберг — прекрасный пример парадигмы независимости. Подростком, будучи настоящим фанатиком кино, он попал на съемки в кинокомпанию Universal Studios, еще не окончив среднюю школу. Он так хотел получить работу в фильме, что приходил туда день за днем, хотя никто его не звал. Он испытывал чувство одиночества. На съемочной площадке ему совершенно нечего было делать, но он болтался поблизости и вызывался добровольно делать все, что было нужно.

Бесплатно выполняя то одну, то другую работу на студии, Спилберг смотрел, как снимают кино, разговаривал с киношниками и учился ремеслу съемок. У него даже не было пропуска в Universal Studios, но один его друг вспоминает: «Стивен нашел собственный способ попадать на съемочную площадку. Ему удавалось приходить туда в любое время, когда захочется»<sup>45</sup>. В один прекрасный момент его пригласили на должность помощника режиссера короткометражного фильма. Так он встал на путь своей карьеры,

приведшей к созданию фильмов «Челюсти», «Инопланетянин», «Близкие контакты третьей степени», «Приключения Индианы Джонса» и других чрезвычайно прибыльных творений.

По собственной инициативе, несмотря на все трудные моменты, Стивену Спилбергу удалось стать самым финансово успешным режиссером в истории кино<sup>46</sup>. Ваша инициатива при правильной парадигме позволит вам сокрушить все преграды к осуществлению той карьеры, которую вы захотите.

### Работайте в своем круге влияния, а не в круге забот

Что если никто не отвечает на ваши телефонные звонки или письма, никто не рассматривает ваши предложения с должным вниманием? Что если ваши работодатели не готовы видеть вас в новой роли? Что если вы не можете стать для них решением проблем, которые их волнуют? Что если препятствия на пути к вашему успеху выглядят непреодолимыми?

В этом случае вы должны работать в своем круге влияния, а не в круге забот.

Представьте себе круг, в котором заключены все препятствия к вашему успеху. Это ваш круг забот.



Теперь представьте себе другой круг меньшего размера, который находится внутри круга забот. В нем — все люди, знания, инструменты и капитал, с которыми вам приходится работать. Это ваш круг влияния. В данный момент он может быть очень мал, но если направить энергию на то, чтобы увеличить ваш круг влияния, вместо того чтобы тратить ее на беспокойства о круге забот, ваша способность создать карьеру вашей мечты увеличится.



Прекрасный пример человека, который начал с малого внутри своего круга влияния, — это доктор Элизабет Кюблер-Росс, психиатр, которая в 1950-х поступила на должность интерна в большую больницу. Делая обходы, подобно всем молодым врачам, она была возмущена тем, как персонал больницы обращался со смертельно больными пациентами. Умирающим лгали об их состоянии, их игнорировали, часто они уходили в иной мир в одиночестве. Она стала разрушать сложившийся уклад: она оставалась посидеть с пациентами, находящимися на завершающем этапе жизненного пути, выслушивала их, когда они открывали ей свои сердца. И она заметила, что благодаря ее визитам они чувствовали себя лучше, обретали мир в душе.

Постепенно доктор Кюблер-Росс узнавала все больше о том, как излечивать душу больных, тело которых уже не подлежало лечению. Другие врачи стали просить ее помочь их пациентам. Администрация больницы заинтересовалась ее работой, которая абсолютно выходила за рамки ее должностной инструкции. Однажды к ней обратился издатель, и в 1969 году доктор Кюблер-Росс написала книгу «О смерти и умирании», эпохальный труд, изменивший обращение медиков с пациентами на конечном этапе их жизни.

Работая в своем небольшом круге влияния, доктор Кюблер-Росс — незаметная практикантка, не обладающая никакой властью, расширила его на весь мир. Когда она начинала свою карьеру, в ее круге влияния было немного ресурсов —

только базовое медицинское образование, ее талант, страсть и совесть. Но она ощутила существование огромной потребности и стала использовать свои немногие ресурсы для ее удовлетворения.

Когда Стивен Спилберг подростком без приглашения появился на Universal Studios, его круг влияния был крохотным. Но, выстраивая отношения, изучая искусство киносъепок, оттачивая инструменты своего ремесла, он расширил свой круг влияния на целую отрасль.

Любой может сделать то же самое. В своем круге забот запишите, что вас больше всего заботит в связи с вашей карьерой. В своем круге влияния перечислите то, на что вы можете в той или иной степени влиять, и начните работать над тем, что находится в этом круге, не тратя времени на круг забот. Вы получите удовольствие, став более значимым и нужным для своей организации.

Обладая менталитетом человека эпохи знаний, вы вскоре поймете, что внутри вашего круга влияния в изобилии содер­жатся ресурсы для решения ключевых проблем вашего работодателя. Понятно, что большинство людей не прилагают усилий к тому, чтобы найти эти ресурсы. А именно для этого и нужно проводить исследования.

Помните, что получение работы, которую вы хотите, — это на 90% исследование!

Получение работы, которую вы хотите, — это на 90% исследование.

Несколько лет назад молодой человек по имени Дэн поступил на работу техническим редактором

в небольшую компанию, занимавшуюся обслуживанием операций по кредитным картам. Он работал хорошо, но настали тяжелые времена, и отдел маркетинга, к которому он относился, оказался под угрозой сокращения. Однако Дэн не стал подобно жертве сидеть сложа руки в ожидании неминуемого увольнения, он решил действовать проактивно. Дэн задумался над тем, почему его компания собиралась сократить его позицию, и обнаружил, что у компании были серьезные проблемы с наличностью. Причина проблемы? В условиях экономического спада все больше клиентов было не в состоянии вовремя оплачивать счета.

Тогда Дэн пошел к начальству и предложил помочь решить проблему нехватки наличности за счет ускорения оплаты счетов. Удивительно, но его предложение приняли и перевели его с прошлой, уже практически ненужной должности на новую, где его задачей стало связываться с клиентами-должниками и собирать деньги. Он много работал над тем, чтобы найти лучшие пути сбора просроченных выплат. Вскоре ему удалось значительно улучшить ситуацию с денежными потоками компании.

На новой позиции Дэн заинтересовался тем, почему так много клиентов не платили вовремя и, проведя небольшое исследование, обнаружил, что многих из них с самого начала

следовало отнести к группе риска. Затем его заинтересовало, как можно предотвращать эту проблему, вместо того чтобы заниматься ее решением, — другими словами, как не открывать ненадежным людям кредитных счетов.

Дэн уже увидел блеск нового значительного вклада, который он может внести, — он может защитить свою компанию от мошенничества с кредитными картами.

Дэн погрузился в свой круг влияния. Он разыскал тематические онлайн-сообщества и вступил в них, он нашел специалистов, с которыми можно было обсудить возникающие вопросы, он определился с семинарами, в которых следовало принять участие. Он выяснил, какие пробелы в знаниях ему предстояло ликвидировать, какие технологии и инструменты ему потребуются и как получить необходимый для всего этого бюджет.

В круге влияния Дэна представлена программа проведенного им исследования.

- **Люди.** Он разыскивал нужных людей, которые могли помочь ему больше узнать о проблеме. Он вступил в интернет-сообщество риск-менеджеров, забросал вопросами их блоги. Стремясь понять, насколько велика проблема мошенничества, он разговаривал с финансовым директором своей компании. Он построил отношения с отделом контроля качества, который играл



## КРУГ ВЛИЯНИЯ ДЭНА

### Источники знаний

- Идеи из учебника по борьбе с мошенничеством:
  - адреса выставления счета и доставки товара различны;
  - заказы с бесплатных почтовых серверов;
  - большой заказ, срочная доставка;
  - международные заказы.
- Глобальный семинар по борьбе с мошенничеством, апрель.
- Ассоциация предотвращения мошенничества.

### Бюджет

Необходимое программное обеспечение — провести кампанию за выделение самостоятельной статьи затрат в бюджете контроля качества.

### Технология / инструменты

- Программное обеспечение для предотвращения мошенничества.
- Система обнаружения характерных для мошенничества моделей поведения.
- База данных известных мошенников.

### Люди, с которыми нужно поговорить

- Джин, финансовый директор компании.
- Джулия из «Рисков в электронной коммерции».
- Карл из Harper Group.
- Джордж из «Корпоративной и международной безопасности».
- Рона — отвечает за бюджет, выделяемый на контроль качества.

важную роль в обеспечении безопасности операций по переводу денег.

- **Знания.** Он много читал на эту тему. Книги и сайты о мошенничестве в финансовой отрасли очень помогли ему. Он узнал, как вычислять мошенников, подвизавшихся в интернет-коммерции. Он вступил в Ассоциацию предотвращения мошенничества и ходил на их семинары. Это очень увлекло его. Он понял, что у него есть страсть к проведению расследований — к работе детектива, о чем он раньше и не подозревал.
- **Технология / инструменты.** Он очень много узнал о программном обеспечении и технологических системах, используемых для обнаружения мошенничества. Он научился использовать передовые технологии выявления потенциального интернет-мошенничества на основе анализа характера поведения в сети и веб-трафика.
- **Бюджет.** Для своего работодателя он подготовил экономическое обоснование, в котором показал, во что обходится компании проблема мошенничества, и привел доказательства того, почему для решения этой проблемы ему необходимо закупить программное обеспечение и пройти обучение. Он ясно показал, как окупятся эти инвестиции компании.

Вам для эффективного проведения собственного исследования также следует думать в терминах необходимых человеческих ресурсов, источников знаний и технологий решения проблемы. И не забывайте о бюджете, который потребуется для хорошего выполнения работы.

Когда Дэн сделал свое предложение работодателю, руководство компании ухватилось за возможность прекратить истощающую утечку средств. После множества экспериментов, проб и ошибок, новых попыток и извлечения уроков из собственных промахов ему удалось добиться изменения ситуации. Он помог своей компании сохранить десятки тысяч долларов.

Если вам кажется, что все это — очень трудоемкий процесс, то вы правы. Но овчинка стоит выделки. Такая работа отличает просто хорошую карьеру от великой. Конечно, в случае Дэна от этого отличия зависело, будет ли у него хорошая работа или работы не будет вообще. По мере того, как увеличивался его круг влияния, росли его уровень ответственности и удовлетворенность своим делом.

Со временем Дэн перешел на новую, более ответственную работу в компании большего размера. За первые несколько недель его деятельность привела к поимке крупного мошенника, который украл у этой компании более четверти миллиона долларов. Дэн стал признанным авторитетом по обнаружению и предотвращению мошенничества с кредитными картами.

Из наемного работника Дэн превратился в добровольца. От реактивного выполнения должностной инструкции рядового работника, он перешел к проактивному решению серьезных проблем бизнеса. Он стал незаменим для своей организации в выполнении работы, которую он сам изобрел для себя.

Чем тяжелее времена, тем более сложные проблемы встают перед вашим работодателем; чем в большей степени вы ориентируетесь на решение проблем, тем более ценным вы становитесь.

Если подумать, то Дэн сделал то, что может сделать любой человек. Трудные времена предоставили Дэну благоприятную возможность, которая была ему так нужна. И вы можете найти такие же благоприятные возможности и воспользоваться ими. Чем тяжелее времена, тем более сложные проблемы встают перед вашим работодателем; чем в большей степени вы ориентируетесь на решение проблем, тем более ценным вы становитесь.

Поверьте — если вы способны помочь своему работодателю выиграть, то вырастут и ваши собственные шансы на выигрыш.

В конце этой главы вы найдете инструмент «Круг влияния», который поможет вам сделать то, что сделал Дэн. Вы удивитесь, поняв, сколько ресурсов на самом деле у вас есть и как эти ресурсы способны помочь вам получить или сохранить работу, которую вы хотите.

Теперь представим себе, что Дэн решил сосредоточиться на круге забот, а не на круге влияния. Что бы он записал в свой круг забот?

#### **КРУГ ЗАБОТ ДЭНА**

- Моя работа технического редактора больше не нужна.
- Мой отдел ликвидируют.
- Экономическая ситуация плоха.
- Денежные потоки компании замедляются – от меня это не зависит.
- Мое начальство не видит дальше моей должностной инструкции.
- У меня нет образования и навыков для работы с клиентами.

Дэн мог бы пассивно, как жертва, отступить и винить в надвигающейся потере работы все те обстоятельства, над которыми он был не властен. В конце концов, все эти препятствия действительно существовали — они не были иллюзией! Но он решил действовать проактивно и не быть жертвой.

Ваша цель заключается в том, чтобы увеличивать свой круг влияния. Делайте это, сфокусировав свои лучшие силы на том, что вы можете изменить. Постепенно вы будете становиться

все более влиятельным, ваш круг влияния будет расширяться, а круг забот — пусть позаботится о себе сам.



Дэн работал в своем круге влияния. Он понял, как улучшить ситуацию с наличностью. Он научился работе с клиентами. Он изучил передовой опыт сбора выплат по просроченным счетам. А его работодатели научились ценить его вне рамок той старой работы, которую он раньше выполнял.

Вы можете начать так же, как это сделал Дэн, — работая над тем, в отношении чего вы что-то можете сделать. Это начало может быть очень незначительным, возможно, даже незаметным для вашего работодателя.

Инструмент «Круг влияния» поможет вам сфокусироваться на том, в отношении чего вы что-то можете сделать.

### **Инструмент «Круг влияния»**

Этот инструмент поможет вам преодолеть преграды, мешающие получить ту работу и создать ту карьеру, которую вы хотите. Возможно, вы захотите заполнить несколько таких диаграмм.

1. Запишите в круг забот самые важные из препятствий, которые мешают вам вносить свой вклад в карьеру. Пронумеруйте их.
2. Внесите в круг влияния номера тех пунктов, на которые вы можете в той или иной степени влиять.
  - Кто был бы готов помочь вам?
  - Каковы ваши основные источники знаний — книги, периодика, блоги, интернет-ресурсы и т. д.?
  - Какие технологии и инструменты способны помочь вам решить проблему?
  - Как вы можете получить право на использование бюджета, если это будет необходимо?
3. Составьте план действий по тем пунктам, которые вы внесли в свой круг влияния, и наблюдайте за тем, как он будет увеличиваться!



**Мои действия для увеличения круга влияния:**

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## Учите, чтобы научиться

Лучший способ выучить то, что вы узнали в этой книге, — научить этому других. Все знают, что, готовясь к уроку, учитель узнает гораздо больше своего ученика. Поэтому мы предлагаем вам обратиться к кому-нибудь — сотруднику, другу или члену семьи — и научить его тому, о чем мы вам рассказали. Вы можете задавать ему эти вопросы или составить свои собственные.

- Почему «менталитет жертвы» так разрушителен для людей, пытающихся создать великую карьеру?
- Почему для создания великой карьеры так важно мыслить проактивно?
- Разговариваете ли вы как жертва? Вините ли вы окружающих людей или обстоятельства за то, что ваша карьера не развивается? Как вы можете изменить свой язык, чтобы он отражал более проактивную установку?
- Можете ли вы вспомнить случаи, когда по собственной инициативе вносили в работу важный вклад?
- «Получение работы, которую вы хотите, — это на 90% исследование» — объясните, почему это высказывание верно.
- Почему люди в поисках желаемой работы так часто недооценивают доступные им ресурсы?
- Что означает «действовать в своем круге влияния, а не в круге забот» при поиске работы, которую вы хотели бы получить?

# Постройте свою собственную деревню

Есть еще один важный принцип, в соответствии с которым вам стоит жить, если вы хотите получить великую работу или выстроить великую карьеру. Мы называем его «постройкой своей собственной деревни». Мы имеем в виду налаживание и поддержку искренних отношений с людьми, которые приходят на выручку друг другу. Они помогут вам в создании вашей великой карьеры; вы, в свою очередь, внесете свой вклад в достижение успеха ими. Успех вашей карьеры зависит не только от вас, но и от тех, кто вас окружает. На работе вы не сможете добиться чего-либо значимого в одиночку.

Один из самых распространенных советов для людей в поисках работы — это заниматься «нетворкингом» (созданием и использованием сети полезных связей и знакомств).

В каком-то отношении «нетворкинг» — это реликт индустриальной эпохи. Очень часто построение сети связей и знакомств сводится лишь к обладанию большим списком контактов в вашем телефоне или электронной почте — к длинному списку имен, с которым вы не знаете, что делать. Или у вас может быть огромная куча визитных карточек людей, с которыми вы больше никогда не встретитесь.

В индустриальную эпоху людей считали инструментами. Многие поддавались соблазну видеть в других лишь «средство для достижения своих целей». Они разыскивали людей, только если им что-то от них было нужно, как будто рылись в ящике с инструментами в поисках молотка или ножниц. А с «ножницами» очень трудно иметь искренние, дружеские, человеческие отношения.

<b>Парадигма индустриальной эпохи</b>	<b>Парадигма эпохи знаний</b>
«Другие люди — это инструменты, средства достижения цели»	«Другие люди важны для меня сами по себе»
«Я разыскиваю людей, когда мне что-то от них нужно»	«Я разыскиваю людей и добиваюсь их общества, чтобы укрепить наши отношения»
«У меня есть большая сеть контактов»	«Я принадлежу сообществу («деревне»), члены которого связаны крепкими искренними отношениями и помогают друг другу»

Люди эпохи знаний, напротив, не являются инструментами. Они важны сами по себе. Так всегда и было в здоровых семьях или среди друзей, но только не на рабочем месте индустриальной эпохи. Однако сегодня подлинно человеческие отношения с коллегами, клиентами и поставщиками становятся необходимыми. Интересный факт: данные американского института Гэллага, занимающегося исследованием общественного мнения, показали, что один из основных атрибутов высокой производительности труда — наличие лучшего друга, который работает рядом<sup>47</sup>.

Итак, занимайтесь «нетворкингом» с установкой эпохи знаний, а не с установкой индустриальной эпохи. Лучшие специалисты «нетворкинга» создают сообщества («деревни») из людей, которые ценят друг друга не только за то, что они могут друг для друга *сделать*.

### **От Дженнифер:**

Пару лет назад мне довелось брать интервью у Джека Уэлча, бывшего исполнительного директора General Electric. Это произошло на конференции по лидерству, в которой участвовало несколько тысяч человек. Через неделю я получила от него рукописную записку со словами о том, как приятно ему было со мной познакомиться и как он признателен мне. Я не сомневаюсь в том, что у Джека невероятное количество знакомых и что ему от меня ничего не было нужно. Он просто делал то, что делал всегда, когда на протяжении своей карьеры строил связи.

### Вносите вклад в «вашу деревню»

Позвольте рассказать вам о Люке, который работает в компании, являющейся нашим клиентом. У Люка есть список людей, с которыми он поддерживает отношения — это не только родственники и друзья, но и те, кого он знает по работе, его коллеги и клиенты. Facebook, пользователем которого он является, подсказывает, когда он общался с ними в последний раз, и каждые несколько дней или недель он выходит с ними на связь. Когда ему попадается статья, которая может заинтересовать кого-то из его знакомых, он отправляет тому ссылку. Если житель «его деревни» привлек крупного клиента или продвинулся по службе, он шлет ему поздравительное письмо. Он не продавец, который звонит людям, только тогда, когда хочет им что-нибудь всучить. Он не сплетник и не светский болтун, который ищет «полезные» контакты. Он рассказывает не о себе. Он часто общается со всеми этими людьми из искреннего желания узнать их ближе, чтобы иметь возможность служить им лучше. «Я строю свою собственную деревню», — говорит он.

Сегодня большинство из нас живет в достаточно обезличенном окружении. Но давайте вместе представим себе атмосферу душевности, характерную для деревушки прошлых времен. Люди хорошо знали друг друга: они проводили время в разговорах, веселились и работали сообща. Они вместе ели. Они вместе праздновали. Их отношения были глубокими, продолжительными и настоящими.

Люк выбрал слово «деревня» по важной причине. Его цель состоит не в том, чтобы «использовать» людей как рычаги в своей карьере, напротив, он считает, что создание «деревни» — это основное в *определении* его карьеры.

Давайте вновь обратимся к словам *métier*, «служение» и «призвание». Эти слова имеют глубокий смысл. Исполненная смысла карьера предполагает исполненное смысла служение. В деревнях люди жили в атмосфере взаимной привязанности и поддержки, в то время как современная сеть контактов часто создается лишь для служения себе. «Деревня» — это люди, а «сеть контактов», чаще всего, лишь механизм.

Существует предположение, что одни профессии, такие как учитель или социальный работник, больше связаны со служением, чем другие. Некоторые виды работ даже называются «обслуживанием»... Однако эта парадигма ведет в неправильном направлении. Люди, создающие великие карьеры, всегда имеют парадигму служения. Если вы верите, что ваша работа действительно делает жизнь других людей лучше, если вы удовлетворяете насущную потребность бизнеса, или радуете ребенка, или вдохновляете умы, то своей работой вы служите людям.

Давайте вместе представим себе атмосферу душевности, характерную для деревушки прошлых времен. Люди хорошо знали друг друга: они проводили время в разговорах, веселились и работали сообща.

Люди, создающие великие карьеры, всегда имеют парадигму служения.

Когда засуха нанесла удар по маленькой деревне Маситала в Малави, фермы задыхались в красной пыли, принесенной безжалостными ветрами. Семья Камквамба, как и другие семьи в деревне, с ужасом наблюдали, как их посевы сои и маиса превращаются в мертвые сухие стебли. Без воды у деревни не было будущего.

В 15 лет молодой Уильям Камквамба был вынужден бросить школу, поскольку его отец больше не мог платить 80 долларов в год за его обучение. И Уильям принялся искать решение, которое могло бы помочь вывести деревню из бедственного положения. Он знал, что воду можно найти в глубоких колодцах, расположенных неподалеку, — проблема состояла в том, чтобы выкачать воду на поверхность. Но без электричества это было невозможно.

Однажды в старой библиотечной книге Уильям увидел картинку ветряка и начал размышлять о том, как заставить сухой ветер производить электричество. Он почти не умел читать по-английски, однако шаг за шагом расшифровывал технические термины из книги и составлял план.

На необходимые детали не было денег, но он отправился на кладбище старых автомобилей и нашел ротор от брошенного трактора, который приспособил для управления ветряным пропеллером. Башню он сделал из связанных вместе стволов эвкалиптового дерева, а генератор собрал из деталей от старого велосипеда. Выключателем для него служила пара гвоздей,

магнит и бобина медной проволоки. Члены семьи полагали, что Уильям зря теряет время, но это продолжалось лишь до тех пор, пока с помощью генератора не была зажжена тусклая лампочка под потолком его дома. Вскоре ветряк привел в действие насос, который пролил воду на засыхающие поля, дав им новую жизнь.

Несколько лет Уильям улучшал свое изобретение. Сегодня, когда он строит гораздо более совершенные ветряки, 60 семьям Маситалы в достатке хватает электричества для того, чтобы поливать поля и освещать дома. У Уильяма Камквамбы есть его карьера и вклад, который он вносит: «Служить потребностям своей деревни и снабжать энергией свою страну — один ветряк за другим»<sup>48</sup>.

Один из величайших парадоксов жизни состоит в том, что у карьериста, который служит только себе, никогда не будет великой карьеры. Так происходит потому, что видение такого человек никогда не простирается дальше следующей ступени карьерной лестницы. Карьерист — пережиток индустриальной эпохи — времени, когда, по словам Ричарда Охманна, «технологические процессы замещали ценности, и людей поглощали структуры»<sup>49</sup>, а люди были готовы на все, чтобы вырваться вперед. В противоположность этому, видение Уильяма Камквамбы предполагает предоставление реальных ценностей реальным людям. Кто-нибудь из вас сомневается, что у Уильяма Камквамбы будет великая карьера?



Однажды кто-то подведет итог и вашей карьере. Будете ли вы лишь одним из звеньев в гигантской обезличенной сети контактов? Или вас запомнят как человека, который служил людям и вносил большой вклад, отдавая все лучшее, на что он был способен, «своей деревне»?

Однажды кто-то подведет итог и вашей карьере. Будете ли вы лишь одним из звеньев в гигантской обезличенной сети контактов?

Как вам построить «вашу деревню»? Вот несколько предложений:

1) определите, кто будет жителем «вашей деревни»; 2) создайте «эмоциональный банковский счет»

в отношениях с каждым жителем «вашей деревни»; 3) сформируйте свое пространство в Интернете; 4) практикуйте достижение синергии.

### Определите, кто будет жителем «вашей деревни»

Кто является естественным обитателем «вашей деревни»? Есть две группы таких людей: те, кому помогаете и поддерживаете вы, и те, кто помогает и поддерживает вас. Начните с перечисления пяти-шести человек, которые особенно важны для вашей карьеры. Это может быть ваш крупный клиент, ваш руководитель, ключевой коллега, ваш агент или старый школьный друг, который стимулирует ваше творческое мышление.

Определите, какую роль каждый из этих людей играет в вашей карьере. Их должности менее важны, чем то, что вы делаете для них, или то, что они делают для вас. Какова истинная роль вашего руководителя? Он просто «босс»? Или ваш наставник? Или потребитель? Или здравомыслящий человек, помогающий вам оставаться в ладах с реальностью? Или, может быть, ваш коуч?

Какова действительная роль ваших клиентов? Являются ли они лишь источником дохода? Или могут стать для вас хорошими друзьями, готовыми щедро делиться информацией, советами и контактами?

Сколько людей обитает в «вашей деревне»? Это зависит от ваших целей. Если для того, чтобы построить вашу карьеру, нужно 10 000 последователей в сети

Twitter, пусть так и будет. Однако большинство из нас может создать по-настоящему искренние взаимоотношения лишь с несколькими людьми, поскольку на это уходит много времени и энергии. Но именно настоящие «деревенские» взаимоотношения способны принести огромные дивиденды.

Для того чтобы создать великую карьеру, большинству из нас не нужно строить целый «город» — «деревни» будет достаточно.

В любом случае, для того чтобы создать великую карьеру, большинству из нас не нужно строить целый «город» — «деревни» будет достаточно. Вы можете стать очень влиятельным человеком среди ваших клиентов и коллег. Уильям

Камквамбе не нуждался в большом поле действий для того, чтобы оказать большое влияние.

### Создайте эмоциональный банковский счет

Определив, кто станет жителем вашей «деревни», создайте в отношениях с каждым из них «эмоциональный банковский счет». Вы знаете, что такое финансовый банковский счет. Вы кладете на него деньги и создаете резерв, с которого в случае необходимости вы можете снимать наличные. Эмоциональный банковский счет — это метафора, описывающая, насколько доверительны ваши отношения с человеком.

Делая вклад на ваш эмоциональный банковский счет через служение, проявления доброй воли, знаки внимания и уважения, честность и выполнение данных вам обещаний, я создаю резерв. Вы все больше доверяете мне и в случае необходимости сами придете мне на помощь. Если даже я сделаю ошибку в наших отношениях, то высокий уровень доверия, то есть резерв в «эмоциональном банке», компенсирует ее.

Но если у меня появится привычка игнорировать вас до тех пор, пока мне что-то от вас не понадобится, если я буду относиться к вам как к инструменту, а не к человеку, то я исчерпаю свой эмоциональный банковский счет. Уровень

доверия начнет падать, а мы станем отдаляться друг от друга, относясь друг к другу как к инструментам, которые служат нашим собственным интересам, вместо того, чтобы строить друг с другом отношения в духе «Выиграл-выиграл».

В парадигме индустриальной эпохи люди — это инструменты. Поэтому на рабочем месте индустриальной эпохи всегда царит напряжение. А за пределами работы это напряжение переполняет семейные отношения. Многие браки существуют в постоянном напряжении. Если эмоциональный банковский счет не будет постоянно пополняться вкладами, любые отношения станут разрушаться.

Часто на работе мы слышим не естественное «Привет, как дела?», а пугающее: «Я знаю, ты занят, но...» Если человек приветствует вас такими словами, значит, его интересует только то, как вы способны помочь ему в его срочном деле. Другими словами, вы для него всего лишь инструмент. Он ценит лишь то, что вы можете для него сделать прямо сейчас. И неудивительно, что в такой ситуации реагирование на срочные просьбы может стать сутью вашей жизни. Неподлинные, ненастоящие отношения — одна из причин бестолковой «загруженности» на работе. Это не значит, что не надо помогать людям, которым вы действительно нужны. Совсем нет — как раз напротив. Великая карьера предполагает именно помощь людям. И хороший ответ на приветствие: «Я знаю, ты занят, но...» следующий: «Я никогда не бываю слишком занят, чтобы поговорить с тобой».

Неподлинные, ненастоящие отношения — одна из причин бесплодной «загруженности» на работе.

Но этот ответ будет искренним, только если вы видите свою карьеру как служение людям, *охваченным вашим заявлением о вкладе.*

Если вы хотите иметь великую карьеру, вы не можете откликаться на каждую просьбу, иначе ваша карьера распадется на мелкие кусочки. Посвящая себя великому, тщательно определенному вкладу, вы научитесь вежливо говорить «нет» делам, которые мешают вам вносить ваш вклад.

Если просьба срочная, но не согласуется с вашим заявлением о вкладе, помогите найти того, кто способен ее выполнить, или откажитесь, честно объяснив свои приоритеты. Если вы создали с этим человеком здоровый эмоциональный банковский счет, то ваш отказ не станет проблемой.

Теперь вы видите, почему так важно жить в согласии со своим заявлением о вкладе. Без этого руля вы можете сбиться с пути, стараясь угодить всем и каждому. В конце концов, вы станете для всех половичком, о который вытирают ноги, и никогда не сможете внести своего существенного вклада.

А теперь поговорим о том, как следует строить свой эмоциональный банковский счет с другими людьми.

Планируя свое время, намеренно намечайте действия, направленные на развитие отношений с обитателями «вашей

деревни». Сходите с кем-нибудь пообедать. Пошлите благодарственную записку. Напишите поздравление в блог. Выделите время для оказания помощи в их в проекте. Перешлите ссылку на статью, которая поможет в их работе.

Делайте это *регулярно и часто*. В начале каждой недели спрашивайте себя: «Что я могу сделать для этого человека на этой неделе? Какой вклад я могу внести на его эмоциональный банковский счет?» И затем действуйте. Люди в «вашей деревне» будут время от времени меняться, но привычка делать вклады должна оставаться неизменной.

Планируя свое время, намеренно намечайте действия, направленные на развитие отношений с обитателями «вашей деревни».

## Сформируйте пространство в Интернете

Социальные сети — палка о двух концах, когда речь заходит о «нетворкинге». В лучшем случае такие сети, как Facebook, Twitter и LinkedIn действительно помогут вам построить «вашу деревню». В худшем — они создадут условия для существования миллиардов «односторонних диалогов» — печальных, пустых попыток наладить связи с другими человеческими существами, которые даже не слушают друг друга. Поэтому используйте социальные сети для того, чтобы *строить* свою карьеру, а не растрачивать ее. Сформируйте свое место в Интернете так, чтобы знакомые вам люди обращались к вам

за экспертными советами в вашей области. Интернет подобен огромному городу, но в этом городе вы можете построить «свою собственную деревню».

Интернет подобен огромному городу, но в этом городе вы можете построить «свою собственную деревню».

В первую очередь вам следует создать блог, посвященный вашей карьере. Есть ли у вас работа, ищете ли вы ее, блог, посвященный карьере — удачный способ связи с «деревней», которую вы строите. Запустить блог вы можете очень быстро, и затем уделять его пополнению ежедневно по несколько минут. Вы можете опубликовать в нем свое заявление о вкладе, которое привлечет к вам тех, для кого этот вклад будет представлять ценность. Выложите в блог свое резюме. Регулярно помещайте в него свои мысли, идеи, пишите о том, что вы читаете, рассказывайте о достижениях, связанных с вашим вкладом. Предложите людям, разделяющим вашу страсть, помещать в ваш блог свой контент. И не бросайте его — богатство и долговечность вашего блога может оказать большую помощь в создании великой карьеры.

Даже если у вас уже есть личный блог, создайте отдельный, посвятив его своей карьере. Вы же не хотите, чтобы ваши бизнес-партнеры искали последние деловые сообщения среди фотографий вашей кошки?

При поиске работы ваш блог может быть даже более важен, чем визитная карточка. Преимущество блога состоит в том,

что рекрутеры и клиенты сами смогут найти вас, когда им понадобится помощь. Вам не придется искать их. Давая ответы, которые им жизненно необходимы, вы будете получать от них предложения. Кроме того, вы можете направлять рекрутеров на ваш блог, который гораздо больше скажет им о вас, чем ваше резюме. Ведь блог — это разросшееся резюме!

Вот реальный пример блогера, который получил работу именно благодаря своему интернет-ресурсу:

Уйдя с последнего места работы, я обратился к своей сети контактов (построенной вокруг моих очных знакомств и выросшей вокруг блогов и других социальных сетей). Я поместил свое резюме в блог. Я поместил его в Twitter. Точно так же, как это делали тысячи людей. Меня хвалили, мне льстили, меня критиковали, меня ставили на место. Я испытывал несколько эгоистические чувства из-за внимания, которое ко мне проявляли. Что делать, я же человек! Конфликт эмоций был интересен...

На прошлой неделе я получил послание от человека, который хотел поговорить со мной о работе в его компании. Там собирались начать серьезную модернизацию продуктовой линейки для целевой аудитории, с которой я работал последние шесть лет... Они поместили комментарий в моем блоге еще в январе (поэтому так важна долговечность), и были свидетелями мощной реакции на мое появление на рынке труда.

Мы поговорили по телефону и обменялись парой писем (ни один из этих разговоров по телефону и по электронной почте не касался резюме и не содержал формальных вопросов,



задаваемых на собеседовании). Это был настоящий диалог. После того, как мы обговорили кое-какие детали, я согласился немедленно выйти на работу<sup>50</sup>.

Обратите внимание на то, что этому блогеру не пришлось делать ничего из общепринятых вещей, которые делают люди, занятые поисками работы. Ему не понадобилось резюме, он не заполнял анкеты и не ходил на собеседования. Имело значение лишь общение между работниками эпохи знаний.

В дополнение к блогу, подумайте о написании электронной книги. Известно, что один из способов стать признанным авторитетом — это написать книгу. Но публикация книги — это до сих пор дорогое и трудное мероприятие. Электронные книги в Интернете обходятся дешево и легко распространяются. Если ваше заявление о вкладе актуально, то у вас моментально появятся тысячи и даже миллионы читателей.

Хороший пример — индийский предприниматель Шиям Гокарн. Понимая, что потребление вина в Индии растет на 30% в год, Шиям совместил свою любовь к вину и маркетинговый инстинкт и написал книгу в 540 страниц под названием «*Новейшие проблемы маркетинга вина в Индии*», которую разместил в Интернете. Для того чтобы все, кого интересует рост винного бизнеса в Индии, могли прочесть ее, он выделил уникальное интернет-пространство. Это сообщество велико, энергично, специализировано, каждый день оно становится все прибыльнее.

Бывший маркетолог американской корпорации Apple Стив Чазин опубликовал ставшую популярной электронную книгу и создал блог, посвятив их секретам маркетинга Apple. В результате он получил множество последователей, которые платят ему за консультации и выступления. «Люди в “моей деревне” знакомятся со мной, благодаря моей электронной книге и блогу, которые рассказывают обо мне так, как не может ни одно резюме. Электронная книга придает мне ощущение важности, чего также не может сделать ни одно резюме»<sup>51</sup>.

Постепенно ваше присутствие в Сети будет помогать созданию вашей великой карьеры. (Конечно, верно и противоположное: ваша карьера может пострадать, если вы будете выкладывать фотографии последней вечеринки на Facebook или рассказывать на Twitter, как делали педикюр).

В век социальных сетей вы можете создать и контролировать свой собственный бренд в мировом масштабе. Если вы обладаете уникальной способностью вносить вклад, а об этом никто не знает, за исключением тех, с кем вы знакомы лично, то ничего хорошего из вашей карьеры не выйдет. Опытный рекрутер сказал вот что: «Все рекрутеры набирают людей через свои сети. Они говорят: “С тех пор, как мы работали вместе десять лет назад, я держу с ней связь по электронной почте, а теперь и через LinkedIn”, или “Я читаю его блог”, или “Я беру его, потому что все сообщество, связанное с внедрением SAP, знает его и что он собой представляет, — это видно из электронной книги, которую он выложил в Интернет”».

Вы можете создать и контролировать свой собственный бренд в мировом масштабе. Если вы обладаете уникальной способностью вносить вклад, а об этом никто не знает, за исключением тех, с кем вы знакомы лично, то ничего хорошего из вашей карьеры не выйдет.

Как блогер, вы становитесь настоящим работником эпохи знаний, ведущим разговор со всем миром о работе, которая вызывает в вас страстный отклик. Присутствие в Интернете позволяет вам приобрести известность в своей области, создать репутацию человека, собирающего лю-

дей для решения проблем. Вы создаете свой персональный бренд, который может приобрести глобальную ценность.

## Практикуйте достижение синергии

«Ваша деревня» — сообщество, которое вы строите, — может стать самым важным достижением вашей карьеры. Она может превратиться для вас в источник для серьезного продвижения в понимании вашей области деятельности.

Единственный в своем роде пример — Дэмиан Каунселл, бывший ученый-биолог, который, собрав воедино свою страсть к компьютерам, биологии и фотографированию, проявил ее (подумать только!) в глобальном обсуждении свадебной фотографии. В его блоге вы найдете советы по съемкам и обработке фотографий, обзор новых фотокамер, галереи красивейших фоторабот и научные идеи. Он даже направляет людей на конкурирующие сайты и выставляет

у себя их работы. Его бизнес свадебной фотографии кажется почти случайным в сравнении с глубокими дискуссиями, которые ведутся в его блоге<sup>52</sup>.

Блог Дэмиана демонстрирует силу синергии. Что такое синергия? Говоря простым языком, этот термин означает, что целое больше суммы его частей. Если сложить вместе два кусочка дерева, то вместе они выдержат гораздо больший вес, чем сумма того, что каждый из них может выдержать по отдельности. Синергия — это когда  $1 + 1 = 3$ , или 100, или 1000.

«Деревня», созданная Дэмианом, каждый день выдает новые идеи в области фотографического искусства и фотобизнеса. Так, множество участников ведут дискуссию, посвященную физике света при фотографировании, которая рождает идеи об использовании фотокамеры для того, чтобы лучше запечатлеть реальность. Другая дискуссия посвящена «разделению планов» фотографии для получения трехмерного изображения. Один этот блог может невероятно продвинуть искусство фотографии.

Разве не во внесении великого вклада заключается суть великой карьеры? Такой вклад редко бывает работой одинокого гения. Благодаря природному разнообразию интеллектов и уникальности каждого человека высокосинергетическая команда создает решения, которые не мог бы предвидеть даже гений.

Синергетическая команда создает решения, которые не мог бы предвидеть даже гений.

Вероятно, вы никогда не слышали об изобретателе Интернета, поскольку на это не может претендовать ни один человек. Всемирная паутина —

это продукт синергетических команд, работавших над разными проблемами в течение последних пятидесяти лет. Одним из ключевых людей в создании Интернета был Боб Тейлор.

В 1960-е годы Боб, молодой психолог, руководил проектами в правительственном Управлении перспективных научно-технических исследований. Его раздражало то, что приходится работать на трех разных компьютерах, и он подумал о том, как было бы удобно, если бы компьютеры могли коммуницировать друг с другом. Его захватила эта проблема, и он начал создавать «свою деревню», которая могла бы ее решить. Он обратился к Ларри Робертсу, инженеру, которому удалось связать компьютер с Западного побережья с другим компьютером с Восточного побережья. Обосновавшись в Пентагоне, Ларри начал работать над протоколами для передачи информации с одной группы компьютеров на другую. Идея состояла в том, чтобы компьютер стал почтовым ящиком, с которого можно посылать письма во много разных мест. Дуг Энгельбарт, изобретатель компьютерной мыши, принес с собой свой опыт программиста из Стэнфордского исследовательского института в Менло Парк, штат Калифорния. Еще одним членом сообщества был Айван Сазерленд, который придумал, как рисовать на компьютере графику, и хотел посылать по сети картинки, а не только текст. Он связался

с группой из своей лаборатории в Солт-Лейк-Сити, штат Юта. Пол Бэран из американского стратегического исследовательского центра RAND помог изобрести систему под названием «пакетная коммутация», предназначенную для защиты электронной коммуникации американских вооруженных сил на случай войны. И много других людей в течение нескольких лет приходили в эту «деревню» и уходили из нее. Затем, в 1969 году, с компьютера на компьютер было послано первое электронное письмо.

Пол Бэран вспоминает, что процесс создания Интернета был подобен строительству собора: «...приходят новые люди и каждый кладет новый камень на старую основу... Через месяц еще один камень будет положен на предыдущий... и каждый новый вклад вливается в старую работу. Все связано друг с другом»<sup>53</sup>.

Интернет был зеркалом той «деревни», которую построили такие люди, как Боб Тэйлор. Это была «деревня», выросшая в континент, заселенный людьми, обладающими разными сильными сторонами, страстно увлеченными разными вещами, но синергетически взаимодействующими друг с другом. Ими руководила общая захватывающая проблема. И потому так естественно, что Интернет может стать основным инструментом создания «вашей деревни».

Так уж устроено (это закон природы), что в одиночку вы не можете достичь ничего действительно важного — по крайней

Так уж устроено (это закон природы), что в одиночку вы не можете достичь ничего действительно важного — по крайней мере, не в мире работы.

мере, не в мире работы. Энергия, которую вы будете *регулярно* и *часто* вкладывать в строительство «вашей деревни», вернется сторицей не только развитием вашей карьеры, но и личным удовлетво-

рением. Служение, которое является основой великой карьеры, станет для вас привычным делом. Обладая установкой на синергию, вы будете учиться у лучших людей, которых встретите на протяжении своей жизни. И когда они понадобятся вам, они появятся, поскольку вы всегда были с ними в нужный момент.

### **Инструмент «Постройте свою собственную деревню»**

Ваша великая карьера зависит не только от вас, но и от сообщества, которое вы построите вокруг себя — от «вашей деревни». На работе вы не сможете создать ничего существенного в одиночку. Следуйте пунктам этого плана для того, чтобы построить «свою деревню».

1. Перечислите людей, важных для успеха вашей карьеры.
2. Запишите, почему они принадлежат к вашему сообществу. На какие их сильные стороны вы можете опереться?
3. Запишите, что на этой неделе вы можете сделать, чтобы внести вклады на эмоциональные банковские счета нескольких человек.

4. Каждую неделю просматривайте свой список, меняйте то, что необходимо. Затем вносите свой еженедельный вклад на эмоциональные банковские счета.

Примеры вкладов на эмоциональный банковский счет:

- Поздравьте человека с хорошо выполненной работой.
- Напишите слова благодарности человеку в своем блоге.
- Перешлите по электронной почте статью, которая поможет человеку в его работе.
- Пригласите его на обед.
- Предложите помощь в проекте, который для него важен.
- Отправьте поздравление с днем рождения.

## **Учите, чтобы научиться**

Лучший способ выучить то, что вы узнали в этой книге, — научить этому других. Все знают, что, готовясь к уроку, учитель узнает гораздо больше своего ученика. Поэтому мы предлагаем вам обратиться к кому-нибудь — сотруднику, другу или члену семьи — и научить его тому, о чем мы вам рассказали. Вы можете задавать ему эти вопросы или составить свои собственные.

- Почему «строительство вашей деревни» — самое важное для определения великой карьеры?
- Каковы различия между «деревней» и социальной сетью?
- Что такое «эмоциональный банковский счет»? Как делать на него вклады?



- Что такое «карьерист»? Почему карьерист является «пережитком индустриальной эпохи?» Почему у карьериста никогда не будет великой карьеры?
- Почему блог или участие в социальных сетях так важны для карьеры? Что можно сделать в своем блоге для создания великой карьеры?
- Что такое синергия? Каковы преимущества синергетических отношений с людьми при создании карьеры?





# Часто задаваемые вопросы

**Вопрос.** Как выглядит отличное резюме?

**Ответ.** Цель резюме — или *curriculum vitae* (CV) — сделать так, чтобы вы попали на собеседование к нужному человеку. Это документ, вкратце описывающий ваши навыки, образование и опыт. Он подобен рекламному буклету, где товар — вы, поэтому он должен отвечать на следующий вопрос работодателя: «Что вы можете сделать для меня?»

Дни резюме, эгоистически сфокусированных на вас, закончились. Старомодное резюме индустриальной эпохи начиналось с эгоистичной цели кандидата на вакансию — «Достойная позиция в фирме, которая сделает меня богатым и успешным» — и затем с фанфарами рассказывало историю его

жизни. Обычно кандидат посылал резюме в 30 разных компаний и ждал, когда какое-нибудь из них сработает.

Прежде чем писать резюме, тщательно изучите работодателя. Простудите его объявление о работе или должностную инструкцию вакантной позиции. Опишите, как ваш опыт и образование подходят под требования данной должности.

Не посылайте «универсальное» резюме. Если резюме у вас уже есть, то перепишите его под конкретные нужды и требования к работе, на которую вы претендуете.

Если резюме у вас уже есть, то сделайте его адресным, нацелив на конкретные нужды организации и требования, предъявляемые к должности, которую хотите получить.

Сегодня у тех, кто принимает решения, нет ни времени, ни желания изучать историю вашей жизни и претворять ваши мечты в жизнь. У них есть реальные проблемы, и им нужна помощь в решении этих проблем. Поэтому ваше резюме

и должно сразу адресоваться к этим проблемам и возможным решениям. Ваше резюме должно *конкретно и измеримо* показать, насколько их жизнь изменится к лучшему, если они вас возьмут на работу.

Есть два вида резюме: общее и адресное. У вас должно быть общее резюме, которое вы можете выложить в Интернете и в случае встречи вручать потенциальным работодателям.

Адресное резюме — это совершенно другое. Оно настроено на *одного* потенциального работодателя, это продукт серьезного исследования этой организации. Если вы действительно хотите получить работу — ту, для которой вы проводили исследование, ту, что вызывает в вас энтузиазм, — пошлите в эту компанию адресное резюме.

Тщательно подготовленное адресное резюме должно отражать миссию и ценности организации и соответствовать конкретным должностным обязанностям.

Давайте познакомимся с примерами общего и адресного резюме.

Пример общего резюме менеджера по продажам по имени Кристиана Крир.

Пример общего резюме

<b>Кристиана Крир</b> cc@domail.ca	
133 Йейл Роуд Норсваль, BC V1B 2D3	Телефон/факс: (604) 555-3789
<b>Менеджер высшего уровня в области управления продажами</b> Руководитель в области продаж с более чем 10-летним опытом повышения прибыльности бизнеса с помощью инновационных	

методик продаж и стратегий управления продажами. **Руководила национальными службами продаж** в двух компаниях, занятых в производстве программного обеспечения.

### **Навыки**

- Стратегическое планирование
- Стратегические альянсы
- CRM (управление отношениями с клиентами)
- «Шесть сигм» и связанная с этим аналитика
- Продажи на основе отношений
- Директ-маркетинг
- Исследования рынка
- Управление контрактами
- Работа с социальными сетями

### **Профессиональные достижения**

Увеличила количество контактов потенциальных клиентов (leads) с 30 до 238, одновременно снизив расходы на маркетинг на 9%. (AAA Consulting)

За один год создала проактивную программу маркетинга, которая увеличила количество позитивных упоминаний в прессе на 650%. (AAA Consulting)

Руководила многофункциональной командой, которая снизила затраты на 50% за счет внедрения хостинговых решений с заданной конфигурацией. (BBB Software)

Увеличила количество потенциальных клиентов в «воронке продаж» благодаря Программе управления портфелями: на стадии идентификации потребностей на 239% и на стадии квалификации — на 249%. (SSS Consulting)

Разработала комплексную программу продаж/маркетинга и выстроила культуру продаж на основе отношений. Достигнутый уровень выполнения плана по доходам: 140%. (SSS Software)

Привлекла 97 новых крупных клиентов, которые приносили \$120 тыс. дохода в месяц. (CCC Software)

Провела реструктуризацию службы продаж с целью создания крупнокалиберной, ориентированной на рынок команды. Увеличила годовой объем закрытия сделок с \$37,2 млн до \$48,4 млн за 24 месяца. (CCC Software)

### **Опыт работы**

Директор службы продаж, AAA Consulting, Ванкувер, 2006 г. — настоящее время

Менеджер по продажам, BBB Software. Торонто, 2005–2006 гг.

Партнер по работе с клиентами, SSS Consulting, Чикаго, 2001–2005 гг.

Менеджер по развитию бизнеса, CCC Software, Монреаль, 1999–2001 гг.

### **Образование**

MBA, Университет Пурдю — Школа менеджмента Краннерт, Вест-Лафайет, штат Индиана.

Бакалавр, Университет Колорадо, Боулдер, штат Колорадо — вычислительная техника.



Следующие моменты позволяют оценить это резюме, как хорошо составленное:

- контактная информация вынесена за пределы текста;
- представлен лаконичный профиль с перечнем навыков. Десять секунд — и вы знаете, что умеет Кристин;
- выборка наиболее важных достижений в карьере. Обратите внимание, что она использует цифры, чтобы дать максимально ясное представление о значимости этих достижений. Даже если у вас нет точных цифр, вы можете дать свою оценку;

Неправильная формулировка	Правильная формулировка
Увеличила количество сделок, одновременно снизив расходы на маркетинг	Увеличила количество сделок с 30 до 238, одновременно снизив расходы на маркетинг на 9%
Создала программу маркетинга, которая увеличила количество позитивных упоминаний в прессе	За один год создала проактивную программу маркетинга, которая увеличила количество позитивных упоминаний в прессе на 650%
Руководила многофункциональной командой, которая снизила затраты на хостинг	Руководила многофункциональной командой, которая снизила затраты на 50% за счет внедрения хостинговых решений с заданной конфигурацией

- описание опыта работы и образования сделано от более позднего к более раннему;
- простой шрифт, привлекающие внимание заголовки, текст лаконичный, но законченный;
- нет лишней информации о хобби и т. д. Это может подождать другого случая. Включите в резюме только данные, связанные с требованиями работы.

Теперь давайте познакомимся с адресным резюме Кристианы, которое она написала под конкретную должность директора по продажам крупной компании — производителя компьютерного программного обеспечения. В объявлении о вакансии было сказано, что требуются специалисты, обладающие следующей квалификацией:

- великолепная история достижений в области управления продажами на основе отношений в сочетании с обширными познаниями, связанными с программами CRM;
- история успешного осуществления изменений, приведших к прорывам в продажах;
- глубокое образование в области рыночных исследований.

Итак, Кристиана переделывает свое резюме, чтобы подчеркнуть свои способности именно в этих областях. Она переписывает свой профиль, чтобы сделать акцент на своем опыте обновления команды службы продаж, подчеркивая, что является «горячей сторонницей рыночных исследований». Она изменяет порядок своих достижений, чтобы акцентировать продажи на основе отношений, результативную реорганизацию службы продаж и рыночные исследования. Она добавляет к своему одностороннему резюме еще одну страницу, более подробно описывающую эти достижения, поскольку знает, что именно эта информация важна для работодателя.

Вот резюме, которое она отправляет.

#### Пример адресного резюме

<b>Кристиана Крип</b> cc@domail.ca	
133 Йейл Роуд Норсваль, BC V1B 2D3	Телефон/факс: (604) 555-3789
<b>Менеджер высшего уровня в области управления продажами</b>	
Руководитель, ориентированная на сферу продаж и продуктового менеджмента и вдыхающая жизнь в команды служб продаж. Горячая сторонница рыночных исследований, внедряющая в работу продавцов дисциплину анализа информации, творческий	

подход и сотрудничество. **Руководила национальными службами продаж** в двух компаниях, занятых в производстве программного обеспечения.

### **Навыки**

- Продажи на основе отношений
- CRM
- Стратегические альянсы
- Исследования и анализ рынка
- Стратегическое планирование
- Директ-маркетинг
- «Шесть сигм» и связанная с этим аналитика
- Управление контрактами
- Социальные медиа

### **Избранные факты о профессиональных достижениях**

Разработала комплексную программу продаж/маркетинга и выстроила культуру продаж на основе отношений. Достигнутый уровень выполнения плана по доходам: 140%. (CCC Software)

Провела реструктуризацию службы продаж с целью создания крупнокалиберной, ориентированной на рынок команды. Увеличила годовой объем закрытия сделок с \$37,2 млн до \$48,4 млн за 24 месяца. (CCC Software)

За один год создала проактивную программу маркетинга, которая увеличила количество позитивных упоминаний в прессе на 650%. (AAA Consulting)

Увеличила количество контактов потенциальных клиентов (leads) с 30 до 238, одновременно снизив расходы на маркетинг на 9%. (AAA Consulting)

Руководила многофункциональной командой, которая снизила затраты на 50% за счет внедрения хостинговых решений с заданной конфигурацией. (BBB Software)

Увеличила количество потенциальных клиентов в «воронке продаж», благодаря Программе управления портфелями: на стадии идентификации потребностей на 239% и на стадии квалификации — на 249%. (SSS Consulting)

Привлекла 97 новых крупных клиентов, которые приносили \$120 тыс. дохода в месяц. (CCC Software)

### **Опыт работы**

Директор службы продаж, AAA Consulting, Ванкувер, 2006 г. — настоящее время

Менеджер по продажам, BBB Software. Торонто, 2005–2006 гг.

Партнер по работе с клиентами, SSS Consulting, Чикаго, 2001–2005 гг.

Менеджер по развитию бизнеса, CCC Software, Монреаль, 1999–2001 гг.

### **Образование**

MBA, Университет Пурдю — Школа менеджмента Краннерт, Вест-Лафайет, штат Индиана.

Бакалавр, Университет Колорадо, Боулдер, штат Колорадо — вычислительная техника.

**Важнейшие лидерские инициативы****Возрождение функции продаж — AAA CONSULTING**

**Задача № 1.** Вернуть к жизни плохо работающий бизнес-процесс; увеличить время работы продавцов в поле — в контакте с клиентами; оптимизировать процесс генерирования контактов (lead generation); сформировать более рентабельную группу продаж.

**Совершенные действия**

Разработала модель работы для всей функции продаж.

Создала информационное табло для отражения отчетности по финансовым и маркетинговым показателям.

Наладила систему переговоров и управления контрактами с поставщиками и построила отношения высокой лояльности.

**Результат.** Взрывной рост количества контактов потенциальных клиентов (leads) с 30 до 238 при одновременном снижении расходов на маркетинг на 9%. Внедрена всеобъемлющая, точная система отчетности, направленная на стимулирование максимального финансового и маркетингового эффекта. Получен статус члена президентского клуба.

**Задача № 2.** Трансформировать модель продаж, которая являлась скорее реактивной, чем проактивной, и не была согласована с корпоративными целями; обеспечить стабильное получение целевыми аудиториями предназначенных им информационных

посылов; снизить потерю человеко-часов и бюджетных средств из-за неэффективного планирования продаж.

***Совершенные действия***

Структурировала и осуществила стратегию укрепления лидерских позиций на рынке.

Разработала и внедрила задачи, операционные процедуры, обучение продажам и бюджет.

Использовала социальные интернет-медиаресурсы, блоги, официальные издания и PR в Интернете, основанный на проявленном потенциальным клиентом интересе.

***Результат.*** Увеличила количество позитивных упоминаний в прессе на 650% и сократила расходы, связанные с продажами, на 22%.

**Стимулирование маркетингового успеха — BBB SOFTWARE**

***Задача № 1.*** Способствовать развитию запускаемой Североамериканской системы управления приложениями и практик хостинга. Как менеджер службы продаж также отвечала за продажи, обучение и маркетинг.

***Совершенные действия***

Составила всеобъемлющий план развития маркетинга/бизнеса.

Запустила интегрированную кампанию по генерированию новых контактов.

Провела конкурентный анализ, разработала сопутствующие материалы и инструменты продаж.

***Результат.*** Успешно выполнен стратегический план развития маркетинга и бизнеса, что привело к росту количества

контактов на 100%. Благодаря совместным усилиям, затраты на хостинг сокращены на 50%.

Адресное резюме можно сделать еще более подробным, если в организации у вас уже есть «теплый контакт». Это может быть лицо, принимающее решения, знакомое вам благодаря «нетворкингу», или тот, с кем вы уже говорили о работе. «Теплый контакт» — это всегда человек, чьи приоритеты вы понимаете. Если можно, обойдите обычные каналы устройства на работу и пошлите сверхадресное резюме непосредственно вашему контакту.

Сверхадресное резюме содержит:

- краткое описание проблемы организации;
- предлагаемое заявление о вкладе;
- сведения об образовании и опыте работы, демонстрирующие, что вы можете решить проблему этой организации.

Ниже вы найдете два примера сверхадресного резюме. Первое принадлежит очень опытному и хорошо образованному кандидату, а второе — только что окончившей колледж молодой женщине, которая ищет свою первую работу. Оба резюме адресованы конкретным потенциальным работодателям, которые уже объяснили проблемы компании кандидатам.



## Сверхадресное резюме 1

<b>Марк Зиман</b> marcz@helvmail.ch	
ул. Груневальд 15, CH4004 Базель, Швейцария	Тел/факс: +41 61 425 70 0
<p>В CodoPharm около двух лет уходит на то, чтобы новый препарат был одобрен различными агентствами медицинского контроля, такими как Комиссия по контролю за лекарствами и питательными веществами США (FDA) . Каждый день невыхода на рынок обходится компании в \$2 млн. Используя свой опыт оптимизации процессов регулирования, я бы хотел помочь CodoPharm сократить время выхода препаратов на рынок на 10% за три года.</p>	
<p><b>Как я помог другим компаниям</b></p> <p><i>Сократил среднее время одобрения с 20 до 17 месяцев для Milapoz.</i> В течение трех лет занимая должность директора по нормативной документации, я учредил «умный» Глобальный Процесс Согласования, более точно удовлетворявший требованиям FDA, сократив время рассмотрения в среднем на 12 недель. Это соответствовало 60 дням рыночного дохода, или приблизительно \$24 млн.</p> <p><i>Заработал \$10 млн для Grussli Pharmaceuticals путем одновременной подачи заявок.</i> Компания выводила новый препарат на три разных рынка и последовательно — одно за другим — получала на него разрешения. За два года работы я создал процесс одновременной подачи документов, сократив таким образом время получения лицензии приблизительно на шесть месяцев.</p>	

**Образование в данной области**

*Мастер права по международному торговому законодательству, Бернский университет. Моей дипломной работой было сравнение процедуры получения разрешения для медицинского применения лекарственных препаратов в Европе, США и Японии. Обладаю глубокими знаниями нюансов, способных создавать препятствия лицензированию в разных странах.*

## Сверхрадресное резюме 2

**Лиа Мендоза**

lialmend@opensource.com

46601 Боулдер  
Уиттиер, Калифорния 90602

Тел/факс:  
(619) 555-7864

**Стоматолог-гигиенист**

Детская стоматологическая клиника Whittier начинает новую программу обучения детей и родителей профилактическому уходу за полостью рта. Как гигиенист я являюсь сертифицированным инструктором программы «Сверкающие улыбки» и уверена, что обладаю уникальными способностями для обеспечения наилучшего ухода и обучения пациентов Whittier соответствующим навыкам.

**Мой опыт и образование в данной области**

Будучи стажером-гигиенистом, обучила по программе «Сверкающие улыбки» более ста пациентов в детской больнице в Лос-Анджелесе.

Получила сертификат программы «Сверкающие улыбки» в Конкорд-колледж, Сан-Рамон в Лос-Анджелесе. Освоила эффективную методику «Песни и рассказы», направленную на обучение дошкольников уходу за полостью рта. Для получения сертификата проходила практику в 12 студенческих клиниках.

Проводила презентации по гигиене полости рта у детей на ярмарке здоровья в округе Сен-Бернадино. Присутствовало более 1200 человек.

**Сертифицированный стоматолог-гигиенист**, Конкорд-колледж, Сан-Рамон.

Среди моих курсовых работ были следующие:

- Профилактическое обучение пациентов педиатрического отделения
- Проведение стоматологических процедур для осмотра ротовой полости, профилактики и восстановления
- Процедуры, проводимые с участием ассистента по методу «четыре руки»
- Подготовка ортопедических материалов и моделей
- Подготовка к стоматологическим операциям, проведение анестезии, удаление швов
- Техники чистки и полировки

**Гигиенист-стажер.** Детский госпиталь Лос-Анджелеса. Помимо проведения отмеченных выше семинаров, ассистировала стоматологам и хирургам в проведении стандартных процедур в течение шести месяцев.

**Член Ассоциации обучения гигиене полости рта**, студенческая исследовательская подгруппа. Участвовала в исследовательских проектах по интердентальным щеткам и лазерной чистке зубов.

\* \* \*

**Вопрос.** О чем следует писать в сопроводительном письме?

**Ответ.** В сопроводительном письме следует представиться и представить свое резюме, рассказать, почему вы претендуете на эту работу и попросить назначить вам собеседование. Многие работодатели больше заинтересованы в вашем сопроводительном письме, чем в резюме, поскольку письмо рассказывает, почему вы хотите получить эту работу, и дает представление о том, что вы за человек. Как мы уже упоминали, цель резюме — получить приглашение на собеседование. Резюме — это начало разговора. А ваше сопроводительное письмо — это ваш шанс получить право на этот разговор, поэтому его значение невозможно переоценить.

Худшее, что можно сделать, — написать письмо без подготовки, экспромтом, или письмо, подходящее на все случаи жизни. Ваше письмо должно быть адресовано конкретным потребностям и ценностям потенциального работодателя.

В идеале сопроводительное письмо — это предложение удовлетворить важную потребность бизнеса, которую вы определили

в ходе своего исследования. Оно должно уместиться на одной странице. Вот формат, которому можно следовать.

1. Начните с обозначения проблемы или возможности, которые есть у потенциального работодателя, и опишите, как вы планируете помочь ему в их решении. Используйте цифры, которые важны для него.
2. Приведите свидетельства того, что вы способны решить проблему, и, если это возможно, что вы уже решали такие проблемы в прошлом. Свидетельства — это информация о ваших достижениях во время работы и учебы, которая приведет вашего работодателя к мысли о том, что вы — именно тот человек, который справится с задачей.
3. Дайте контактную информацию и попросите о встрече.

Вот пример сопроводительного письма:

#### **Пример сопроводительного письма**

*12 февраля XXXX  
Хайтаму Арсаду  
Вице-президенту по маркетингу  
Kali Palace Restaurants  
7501 Бернард Авеню  
Бостон, МА 02110*

**Предложение повышения доходов и улучшения отношений с франчайзи в должности специалиста по маркетинговым связям.**

Уважаемый г-н Арсад,

В Вашей компании открыта вакансия специалиста по маркетинговым связям с франчайзи. Я бы хотел встретиться с вами, чтобы продемонстрировать, насколько я соответствую вашим требованиям.

Kali Palace всегда пользовался превосходной репутацией среди франчайзи. Однако в целом продажи не растут, и некоторые франчайзи выразили желание иметь более весомую маркетинговую поддержку от головного офиса. Мой опыт в проведении успешных промоакций позволяет мне предложить способ повышения дохода по крайней мере на 10% в год и одновременно улучшить отношения с франчайзи.

В течение трех лет в Niko's Gyros я руководил претворением в жизнь стратегии событийного маркетинга, которая принесла результат в виде роста доходов на 15%. Мы проводили ежемесячные промоакции в масштабах всей сети, опираясь на сезонную тематику. Самыми успешными были «Весенние дни греческого салата», «Барашек на Пасху» и осенний «Греческий фестиваль».

До этого я пять лет проработал в сети ресторанов American Land, где с успехом руководил отделом маркетинга и почти удвоил количество проданных франшиз. При мне сеть выросла с 25 ресторанов в 5 штатах до 47 ресторанов в 14 штатах. Одним из ключей к этому успеху был новый круглосуточный канал интернет-коммуникации для франчайзи, благодаря которому мы могли удовлетворять нужды клиентов практически моментально. Мы также упростили предложения в меню и рекламу.

К письму я прилагаю свое резюме. Буду признателен, если вы уделите время, чтобы рассмотреть мое предложение.

Я бы хотел представить его вам более подробно. Пожалуйста, сообщите, когда мы сможем поговорить.

*Искренне ваш, Нури Пател*  
4145 Базар-стрит.  
Саффолк, МА 02104  
(617) 555-0372  
Nuripatel@sluzen.net

\* \* \*

**Вопрос.** Я знаю, что я лишь один из сотен претендентов. Как мне обойти обычную рутину подачи резюме и попасть на собеседование к нужному человеку?

**Ответ.** Вы подняли очень важную проблему. Ваше резюме подобно рекламному объявлению о продукте, который работодатель может захотеть, а может и не захотеть купить. Как вы обходитесь с ненужной рекламой? Обычно отправляете ее в мусорное ведро. Так все обычно и происходит в большой компании. Ваша заявка и резюме могут попасть в компьютерную систему отслеживания претендентов, которая отмечает, используете ли вы правильные ключевые слова. Если нет, вам автоматически откажут. Если вам повезет и вы пройдете через фильтр, то кто-то (но не тот, кто принимает решения) проведет с вами собеседование. По окончании вам скажут: «Мы с вами свяжемся».

Вы правы, через этот же самый процесс проходят сотни других людей.

В идеале вам нужно избежать этой печальной участи. Не считайте себя продуктом, которому нужна рекламная брошюра. Относитесь к себе как к живому, умному решателю проблем. Как только перед вами откроется возможность получить интересную работу, начинайте свое исследование. Затем вам нужно будет попасть к человеку, обладающему достаточной властью, чтобы взять вас на работу, и это потребует определенной инициативы. Выясните, кто в компании принимает подобные решения. Проводя свое исследование, найдите то, что не дает ему спать ночью. С какими основными проблемами или трудностями сталкивается организация? Что клиенты, поставщики и обозреватели говорят о ней? Узнайте как можно больше.

Напишите письмо-предложение, представляющее вас и ваше решение их проблемы. Попросите уделить вам несколько минут, чтобы провести презентацию

«Потребность — возможность». Очень неплохо найти кого-нибудь, кто может представить вас лицу, принимающему решения. Это может быть клиент, поставщик, работник компании или член совета директоров.

Не считайте себя продуктом, которому нужна рекламная брошюра. Относитесь к себе как к живому, умному решателю проблем.

Даже если вам не удастся добраться до человека, обладающего властью, найдите в компании того, кто согласится передать ваше предложение руководству. Письмо-заявка, переданное из рук в руки, гораздо убедительнее, чем резюме,



поступающее через стандартную систему претендентов, и ваши шансы на собеседование повысятся.

Конечно, в компаниях помельче нет этих сложных систем отсева претендентов и до нужного вам человека добраться гораздо проще. В любом случае сделайте все, что в ваших силах.

Этот подход можно использовать даже тогда, когда у них нет вакансий, — для создания работы под себя. Если вы сможете предложить убедительное решение проблемы, которая является для компании угрожающей, здесь найдут ресурсы, чтобы взять вас.

\* \* \*

**Вопрос.** Что вы посоветуете для успешного прохождения интервью?

**Ответ.** Помните, что вы решатель проблем, а не просто ищете работу. Договариваясь о встрече, скажите, что хотели бы представить несколько идей. Затем потратьте время на подготовку короткой, но убедительной презентации «Потребность — возможность», в которой вы продемонстрируете свое знание проблем компании и то, как бы вы подошли к их решению.

К тому моменту, как подойдет время собеседования, вы уже проведете такое подробное исследование их нужд и проблем, что поразите глубоким пониманием ситуации. Вы не пассивны. Вы сразу беретесь за дело. Вы — проактивный

консультант, который может помочь компании решить жизненно важные проблемы.

Возможно, на первом собеседовании вам будет неудобно проводить презентацию «Потребность — возможность». Может быть, вы еще недостаточно узнали о компании и ситуации, в которой она находится. В этом случае используйте первое собеседование для того, чтобы подготовить второе интервью, в ходе которого вы уже сделаете презентацию. Запомните: начальное собеседование — всего лишь начало диалога. Задайте вопросы о проблемах, которые вы обнаружили в ходе своего исследования. Если вы узнали, что проблема состоит, скажем, в конкурентном давлении на компанию, спросите интервьюера, что он думает о том, что вы слышали. Используйте это первое собеседование, чтобы собрать больше информации для своего исследования, затем спросите, можете ли вы встретиться еще раз, чтобы сделать им краткое предложение, основанное на том, что вы сегодня узнали.

Сегодня на собеседованиях уже не спрашивают, есть ли у вас нужные им навыки, — теперь хотят, чтобы вы рассказали об особых случаях, когда вы применяли эти навыки. Например, если в вашем резюме сказано, что у вас прекрасные навыки коммуникации, то вас, скорее всего, спросят, когда вы с успехом

Сегодня на собеседованиях уже не спрашивают, есть ли у вас нужные им навыки, — теперь хотят, чтобы вы рассказали об особых случаях, когда вы применяли эти навыки.

применяли их. Вы должны быть готовы рассказать краткую историю о том случае.

Но не следует только отвечать на вопросы. Подумайте, *почему* интервьюер задал именно этот вопрос. Когда вам задают обычные для собеседования вопросы, вернитесь к проблемам компании. Например, если вас спрашивают: «Расскажите, когда вы делали то-то и то-то», коротко ответьте и скажите: «Мне кажется, эта тема для вас важна. Не могли бы вы рассказать мне об этом подробнее?» Так вы получите дополнительную важную информацию.

Центр исследования карьерного роста Массачусетского технологического института предлагает методику ответов на вопросы собеседования под названием STAR. Эта аббревиатура расшифровывается как «ситуация, задача, действие, результат»<sup>54</sup>. Подготовьте сжатые ответы STAR для типичных вопросов собеседования — тех, которые вам, скорее всего, зададут. Так, вас могут попросить: «Расскажите о том, когда у вас был конфликт на работе, и как вы его урегулировали». Для подготовки вспомните конфликтную ситуацию, в которой вы участвовали, какова была ваша задача в ней, что вы сделали и результат — мораль истории.

Затем, отвечая на заданный вопрос и описав ситуацию (первая часть STAR), спросите: «Вас интересуют ситуации такого типа?»

Вот пример такого разговора. Вам задают вопрос: «Каковы ваши сильные стороны как лидера и когда вы ими пользовались?» Ответ STAR будет выглядеть так.

- (СИТУАЦИЯ) «Я силен в принятии информированных решений. Я руководил отделом продаж, где наши мнения разделились поровну: одна половина считала, что нам необходимо развивать продажи по географическому принципу, вторая — что по ключевым клиентам. Это был политический вопрос, поскольку оба мнения имели одинаковое количество горячих сторонников».
- (ЗАДАЧА) «Передо мной стояла задача исследовать проблему и принять решение».
- (ДЕЙСТВИЕ) «Я выяснил, что крупные клиенты будут приносить гораздо больше денег, если менеджеры по продажам смогут фокусироваться на одном клиенте — независимо от географии. Мне удалось «продать» команде мое решение, поскольку оно было основано на убедительной, полученной в ходе исследования информации».
- (РЕЗУЛЬТАТ) «За первый год мы повысили продажи на треть».

Затем свяжите свой ответ STAR с проблемами компании, в которую вы устраиваетесь на работу. И не говорите слишком много, чтобы вашему собеседнику не пришлось продирааться сквозь ваш рассказ в поисках важной информации. Попрактикуйтесь в коротких и точных ответах на вопросы.

В ходе собеседования периодически делайте паузу и спрашивайте: «Эта информация полезна для вас? Это то, что вам нужно?» Так вы покажете, что вы заботитесь о точке зрения других людей, а не просто сфокусированы на том, что важно для вас. Кроме того, если вы пошли неверным путем, эти вопросы помогут вам скорректировать свой курс.

\* \* \*

**Вопрос.** Как выглядит презентация «Потребность — возможность»?

**Ответ.** Начните с цели, с результата. В чем состоит проблема и что вы можете предложить? Сделайте решение как можно более исчислимым, составьте таблицы и графики с реальными цифрами. Затем с соответствующей ситуации детализацией расскажите об основных моментах своего решения. Вот пример презентации «Потребность — возможность», которую сделал человек, подавший заявку на должность координатора по безопасности в крупную строительную компанию.

### **Уровень травм на рабочем месте высокий.**

#### **Это дорого обходится компании...**

- Уровень травм в месяц: 131 подлежащая регистрации травма.
- Выплата страховых премий в этом году будет увеличена на 20%, если ничего не предпринимать.
- Потеря производительности: около 6% на проект (потеря времени, штрафы за нарушение нормативов охраны труда, судебные иски). Это высокий показатель по стандартам отрасли.
- Только для покрытия этих издержек каждый проект должен приносить по \$74 000.

### **В каких компаниях мной создана**

#### **культура безопасности...**

- MacKay Homes — за один год снизил уровень травм на 58%.
- DJ Commercial Contractors — за три года снизил уровень травм на 82%.

### **Как я создавал культуру безопасности...**

- Оценил показатели по технике безопасности подрядчиков, сделал их одним из пунктов деловых переговоров.

- Организовал модульные, частые тренинги по технике безопасности вместо одного занятия при зачислении на работу.

### **Требование ответственности менеджеров...**

- Ежедневный брифинг по факторам риска.
- Обязательное соответствие инструкции по защитной экипировке.

### **Следующие шаги...**

Этот простой рассказ, сопровождаемый графиками, которые показывают размер проблемы и выгоды решения, демонстрирует, какую пользу может принести компании этот претендент. Вы тоже можете подготовить что-то подобное, если всерьез отнесетесь к выполнению своей домашней работы.

Время от времени прерывайтесь, чтобы спросить, актуальна ли ваша презентация. Из ответа вы узнаете больше о проблемах компании. Если ваш собеседник почувствует, что ваша презентация ушла с курса, остановитесь и начните задавать вопросы. Затем предложите прийти в следующий раз и представить лучшую презентацию. Не прерывайте диалог. Поддерживайте его.

\* \* \*

**Вопрос.** Я сделал все, что вы сказали, но я все еще без работы. Что дальше?

**Ответ.** Тогда пришло время создать вашу собственную работу. Начните вести блог. Ведите подкаст. Начните публиковать собственный бюллетень новостей. Опыт и информация, которую вы собрали, проводя свои исследования и презентации, позволили вам стать экспертом в данной области. Поэтому создайте себе имя. Люди будут постепенно узнавать о вас, вы станете для них источником информации — источником, за который, в конце концов, кто-то будет платить.

Кроме того, пришло время наверстать упущенное в области знаний и навыков, что, в свою очередь, поможет вам совер-

Пришло время создать вашу собственную работу.

шить новый рывок в поиске работы. Вот пример специалиста по коммуникациям Лауры Пери, которая почти год не могла найти работу. Она поняла, что все больше вакансий в ее области требуют, чтобы человек разбирался в социальных сетях, а она этого не умела. Поэтому она начала изучать социальные сети. Она создала страницу в Facebook для бизнеса своего друга, затем вызвалась создать страницы в Facebook и LinkedIn для женской ассоциации гольфа. Вскоре на собеседованиях она со знанием дела могла говорить о социальных сетях и демонстрировать примеры того, что сделала. Вскоре она нашла новую работу<sup>55</sup>.



\* \* \*

**Вопрос.** У меня уже есть работа, и я вынужден держаться за нее. Но она мне не нравится. Она очень однообразна. И не похоже, чтобы моя карьера могла развиваться.

**Ответ.** Независимо от того, какова ваша работа, вы можете научиться любить ее и создать великую карьеру там, где вы работаете. Это вопрос ваших установок.

Это не значит, что вам следует просто «думать позитивно». Напротив, вы должны «думать о смысле». Как вы можете из своей нынешней работы создать новую, более значимую для вас и вашей организации? Вот несколько рекомендаций.

- Напишите заявление о вкладе, как описано в этой книге. Покажите его вашему руководителю и попросите, чтобы он предложил свои идеи. Поработайте над заявлением вместе, пока оба не будете довольны.
- Заключите с вашим руководителем соглашение о деятельности в духе «Выиграл-выиграл». Вместе решите, что будет выигрышем для организации и что будет выигрышем для вас лично. Определите правила, которым нужно следовать, ресурсы, которые вам понадобятся, и как вы будете отчитываться друг перед другом о прогрессе в выполнении работы.

- Вместе со своим руководителем поставьте перед собой ясные цели. Для постановки целей используйте формулу «От X до Y к такому-то сроку». Вот пример цели, которую поставила перед собой старшая медсестра: «Я повышу удовлетворенность пациентов в моем отделении с 80% до 95% до конца финансового года». Достигая ясно сформулированные цели, вы продемонстрируете свою ценность и почувствуете вкус победы.
- Если у вас в компании проводят квартальную или годовую аттестацию, попросите руководителя проводить с вами мини-собеседования не реже одного раза в месяц. Несколько минут общения с вашим руководителем один или два раза в месяц будут гораздо полезнее для улучшения вашей работы, чем один час раз в году.

\* \* \*

**Вопрос.** Вы все время говорите: «создайте свою собственную работу». Но что если должностная инструкция очень ясная и мне не вовсе нужно выходить за ее рамки?

**Ответ.** Вы можете относиться к своей работе по-разному. Образ мыслей индустриальной эпохи подсказывает вам: «Я — машина с конкретной функцией». Однако если вы мыслите, как представитель эпохи знаний, то «Я — креативный, живой, думающий человек с уникальными дарованиями. Никто

не может сделать того, что могу сделать я». Работник индустриальной эпохи изнашивается как машина, его легко заменить, как вы бы заменили автомобиль, компьютер или тостер, который вам больше не нужен. Работник эпохи знаний по определению незаменим. Вне зависимости от того, кем вы работаете, вы должны постоянно пересоздавать свою работу, или очень скоро вы станете ненужны.

Конечно, вы должны выполнять требования своей должностной инструкции, но задайте себе самый важный вопрос: «Что отличает эту работу, благодаря тому, что именно я ее выполняю?»

\* \* \*

**Вопрос.** Легко получить работу, если вы богаты и имеете хорошие связи. Но что если я только начинаю, у меня ничего нет и никто меня не знает?

**Ответ.** Так и есть, кто-то вынужден карабкаться вверх с подножья горы, а кого-то доставляют прямо на вершину на вертолете. А гора может казаться вам крутой и неприступной. Но помните, кто вы такой. Вы не «никто». Вы — человек с уникальным сочетанием талантов, страсти и совести. Ни у кого другого такого сочетания нет. Вы можете проложить свой собственный путь на вершину, и хотя на особенно крутых отрезках вы будете застревать, а то и соскальзывать вниз, сила, которую вы обретаєте, прокладывая свой путь, превзойдет слабость того, кто попал на вершину, не прилагая усилий.

Здесь работают законы природы. Человек, которому все дается легко, не отличается сильным характером или способностями. И тот, кто всего добивается своим трудом, естественным образом обойдет привилегированных участников гонки — но даже если это не так, у вас в любом случае будет гораздо более исполненная смысла карьера, чем у них. Сколько успешных людей начинали с низов — от Опры Уинфри и многочисленных известных директоров корпораций до вашего соседа, который первым из своей родни стал владельцем собственного дома.

Возьмите инициативу в свои руки. Если у вас не получается договориться о собеседовании, то вы еще не представили правильное решение правильным людям. Продолжайте работать над этим. Если ваш начальник не замечает вас, то начните работать в вашем круге влияния и наблюдайте, как он расширяется. Это может происходить медленно, но если вы будете настойчивы, то постепенно приобретете больше влияния, ресурсов и уважения и создадите ту карьеру, которую хотите.

# Мысли напоследок

Вглядываясь в перспективы своей карьеры, вы можете не увидеть ничего ободряющего, — подобно посетителям парка Йеллоустоун после пожаров 1988 года. Но вспомните, что те, кто видел там только катастрофу, в действительности не видели того, что происходило на самом деле. Тот выжженный пейзаж был полон скрытого потенциала для роста. Это же справедливо и для вашей карьеры, даже в трудные времена. Возможности возникают со всех сторон. Их нехватка существует только у вас в голове.

На самом деле для людей, усвоивших правильную парадигму, открываются величайшие возможности.

Старая парадигма индустриальной эпохи говорит вам, что вы целиком зависите от экономики, промышленности,

начальства, должностной инструкции и всего остального — того, что делает вас жертвой. Если вы и дальше будете страдать в плену этой парадигмы, то ваша ценность, гарантированная занятость и даже личные достижения и здоровье окажутся под угрозой.

И наоборот, принимая на вооружение парадигму эпохи знаний, вы освобождаете сами себя. Вы не ищете работу. Вы ищете серьезную проблему для того, чтобы решить ее, или существующую возможность, которую можно использовать. Вы ищете профессию, которую вы любите и за которую люди вам будут платить. Вы не «ходячая должностная инструкция», вы — думающий, творческий человек с уникальными и незаменимыми талантами. Вы можете вносить вклад, который никто, кроме вас, не сможет внести.

Выдающийся эксперт в области бизнеса Джим Коллинз заметил: «Жизнь не может быть великой, если она бессмысленна. Но очень трудно жить исполненной смысла жизнью, не имея исполненной смысла работы»<sup>56</sup>. И неважно, какова ваша должность — исполнительный директор или уборщик в офисе, полицейский или учитель, юрист или официант, домохозяйка или кинозвезда. Неважно, чем вы занимаетесь. Что бы вы ни делали, ваша карьера будет великой, если вы сами сделаете ее такой.

## Список литературы

1. Вы можете посмотреть видео о Фионе Вуд на веб-сайте [www.franklincovey.com/greatcareer](http://www.franklincovey.com/greatcareer).
2. «Доктор Фиона Вуд — вызывающий самое большое доверие человек в Австралии». Награда Australian of the Year Awards, Jun. 30, 2008. <http://www.australianoftheyear.org.au/media/?view=news&id=579>. Accessed Oct. 2, 2009.
3. «Доктор Фиона Вуд: австралиец года», Platypus Magazine, Oct. 2005, 3–4.
4. «Microsoft Australia поздравляет австралийца года», Jan. 25, 2005. <http://www.microsoft.com/australia/presspass/news/pressreleases/Ausofyear.mspx>. Accessed Aug. 20, 2009.
5. A. Roger and Rebecca Merrill, Life Matters, McGraw-Hill, 2004, 62.

6. Sandra Block, “Traditional Company Pensions Are Going Away Fast”, USA Today, May 21, 2009.
7. Thomas Davenport, *Thinking for a Living*, Harvard Business School Press, 2005, 62.
8. Edgar Johnson, “A Christmas Carol Criticizes England’s Economic System”, *Readings on Charles Dickens*, ed. Clarice Swisher, Greenhaven Press, 1997, 86–93.
9. Kate Flint, *The Victorian Novelist: Social Problems and Social Change*, Routledge, 1987, 234.
10. Peter Hawkins and Nick Smith, *Coaching, Mentoring, and Organizational Consultancy*, Open University Press, 2007, 45.
11. “Katherine Bicer”, *Engineer Your Life*, <http://www.engineeryourlife.org/cms/6198.aspx>. Просмотрено Sep. 2, 2009.
12. Natasha Chilingirian, “The Winning Doc: Beauty queen-turned-physician”, *American Press*, Jun. 20, 2007.
13. Brian Ness, <http://mehs.d.umn.edu/>. Просмотрено Sep. 2, 2009.
14. Dylan Klempner, *American Chestnuts DVD*, Massachusetts Association of the American Chestnut Foundation.



15. Julia Tang Peters, "Leadership Effectiveness Quotient", <http://www.lequotient.com>. Просмотрено Sep. 1, 2009.
16. Taylor Mali, "What Teachers Make", цитировал Thomas Friedman, "Listen to Your Heart", Commencement Address, Williams College, Williamstown, MA, Jun. 5, 2005. [http://www.humanity.org/voices/commencements/speeches/index.php?page=friedman\\_at\\_williams](http://www.humanity.org/voices/commencements/speeches/index.php?page=friedman_at_williams). Просмотрено Sep. 1, 2009.
17. Цитата из Stephen R. Covey, *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*, Free Press, 2004, 70.
18. Steven Falkenberg, "Factors in Employee Motivation/ Satisfaction", Eastern Kentucky University, 1997. <http://people.eku.edu/falkenbergs/motive.htm>. Просмотрено Sep. 2, 2009.
19. Charles Handy, *The Age of Paradox*, Harvard Business Press, 1995, 6.
20. Charles Handy, *The Elephant and the Flea*, Harvard Business Press, 2003, 3.
21. Richard Florida, "How the Crash Will Reshape America", *The Atlantic*, Mar 2009, 51.
22. *Daily Wisdom: 365 Buddhist Inspirations*, ed. Josh Bartok, Wisdom Publications, 2001.

23. Roger Boyes, “Forget Burnout, Boreout Is the New Office Disease”, TimesOnline, Sep. 15, 2007.
24. Цитата из Handy, Paradox, 17–18.
25. Handy, Paradox, 20.
26. Richard Koch, The 80/20 Principle, Doubleday, 1999, 174.
27. Julia Child, My Life in France, Anchor Books, 2007, 19, 59, 146.
28. Jim Collins, How the Mighty Fall, Harper-Collins, 2009, 57.
29. Liane Hansen and Laura Krantz, “Remembering the 1988 Yellowstone Fires”, Yellowstone: Evolution of a National Treasure, National Public Radio, 31 Aug. 2008, <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=94126845>.
30. Brian X. Chen, “iPhone Developers Go From Rags to Riches”, Wired, Sep. 19, 2008.
31. Linda Franklin, “iPhone Millionaires — The Making of an App”, Examiner.com, Apr. 8, 2009.
32. Cathy Free, “A Mother Finds Calling Beyond Her Own Border”, Deseret News, Mar. 11, 2004.

33. James J. Asher, *Learning Another Language Through Actions*, Sky Oaks Productions, 1982; “Language by Command”, *The Way of Learning*, Summer 1984, 35. <http://www.context.org/ICLIB/IC06/Asher.htm>.
34. Sarah E. Needleman, “Giving a Stalled Job Search a Jump-Start”, *The Wall Street Journal*, Oct. 20, 2009, D8.
35. David Meerman Scott, *World Wide Rave: Creating Triggers That Get Millions of People to Spread Your Ideas and Share Your Stories*, Wiley, 2009, 40.
36. Steve Rubel, “The Most Essential Career Skill You Need to Succeed”, [http://www.micropersuasion.com/2007/05/the\\_most\\_essent.html](http://www.micropersuasion.com/2007/05/the_most_essent.html). Просмотрено Oct. 20, 2009.
37. Carol Eikleberry, *The Career Guide for Creative and Unconventional People*, Ten Speed Press, 2004, 35.
38. Eikleberry, *Career Guide*, ix.
39. Sylvia Nasar, “The Top Draft Pick in Economics: A Professor to Be Coveted by Two Dozen Universities”, *The New York Times*, Apr. 21, 1995. *Italics ours*.
40. Richard Louv, “Hope in Hell’s Classroom”, *The New York Times Magazine*, Nov. 25, 1990, 30.

41. Barbara K. Schell and Molly C. Curren, "A Human in Action", 4. [humanityinaction.org](http://humanityinaction.org). Просмотрено Sep. 2, 2009.
42. "Aurora III". Полицейский позучил награду «Полицейский 2008 года», International Assn. of Chiefs of Police, Nov. 6, 2008. [www.theiacp.org/About/Awards](http://www.theiacp.org/About/Awards). Просмотрено Sep. 2, 2009.
43. Peter Drucker, *Management Challenges for the 21st Century*, Harper-Collins, 2002, 187.
44. *From The Gift: Poems by Hafiz*, trans. Daniel Ladinsky, Penguin Compass, 1999, 117.
45. Joseph McBride, *Steven Spielberg*, Simon & Schuster, 2008, 111.
46. Tom Powers, *Steven Spielberg*, Lerner Publications, 2007, 7.
47. Marcus Buckingham and Curt Coffman, *First, Break All the Rules*, Simon & Schuster, 1999, 37.
48. Sarah Childress, "A Young Tinkerer Builds a Windmill, Electrifying a Nation", *The Wall Street Journal*, Dec. 12, 2007. См. также блог Уильяма на сайте <http://williamkamkwamba.ty-typad.com>. Просмотрено Oct. 8, 2009.
49. Cited in Stanley Fish, *Doing What Comes Naturally*, Duke-University Press, 1990, 201.

50. Lance Haun, “How Having a Blog Landed Me a New Job”, Aug. 3, 2009. <http://rehaul.com/bloggging-leads-to-jobopportunities>. Просмотрено Oct. 8, 2009.
51. Цитата из Scott, World Wide Rave, 42.
52. См. Блог Damian Counsell на веб-сайте at <http://wedding-photographyblog.com>. Просмотрено Oct. 5, 2009.
53. Katie Hafner and Matthew Lyon, Where Wizards Stay UpLate: The Origins of the Internet, Simon & Schuster, 1998, 79.
54. “STAR Method”, MIT Career Development Center, <http://web.mit.edu/career/www/guide/star.html>. Просмотрено Oct. 9, 2009.
55. Needleman, “Stalled Job Search”, D8.
56. Jim Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't, Harper Business, 2001, 210.

# Благодарности

Эта книга никогда не увидела бы свет, если бы не вклад многих друзей и членов семьи FranklinCovey. Мы благодарим Шона Кови, Адама Мерила, Энни Освальд, Стивена Мардикса, Сэма Брэкена, Тодда Дэвиса, Джаниту Андерсон, Уилла Колосимо, Тамару Дэвис, Гила Уилборна и Бойда Крейга за полезные замечания по поводу рукописи этой книги.

Нам повезло, что нам помогали высокопрофессиональные коучи из Департамента занятости штата Юта — Стив Лейба, Карла Аджурре, и особенно Кэти Кэрри, которые тысячам людей помогли построить карьеру их мечты.

Мы благодарим производственный персонал FranklinCovey: Джоди Карр, Андреа Маклой, Р.Дж. Венкатапати, Джеймса

Боли и особенно Дженни Ллойд, которые координировали проект по изданию книги. Редактировать книгу помогал Рейд Лейтер, а в маркетинг и распространение свой вклад внесла Дебра Ланд. Наконец, мы благодарны Бреку Ингланду за помощь в подготовке данной рукописи.

## Об авторах

**Д-р Стивен Кови** (1932–2012) — всемирно известный авторитет в области лидерства, педагог, писатель, консультант, соучредитель и вице-председатель FranklinCovey Co. Он написал книгу «7 навыков высокоэффективных людей», которую журнал Chief Executive назвал самой влиятельной деловой книгой последних 100 лет. Это издание даже спустя 20 лет после выхода все еще занимает свое место в списке бестселлеров. Книги Кови переведены на 38 языков, продано более 20 миллионов экземпляров.

Д-р Кови получил диплом МВА в Гарвардском университете и докторскую степень в Университете Бригама Янга, где он преподавал организационное поведение. За сорок с лишним лет он научил миллионы людей, в том числе лидеров государств и корпораций, трансформирующей силе



принципов, которые руководят человеческой и организационной эффективностью.

\* \* \*

**Дженнифер Колосимо** — руководитель по обучению в компании FranklinCovey Co. Она оказала влияние на более чем 30 000 клиентов по всему миру, с которыми работала как фасилитатор и докладчик. Она исполнительный коуч, и в этой роли способствует повышению эффективности на всех уровнях организации — от передовой до генеральных директоров.

Прежде чем прийти в FranklinCovey Co в 1966 году, Дженнифер получила степень магистра в университете Пердю и работала консультантом по кадровым перестановкам в компании Accenture. В компании FranklinCovey она является фасилитатором многих аудио- и интернет-программ, в том числе серии iTunes «Величие на подходе» и серии вебинаров «Скорость доверия», а также была соведущим мероприятий, посвященных лидерству, вместе с такими знаменитостями, как Джек Уэлч и ее соавтор Стивен Р. Кови. Дженнифер живет в солнечном Колорадо вместе с мужем и дочерью.

Стивен Кови,  
Дженнифер Колосимо

## **Правила выдающейся карьеры**

Ответственный редактор *Р. Болдинова*

Редактор *С. Савик*

Дизайн *С. Хозин*

Верстка *Н. Кудрякова*

Корректоры *А. Синельникова, Л. Николина*

Подписано в печать 08.10.2012.

Формат 70×100 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура Миньон.

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 18,2.

Тираж 2000. Заказ

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

[ivanov@mann-ivanov-ferber.ru](mailto:ivanov@mann-ivanov-ferber.ru)

[facebook.com/mifbooks](https://facebook.com/mifbooks)

ООО «Издательство “Эксмо”»

[www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru)

Отпечатано в ООО «Чебоксарская типография № 1»

428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 15