

## **ПЕРЕЛОМНЫЕ МОМЕНТЫ В КАРЬЕРЕ**

В 1998 году, после одиннадцати лет работы, я оставил пост генерального директора [Intel](#). Это было частью процесса смены поколений. Я всегда считал, что обеспечение преемственности - часть работы менеджера, и часто говорил об этом. Теперь я всего лишь сделал то, чего ждал и от других.

В течение нескольких лет члены совета директоров Intel были единодушны в вопросе о моем возможном преемнике. Мы часто обсуждали этот выбор и, конечно, все эти годы продвигали человека, которого видели на этом посту, назначая его на все более ответственные должности. Об изменении моего статуса знали как внутри, так и за пределами компании. Я продолжал исполнять обязанности председателя, каждый день ходил на работу и принимал участие во многих мероприятиях, как и прежде. Однако я знал, что все-таки что-то изменится и эти перемены будут со временем усиливаться.

Если говорить об изменениях в карьере, то это было самым мягким. Но оно все равно заставило меня задуматься о миллионах подобных изменений, которые происходят вокруг нас каждый год. Некоторые из них так же естественны, как в моем случае, но большинство происходит в неблагоприятных обстоятельствах. Только представьте себе: по некоторым данным, в 1998 году будет заключено сделок о слияниях и приобретениях на триллион долларов. Это означает изменения в корпоративных структурах, на которые работают более миллиона человек.

Сегодня есть и другие силы, еще в большей степени влияющие на рабочее окружение. Волна увлечения Интернетом, о которой я рассказывал в главе 9, растет и набирает силу, все более ощутимо влияя на ведение бизнеса в большинстве компаний. Она разрушает существующие методы и создает новые. Многие рабочие места в ходе этого процесса будут поставлены под угрозу.

В 1998 году резко изменила направление движения экономика азиатских стран. Эти страны питали экономический рост по всему миру, создавая новые товары и предлагая новые услуги. Изменения, вызванные внезапной остановкой азиатской экономики, затронули бесчисленное число рабочих мест в Азии и по всему миру.

Очевидно, что если изменения в окружающей ситуации рожают стратегически переломные моменты для компаний, то в еще большей степени они затрагивают карьеры служащих этих компаний. Однако не только изменения в окружающей среде вызывают перевороты в индивидуальных карьерах. Стремление к другому стилю жизни или усталость, которая приходит после многих лет напряженной работы, могут заставить людей переоценить свои потребности и желания, создав силу, мощную, как и любое другое воздействие извне. Другими словами, ваше мышление и ваши чувства — то есть «внутренние обстоятельства» — влияют на ваше положение служащего так же, как и обстоятельства внешние. Значительные изменения в тех или других могут изменить и вашу карьеру.

Существуют ли какие-нибудь примеры того, как корпорации справляются с катаклизмами, которые можно было бы применить к индивидуальным карьерам?

### **Ваша карьера — это ваш бизнес**

Я всегда считал, что каждый человек, служащий или работающий на самого себя, напоминает владельца частного бизнеса. Ваша карьера — это исключительно ваш бизнес, а вы — его генеральный директор. Как и генеральный директор большой компании, вы должны реагировать на рыночные силы, мешать конкурентам, пользоваться преимуществами смежников и искать возможности по-другому вести ваш бизнес. Именно вы обязаны защищать свою карьеру и позиционировать себя так, чтобы получать пользу от изменений в рабочем окружении.

По мере того как окружающие условия меняются (а это неизбежно), «бизнес одного человека» проходит по знакомой кривой, достигая точки, где действия генерального директора, т.е. ваши действия, определяют, взлетит ли ваша карьера вверх или устремится вниз. Другими словами, вы сталкиваетесь с переломной точкой в карьере.

Так же как стратегически переломный момент указывает на кризис в бизнесе, переломный момент в карьере является результатом незаметного, но глубокого сдвига в рабочем окружении, когда будущее вашей карьеры определяется тем, какие ответные действия вы предпримете. Хотя эти действия не обязательно тотчас же сделают вас неуязвимым, они, тем не менее, освободят силы, которые со временем будут иметь большое влияние. Как мы видели, стратегически переломный момент отражает поворотный момент в жизни одной компании, но проходить через него приходится членам целого сообщества. Переломные моменты в карьере становятся еще более напряженными для человека, потому что вся ответственность лежит только на нем.

Переломные моменты в карьере — явление довольно обычное. Мне вспоминается одна история. Так получилось, что рассказал мне ее журналист, который брал у меня интервью после первого издания этой книги. Этот человек когда-то работал в банке. Он был вполне доволен своим положением, пока однажды, придя на работу, не узнал, что его банк поглотил другой, более крупный. В один миг он остался без работы. Тогда он решил изменить карьеру и стать брокером. Он знал, что ему придется платить пошлину. Хотя он хорошо разбирался в финансовых вопросах, он прекрасно понимал, что навыков банковского служащего недостаточно, чтобы работать брокером. Поэтому он пошел в школу брокеров и, в конце концов, начал работать как настоящий профессионал.

Некоторое время дела шли хорошо, и будущее казалось безоблачным. Но незадолго до того, как мы встретились, начали появляться брокерские интернет-фирмы. Несколько клиентов ушли от этого человека, предпочтя менее дорогостоящие услуги интернет-компаний. Это было плохим знаком.

На сей раз, он решил действовать не откладывая. Его всегда интересовала журналистика, и у него были способности к сочинительству. Благодаря опыту работы сначала в банке, а потом на бирже он хорошо разбирался в финансах, поэтому ему удалось найти место бизнес-обозревателя — должность менее доходную, но на которую вряд ли могли бы повлиять новые технологии. Ко времени нашей встречи он уже сделал неплохую карьеру. На этот раз переход не был таким болезненным — в основном потому, что он сам его инициировал, в отличие от предыдущих изменений, которые были вызваны внешними обстоятельствами.

Здесь задействованы многие элементы прохождения через стратегически переломный момент. Самое важное (и самое сложное) - замечать перемены вокруг вас. Когда вы работаете в компании, вы зачастую отгорожены от многих событий, происходящих во внешнем мире и важных для благополучия бизнеса, в котором вы работаете. Когда вы получили эту работу, даже если в глубине души вы знали, что не хотели бы заниматься этим до конца своей жизни, вы, возможно, молча перенесли ответственность за ваше благосостояние на вашего нанимателя. Но если вы перестанете следить за окружением, в котором работает ваша компания, вы, как и генеральный директор большой компании, можете узнать о возможных изменениях, которые повлияют на вашу карьеру, последним.

Что с этим делать?

### **Пожарные учения**

Настройте свою систему сигнализации так, чтобы она была более чуткой к возможным стратегически переломным моментам в бизнесе, сходном с Вашим. Мысленно проводите пожарные учения, чтобы момент, когда огонь действительно до вас доберется, не застал вас врасплох. Проще говоря, будьте немного параноиком в вопросах вашей карьеры.

Поставьте себя на место генерального директора большой компании. Вы должны быть восприимчивы к различным точкам зрения и стимулам. Читайте газеты. Участвуйте в профессиональных конференциях. Поддерживайте связи с коллегами из других компаний. Возможно, вы услышите рассказы об изменениях, на которые вам стоит обратить внимание прежде, чем они станут тенденцией. Прислушивайтесь к разговорам своих коллег и друзей.

Обычно Кассандрами в корпорации являются сотрудники, работающие на периферии, которые первыми чувствуют изменения и приносят известия о стратегически переломном моменте топ-менеджеру. В случае переломного момента в карьере Кассандрами могут стать друзья или члены семьи, работающие в других отраслях или других конкурентных условиях и почувствовавшие ветры перемен, которых вы еще не заметили. Возможно, их уже затронула волна изменений, направляющаяся к вам. Или они пережили переломный момент карьеры в их собственной отрасли и могут поделиться опытом, даже если не занимаются тем же, чем вы.

Когда различные источники (газетные статьи, слухи, циркулирующие в отрасли или компании) и ваши Кассандры дополняют друг друга, пора встряхнуться и обратить на это внимание.

Будьте в курсе дела. Задайте себе следующие вопросы:

- Указывают ли эти истории на изменения, которые могут иметь отношение к вам?
- Как бы проявились серьезные изменения в вашей ситуации?
- Узнали бы вы об этих изменениях из той деловой информации, которую вы постоянно получаете от своей компании?

## ***Переломные моменты в карьере.***

- Смогли бы вы предсказать, что изменения подобного рода возникнут из-за финансовых результатов вашей компании?
- Можете ли вы поделиться своими мыслями с начальником?
- Что бы вы делали, если бы на вас повлияли такие изменения?
- Какова вероятность того, что на вашу компанию повлияют какие-либо изменения?
- Станут ли изменения в отрасли временным регрессом для вашей компании или вестником долгосрочной реструктуризации всей индустрии? Это различие важно, потому что ваша компания может быстро оправиться от первого, и это никак не отразится на вашей карьере. Последнее же может иметь на компанию длительное воздействие.
- Подумайте, могут ли события, происходящие в других отраслях, оказать волновой эффект на вашу работу. Когда появляется новое оборудование или новая компьютерная система, может ли это повлиять на методы работы вашего отдела? Достаточно ли хороши ваши навыки работы с новой техникой? Уверены ли вы, что сможете узнавать новые методики? Если нет, что вы должны сделать?
- Возможно, ваша компания уступает конкуренту. В чем это выражается? Может быть, вы правильно выбрали отрасль, но ошиблись с работодателем? Или изменения затронули всю отрасль? Задавать себе подобные вопросы полезно, потому что меры, которые вы принимаете для того, чтобы исправить положение, меняются в зависимости от обстоятельств. Если ваш наниматель проигрывает в конкурентной борьбе другой компании, вы можете продолжать использовать свои навыки и просто поискать возможность перепрыгнуть с тонущего корабля на тот, у которого есть больше шансов успешно плыть по морям конкуренции. С другой стороны, если происходят фундаментальные изменения в индустрии, а вы не поменяли свои навыки, вы проиграете независимо от того, в какой компании вы работаете. Это ситуация, которую с полным правом можно назвать переломным моментом в карьере.

Переломный момент в карьере легче всего определить в дискуссиях с коллегами-единомышленниками. Вы должны развить в себе привычку постоянно задаваться вопросами относительно вашего положения в компании. Анализируя сложившуюся практику вашей ежедневной работы, вы разовьете в себе способность распознавать и анализировать изменения. Другими словами, возьмите себе за правило вести внутренние споры о вашей работе *с самим собой*.

### **Выбор времени решает все**

Как и в случае стратегически переломных моментов в бизнесе, успех прохождения через переломный момент в карьере зависит от чувства времени. Ищете ли вы указания на то, что что-то может измениться? Может быть, вы предвидели изменение и подготовились к нему? Или, прежде чем сделать шаг, вы ждете, пока сигналы не станут совершенно очевидными?

Этапы перехода через переломный момент в карьере (если такой случается) еще больше отягощены эмоциями, чем переломные моменты, влияющие на компанию. И это неудивительно. В конце концов, вы многое сделали для того, чтобы достичь вашего теперешнего положения. Более того, вы надеялись на дальнейшее восхождение по служебной лестнице. Когда появляются признаки того, что кривая вашей карьеры пошла вниз, все ваше существо будет пытаться отрицать это.

Часто у вас будут появляться мысли о том, что вас, из-за вашей исключительности, изменения не коснутся. Вы будете думать: «Это может произойти с другими, но не со мной». Такое самомнение опасно. Это эквивалент «инерции успеха», преследующей благополучные компании. Переломные моменты в карьере, вызванные изменениями в окружающей ситуации, не учитывают качества людей, которых они затрагивают.

История предлагает множество тому примеров. В Англии начала XIX века рост использования механических ткацких станков сделал сотканное на них полотно гораздо дешевле того, которое производили традиционным ручным способом, и целый класс ремесленников, от мастеров высокого уровня до весьма посредственных ткачей, потерял источник доходов и был вынужден согласиться на неквалифицированную работу на фабриках. Подъем автомобильной промышленности лишил работы шорников — и плохих, и хороших. Сегодня мелкие фермеры борются за сохранение своих хозяйств в условиях конкуренции с сельскохозяйственными конгломератами. Никто не застрахован от подобных изменений в окружающей среде, каким бы он ни был профессионалом и насколько неуязвимым бы себя ни чувствовал.

Позиция отрицания может быть основана на двух совершенно разных факторах. Если ваша карьера складывалась успешно, инерция успеха помешает вам увидеть опасность. Если вы просто держались за свое место, страх перемен и потери того, чего вы уже достигли, может усилить ваше нежелание осознать ситуацию. Так или иначе, отрицание приведет к потере времени, в результате чего вы упустите оптимальный момент для действий во время переломного момента или еще до него.

Как и в случае управления бизнесом, люди редко принимают своевременные меры для того, чтобы обезопасить свою карьеру. Чаще всего, оглядываясь назад, вы жалеете о том, что ничего не предприняли раньше. В реальности изменения, сделанные в условиях, когда вы защищены существующей работой, когда дела еще идут хорошо, будут гораздо менее болезненными, чем те же изменения, осуществленные в то время, когда ваша карьера пошла спад.

Более того, если вы одним из первых воспользуетесь переломным моментом в карьере, у вас есть шанс получить лучшие возможности в вашей новой деятельности. Как говорится, кто рано встает, тому Бог дает. Опоздавшим же достаются только объедки.

### **Наберите форму для перемен**

Время между появлением первых сомнений и переломным моментом в карьере очень важно. Подобно атлетам, набирающим форму перед соревнованиями, вы должны использовать это время, чтобы набрать форму для перемен. Представьте себя в разных ролях. Поговорите с людьми, которые их исполняют. Задайте себе вопросы. Ведите с самим собой диалог о том, подходите ли вы на эти роли. Тренируйте свой ум и готовьте его к большим переменам.

Эксперименты - основной способ подготовиться к переменам. Банковский служащий/брокер начал свой переход к профессии журналиста, когда еще работал брокером. Он преследовал несколько целей. Он освежил свои писательские навыки, убедился в реальности и осуществимости своего желания и установил связи с потенциальными работодателями прежде, чем оставить свой главный источник доходов. Делая это, он понял, что действительно сможет зарабатывать на жизнь написанием статей, если посвятит этому все свое время.

Эксперименты могут принимать различные формы. Это может быть работа в двух местах, как в данном случае. Можно совмещать работу с учебой. Или просто попросить вашего начальника дать вам совершенно новое задание. Все это — возможности исследовать новые направления для вашей карьеры и подготовиться к переломному моменту.

Экспериментируя, не действуйте наугад. Не делайте шаги в каких-то других направлениях лишь потому, что они отличаются от того, что вы делаете сейчас. Направляйте свои действия знанием и пониманием природы изменений, которые надвигаются на вас. Ищите такую работу, которая позволит вам использовать ваши знания и навыки, но где вы будете лучше защищены от волны перемен, которые вас затронули. (А еще лучше — ищите работу, которая позволит воспользоваться этими переменами. Плывайте по течению, а не боритесь с ним.)

Очень важно представлять себе, чего вы хотите достичь, до того, как вы начнете пересекать карьерный эквивалент пустыни смерти. Задайте себе следующие вопросы:

- Как вы думаете, какой станет ваша отрасль через пару лет?
- Вы действительно хотите остаться в этой отрасли?
- Занимает ли ваш работодатель достаточно хорошее положение, чтобы достичь успеха в данной отрасли?
- Какие навыки понадобятся вам для продвижения по карьерной лестнице в новых условиях?
- Есть ли у вас перед глазами пример человека, чьей карьерой вы бы хотели подражать?

Вспомните о случае, который я описал в главе 8, когда тогдашний председатель совета директоров Intel Гордон Мур сказал, что если мы собираемся превратиться из полупроводниковой компании в компанию микропроцессоров, то половине наших менеджеров придется переориентироваться на программное обеспечение. Это замечание выразило суть стратегических изменений в работе компании, которые, в свою очередь, вызвали переломные моменты в карьере довольно большого числа людей, включая меня самого. Но, кроме того, это дало нам видение (если не образец) того, что нам придется узнать и как нам придется измениться.

Так же как диалог с самим собой поможет вам определить наличие переломного момента в карьере, постоянный диалог по поводу вашего будущего поможет вам сосредоточить усилия и позволит

## **Переломные моменты в карьере.**

двигаться вперед небольшими, последовательными шагами, а не скачками, как тогда, когда катастрофа уже произойдет.

Две вещи помогут вам пройти через «долину карьеры»: ясность и уверенность. *Ясность* - это отчетливое и точное видение того, куда вы направляетесь в своей карьере; это знание того, какой вы хотите видеть вашу карьеру и какой вы не хотели бы ее видеть. *Уверенность* - это ваша решимость пересечь «долину карьеры» и занять на другой ее стороне должность, которая отвечает определенным вами критериям.

Когда корпорация пересекает долину смерти, неизбежную при стратегически переломном моменте, генеральный директор должен дать ясное описание новой карты индустрии и обеспечить руководство до тех пор, пока компания не пересечет долину. Будучи генеральным директором вашей карьеры, вы должны дать себе и видение, и приверженность. И то, и другое обескураживает. Одинаково сложно с помощью диалога с самим собой выбрать направление и сохранять уверенность, когда вы просыпаетесь среди ночи от терзающих вас сомнений. Но у вас нет выбора. Если вы будете бездействовать, вам навяжут действия.

У вас, индивидуума, только одна карьера. Лучший шанс успешно преодолеть переломный момент в карьере - контролировать его с полной отдачей и вниманием, не колеблясь.

Вы должны приучить себя к мысли, что пройдет какое-то время, прежде чем вы построите систему поддержки карьеры, прежде чем ваши опыт и уверенность достигнут такого же уровня, как раньше. Часть системы поддержки, которую вы потеряете, - это индивидуальность, бренд, которым вас обеспечивал работодатель. Присоединитесь ли вы к другой компании или будете работать на себя, вам придется забыть о прежней индивидуальности и создать новую. На это уйдут время и силы, и это будет хорошей проверкой вашего мужества. Но это даст вам и чувство независимости и уверенности в себе, которое поможет вам справиться с неизбежным *следующим* переломным моментом в карьере.

### **Новый мир**

Переход через переломный момент в карьере — сложный процесс. Он полон опасностей. Он потребует от вас напряжения всех сил, понимания нового мира, частью которого вы хотите стать, способности подстраивать ваши навыки под новый мир и решительности в борьбе со страхом перед переменами.

Это похоже на эмиграцию в другую страну. Вы собираете чемоданы и покидаете знакомое вам место, где вы знали язык, культуру, людей, где вы могли предсказать события, хорошие и плохие. Вы переезжаете на новую территорию, с новыми привычками, новым языком и новыми опасностями и сомнениями.

В такие моменты очень хочется оглянуться назад, но этого делать нельзя ни в коем случае. Не оплакивайте старый порядок вещей. Он никогда не вернется. Используйте всю вашу энергию до последней капли на приспособление к новому миру, на приобретение навыков, которые понадобятся вам, чтобы процветать в нем и придать ему нужную форму. В то время как старая территория предоставляет ограниченные возможности (или вообще их не предоставляет), новые земли дадут вам будущее, ради которого стоит рискнуть.

Энди Гроув "Выживают только параноики"