

Марина Алексеева

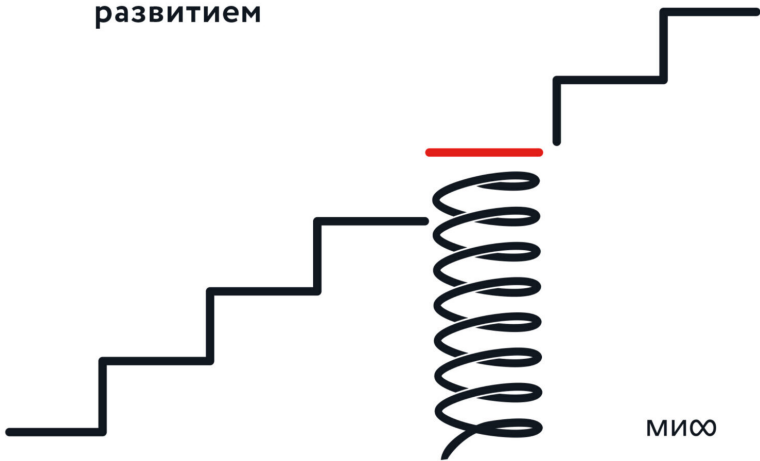
Вице-президент и генеральный директор
по исследованиям и разработкам Intel
в России (с 2017 по 2021 г.)

КНИГА+
САММАРИ

МОЯ СЛЕДУЮЩАЯ ВЕРСИЯ – «Я 2.0»

Осознанное управление
профессиональным
развитием

Карьерный
интенсив



МИОО

Марина Алексеева
Моя следующая версия – «Я 2.0». Осознанное управление профессиональным развитием
Серия «МИФ Бизнес»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69187330

Марина Алексеева. Моя следующая версия – «Я 2.0». Осознанное управление профессиональным развитием: Манн, Иванов и Фербер;

Москва; 2023

ISBN 9785001956105

Аннотация

Интенсив, который поможет найти выход из профессионального тупика и лучше узнать себя, а также покажет возможности, которые раньше были скрыты.

Случается, что специалисты или руководители, достигнувшие определенного карьерного уровня и статуса, осознают, что выросли из текущей роли, но не понимают, куда двигаться дальше. Они не знают, чего хотят, и ощущают себя в тупике. Если вы чувствуете, что оказались в подобной ситуации, эта книга для вас.

Вы познакомитесь с новым подходом к карьерному планированию и научитесь управлять профессиональным развитием. Один из главных вопросов, который следует задать себе: «Что значит для меня карьерный успех и какой новой версией себя мне нужно стать для его достижения?».

Последовательно выполняя предложенные в книге упражнения, вы:

- сформулируете, чего же хотите в плане роста карьеры;
- узнаете, что такое карьерная ориентация;
- поймете, как найти поддержку в компании и в своем окружении;
- составите пошаговый план профессионального развития.

Фишки книги

Формат «Книга + саммари» – для тех, кто хочет получить максимальную пользу за минимальное время. Познакомьтесь с ключевыми идеями книги за 3 минуты.

Прикладной характер: упражнения и план профессионального развития.

Новый подход к построению карьеры через представление, какой новой версией себя нужно стать, чтобы подняться на другую карьерную ступень.

Опирается на передовые мировые тенденции в области персонального развития и лидерства (Korn Ferry, Neuroleadership Institute) и личный практический опыт автора.

Для кого эта книга

Для специалистов или руководителей, которые осознают, что выросли из текущей роли, но не понимают, куда двигаться дальше.

Для всех, кто не может найти дело по душе.

Для всех, кто хочет осознанно планировать профессиональное развитие и достигать карьерных высот в гармонии со своими личными целями и целями компании.

Содержание

Информация от издательства	6
Введение	8
Часть I. Моя новая версия себя для выхода на следующий профессиональный уровень	15
Традиционный подход к карьерному планированию	15
Новый подход – профессиональное развитие	23
Конец ознакомительного фрагмента.	31

Марина Алексеева
Моя следующая
версия – «Я 2.0».
Осознанное управление
профессиональным
развитием

Информация от издательства

Благодарим за рекомендацию книги Евгению Горбачеву

Алексеева, Марина

Моя следующая версия – «Я 2.0». Осознанное управление профессиональным развитием / Марина Алексеева. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2023. – (Твоя жизнь – в твоих руках).

ISBN 978-5-00195-610-5

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведе-

дена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Алексеева Марина, 2023

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2023

Введение

Возможно, вы прочли много книг о том, как строить карьеру или жизнь своей мечты, и прошли не один тренинг на эту тему. У вас есть видение, долгосрочные амбициозные цели и подробный план действий? Вы придерживаетесь этого плана, но прогресса не видно?

Однажды ко мне обратилась коллега за советом по карьере. Мы вместе работали над одним проектом, и внешне она казалась вполне благополучной, довольной работой, пользовалась уважением коллег, руководство ее ценило и поддерживало. Она мне сказала, что думает над следующим шагом в карьере, но не знает, что и как планировать. Я спросила ее: «В чем проблема?» «Я осознала, – ответила она, – что все мои предыдущие многолетние планы не сработали. И сейчас я не знаю, что делать. Составить еще один план, который наверняка не сработает? Что еще я могу сделать?» Она была очень расстроена. «Хорошо, а что не работает, что не так? Что ты планируешь и что происходит?» «Я обычно планирую должности, позиции, но все так быстро меняется, что в итоге все выходит по-другому. Да, интересно, есть прогресс, но совсем не то, что я планировала. И теперь я уже не знаю, как составлять карьерный план. Все, что я ни запланирую, изменится».

Вы задавались вопросом, что не так с вашим планом? У меня он тоже в свое время возникал.

Я начинала свою карьеру в сфере IT как программист, а завершила в должности вице-президента и генерального директора по исследованиям и разработкам Intel в России.

Меня нередко спрашивают: «У тебя такая замечательная, образцово-показательная карьера. Как ты этого добилась?» Конечно, эффектно прозвучало бы: «Я с детства мечтала стать программистом, а потом вице-президентом в Intel, я поставила перед собой именно такую цель, разработала детальный план, выполняла его, и вот – достигла. Делайте то же самое, и все у вас получится». Эффектно, но это было бы неправдой. Я не собиралась становиться программистом, а видела себя научным сотрудником в НИИ, как мой отец. Но во время работы над дипломом в университете мне пришлось, как говорил мой научный руководитель, «проводить компьютерные эксперименты», и мне понравилось. Но я не хотела быть руководителем. Более того, в те (еще советские) времена, в самом начале моей карьеры, мечтать о том, что я стану вице-президентом в зарубежной компании, было бы все равно что мечтать слетать на альфа Центавра.

Моя карьера на самом деле стала результатом нескольких значительных изменений, которые я не планировала. И статус вице-президента – не то, что

меня мотивировало, и не то, что давало мне чувство удовлетворенности карьерой и жизнью в целом.

И что получается? Цели не было, а успешная карьера была? Парадокс? Или никакого парадокса?

Теперь, оглядываясь в прошлое, я понимаю, что история моей карьеры стала чередой внутренних трансформаций, перехода через критические точки. Те моменты, когда хочешь двигаться дальше, но понимаешь, что твоя сегодняшняя картина мира, твои убеждения не соответствуют желаемому будущему, когда начинаешь осознавать, что ты не знаешь, чего не знаешь.

В период значительных изменений в жизни или карьере мы нередко фокусируемся на изменении внешних факторов, таких как окружение, место работы, направление бизнеса, должность, доход, и совершенно забываем о главном ресурсе: том или той, кому и предстоит проводить эти изменения и затем жить новой жизнью. Мы забываем о себе. И пытаемся вступить в новую жизнь со своими сегодняшними представлениями о себе, убеждениями и привычками, а затем расстраиваемся из-за того, что ничего не выходит и ничего не меняется. Но если выполнять те же действия с теми же ресурсами, то не стоит удивляться, что и результат оказывается тем же самым: нашей «старой» жизнью или карьерой.

Поэтому один из главных вопросов в период изменений, которые с нами случаются вследствие внешних влияний либо которые мы планируем сами: «Каким человеком мне нуж-

но быть в моей новой жизни и какие действия предпринять, чтобы стать таким?»

Я поняла это примерно в середине своей карьеры, но главный инсайт заключался в том, что эти изменения можно не только анализировать, когда уже все случилось, но и планировать, подходя к своему развитию еще более сознательно.

Оговорюсь: я не люблю выражение «карьерный рост», поскольку оно обычно предполагает движение вверх по иерархической лестнице как единственный путь к успеху в работе. А этого на самом деле хотят не все. Но как мы узнаем позже, есть и другие пути к этой цели. Мне больше откликается «профессиональное развитие». Мне простая замена терминов открыла глаза на множество возможностей, которые я не видела, поскольку мой взор был ограничен только направлением вверх по карьерной лестнице. Но по привычке и для лучшего понимания я иногда буду употреблять и термин «карьерный рост».

Я предлагаю вам другую точку зрения на карьерное планирование – осознанное управление своим профессиональным развитием. Здесь каждое слово неслучайно, и каждое из них имеет значение.

- **Осознанное** – вы понимаете, что делаете и ради чего.
- **Управление** – все решения о своей карьере принимаете вы сами (и сами же несете ответственность за их последствия).

- **Своим** – все, что вы делаете в части вашей работы и карьеры, определяется только вашими интересами, а не кем-то другим и не тем, что диктует социум.

- **Профессиональным** – вы будете оставаться в рамках вашей основной трудовой деятельности, а не решать экзистенциальные вопросы.

- **Развитием** – вы переходите из одного состояния в другое, более совершенное.

В результате вы сможете сделать осознанный выбор траектории своего профессионального развития, основанного на личных ценностях и способностях и балансе личных интересов и интересов организации.

Зачем я это делаю? Многие специалисты не достигают в работе всего, чего могли бы при своих амбициях и потенциале, из-за неэффективного подхода к планированию карьеры и определению карьерного успеха. Из-за этого страдают не только они, но и организация, где они работают, поскольку та не получает полной отдачи от человеческого потенциала, который у нее есть, а значит, и недополучает потенциальный результат.

Я хочу это исправить.

Итак, вы специалист или руководитель из корпоративного мира с достаточным профессиональным опытом и следующими характеристиками.

- Увлечены своей работой, нацелены на личностный

и профессиональный рост, чувствуете, что выросли из текущей роли, но не понимаете, куда двигаться дальше. **Не знаете, чего хотите.**

- Хотите развиваться в своей профессии и иметь надежную стратегию продвижения, но не решаетесь строить планы в условиях неопределенности и не готовы что-либо менять, чтобы не потерять то, что есть. **Не понимаете, что такое «дальше».**

- Связываете свое профессиональное будущее со своей компанией, но не видите иного варианта развития в ней, кроме продвижения по иерархической лестнице, что для вас может означать потерю профессионального фокуса. **Есть ощущение тупика.**

Это про вас? Тогда данное практическое руководство поможет вам взять управление собственной карьерой в свои руки.

Я разрабатывала эту методику в контексте корпоративного окружения, но думаю, что она может быть полезна и для предпринимателей. Сейчас, выйдя из корпорации в свободное плавание, я сама применяю ее для своего профессионального развития как коуча и ментора.

Все, что вы найдете в этой книге, основано на моем опыте и наблюдениях за карьерным развитием моих клиентов, сотрудников и коллег. Мне хотелось сделать ее максимально полезной. Основу составляют практические упражнения,

которые я рекомендую вам выполнять по мере изучения материала. Некоторые упражнения разработаны мной, другие взяты из разных источников, переработаны и адаптированы под особенности данной методики. Результатом выполнения упражнений станет ваш личный план профессионального развития.

Книга состоит из двух частей и приложения. [Первая часть](#) теоретическая. Мы рассмотрим традиционный подход к построению карьеры, обсудим его недостатки и познакомимся с альтернативным вариантом, который не только минимизирует недостатки общепринятых методов, но и позволяет построить такую траекторию карьерного развития, которая будет приносить удовлетворение каждый день.

[Вторая часть](#) практическая и включает блоки упражнений, расположенных в логическом порядке. Каждое из упражнений становится важным элементом построения вашего плана профессионального развития. (Для работы с упражнениями рекомендуем воспользоваться блокнотом для записей. – *Ред. электронной версии книги.*)

В [приложении](#) вы найдете шаблон плана профессионального развития. Я рекомендую вам заполнять его по мере изучения материала и выполнения упражнений.

Часть I. Моя новая версия себя для выхода на следующий профессиональный уровень

Традиционный подход к карьерному планированию

Традиционный подход к карьерному планированию заключается в том, что сначала мы ставим цель добиться определенных результатов в бизнесе либо занять какую-то позицию в иерархии, а уже с учетом этого планируем, какие навыки нам надо развивать.

Выглядит это примерно так.

1. Поставить долгосрочную цель, на три-пять лет. Причем эти цели обычно внешние (занять определенную должность, заработать определенную сумму денег, завоевать рынок, построить дом). Цели должны быть грандиозными – сменить работу, занять следующую ступеньку в иерархии, получить Нобелевскую премию, покорить Эверест. Не меньше, иначе прослывешь карьерным неудачником.

2. Цель обязательно должна соответствовать критерию SMART: быть конкретной (Specific), измери-

мой (Measurable), достижимой (Attainable), реалистичной (Realistic), с временными ограничениями (Time bound). Например, получить должность директора по развитию к 1 сентября 2027 года.

3. Построить детальный план достижения своей внешней цели: сначала стать руководителем первого уровня, потом второго, а там уж и до директора рукой подать.

4. Сформировать список необходимых навыков. Здесь часто вам в помощь «портрет идеального лидера»: оцифрованный шаблон, который с удовольствием предоставит HR в вашей организации. То, что он не учитывает ваши индивидуальные способности и предполагает, будто все руководители должны быть на одно лицо, «все равны как на подбор», никого не волнует. Стандарт есть – вот ему и следуй, выбора не дано. Надо записаться на соответствующие тренинги, следовать плану, никуда не сворачивая, и в конце концов через пять лет получить ровно то, что запланировали.

Так в свое время учили меня, таким был и мой первый карьерный план – на четырех листах, очень красивый и структурированный. Я очень гордилась собой, когда в первый раз показывала его своему руководителю.

Если бы все было так просто, то все бы уже имели успешную карьеру. Правда в том, что в большинстве случаев такой подход не работает. Я убедилась в несостоятельности своего замечательного плана уже через месяц.

А может быть, ставить цели и планировать вообще не нуж-

но? Живешь себе и живешь, просто наблюдаешь, как развивается жизнь вокруг? Нет. Без целей и планов тоже плохо. Они дают нам следующие преимущества.

- **Направление** движения. Куда направлено внимание, туда и придешь. Если вы смотрите на север, то в конце концов придете на Северный полюс, а не на Южный.

- **Фокус**, чтобы не отвлекаться на ненужное. Если мне нужно закончить отчет к концу рабочего дня, не стоит отвлекаться на дела, которые могут подождать до завтра.

- **Ответственность**. Если мы не ставим цели для себя, их нам поставят другие люди, и в результате мы рискуем прожить не свою, а их жизнь. Мне вспоминается беседа с одним новым сотрудником. Я спросила его, как он видит себя в профессиональном плане в будущем. Вопрос его явно обескуражил. «Я думал, ты мне скажешь», – ответил он. Пришлось объяснять: да, я могу придумать его будущее, но есть вероятность, что ему оно не понравится, поэтому сначала я хочу выяснить, чего хочет он сам.

- **Осознанность**. Ясное понимание, что мы делаем, а главное – зачем. Иначе действуем на автомате, в соответствии с уже сформировавшимися шаблонами поведения. Если все время ходить одной и той же дорогой, в новое место не попадешь.

- И наконец, само движение к цели дает **ощущение жизни**.

Вопрос не в том, ставить или не ставить цели. А в том, какие цели ставить и как планировать свое движение к ним.

Основные недостатки традиционного подхода к развитию карьеры, основанного на долгосрочном линейном планировании внешних факторов, я вижу в следующем.

Неэффективно в долгосрочной перспективе

Все меняется, и очень быстро. Меняются внешние условия, и сегодняшняя ситуация – очень показательный пример. Вспомните свои планы в начале 2020 или 2022 года и оцените, что стало совсем иначе. Я думаю, многое.

И даже в более спокойные времена с долгосрочным планированием наблюдались проблемы. Вы не знаете, в какой команде вы окажетесь через несколько лет, над каким проектом будете работать и в какой компании, в какой стране вы станете жить. Даже если вы продолжите трудиться в той же компании, у нее могут измениться приоритеты, не будет ставок, произойдет реорганизация или даже полная ликвидация, и это существенно повлияет на вашу работу. Возьмем пример с получением поста директора: пока мы к нему планомерно движемся, у организации могут поменяться планы, сферы бизнеса, бюджет, вся структура.

Меняются не только внешние условия, но и мы. Становимся взрослее, мудрее, опытнее; то, что нас привлекало вчера, сегодня оставляет равнодушным. И наоборот. У нас

могут смениться приоритеты, интерес, мотивация. Пять лет назад в моих планах не было никакого коучинга, и, если бы мне кто-то тогда сказал, что я сознательно и добровольно оставлю такую любимую мной работу и все высокие посты и уйду в свободное плавание в мир коучинга и менторинга, я бы ни за что в это не поверила. Вспомните себя пять лет назад. Предполагали ли вы, что вы окажетесь там, где вы сегодня, и станете теми, кем стали сегодня?

Кристиан Ховард, профессор Университета Нью-Йорка, специалист в области нарративного дизайна и профессиональный педагог, в одном из интервью сказал: «Ваш личностный рост состоит из разных идей о том, кем вы хотите быть, или представлений о том, чего вы хотите, и все они разные, и все они постоянно меняются»¹.

Мы часто не способны распланировать свои дела и распределить время на неделю или даже на предстоящий день (вот почему тренинги по управлению временем были и остаются наиболее популярными), но упорно пытаемся строить детальные планы на годы вперед.

¹ «Я говорю своим студентам: “Хватит искать свое подлинное я”: интервью с Кристианом Ховардом» // nauchkor.ru/media/ya-govoryu-svoim-studentam-hvatit-iskat-svoe-podlinnoe-ya-intervyu-s-kristianom-hovardom-5967a53e5f1be7747c05aacb.

Фокус на чужих внешних показателях

Традиционный подход обычно фокусируется исключительно на внешних показателях (получить должность руководителя, заработать миллион, издать книгу), которые к тому же часто бывают чужими, навязанными извне. И мы забываем о главном: кто же будет зарабатывать миллион, руководить, вести за собой массы, писать книгу?

Мы часто находимся под влиянием стереотипов, навязанных культурных норм, семейных правил и стандартов, чьих-то историй успеха, мнения других людей. Но работа над тем, что не важно именно для вас, потребует от вас гораздо больших усилий, и, даже если вы достигнете целей, которые на самом деле не ваши, это не даст вам истинного удовлетворения.

И в коучинге, и в разговорах с сотрудниками, когда спрашиваешь людей об их карьерных устремлениях, они с воодушевлением говорят о целях организации, и обычный коучинговый вопрос «А что здесь важного лично для тебя?» приводит их в тупик. Опять начинают вещать, как «космические корабли бороздят просторы Большого театра», а что здесь важного лично для них – сказать толком не могут.

Не обещает качества проживания пути

Традиционный подход часто не учитывает путь к цели и качество проживания этого пути. Цель сама по себе может быть и замечательная, и вдохновляющая, но до нее еще идти и идти. Вы должны получать удовольствие и от самого процесса. Если это не так, то, скорее всего, вы долго не протянете. Страдать сейчас в надежде, что когда-нибудь наступит счастье, мне представляется неразумным. Либо цель должна быть настолько вдохновляющей или жизненно необходимой, чтобы перевесить все невзгоды и страдания, но это редкий случай.

Не вдохновляет

Часто цель, записанная по SMART, совершенно не вдохновляет. Не только потому, что она чужая, не учитывает наших истинных желаний, но и потому, что она слишком рациональная и, следовательно, скучная. И вообще звучит как приказ, а не как наше решение.

Долгосрочные цели, поставленные по SMART, совершенно не учитывают вторую, ценную часть нашей личности, нашу эмоциональную часть. Разве художник, начинающий писать картину, или поэт может определить свою цель

по SMART?

Новый подход – профессиональное развитие

И что делать? Как улучшить SMART так, чтобы он был вдохновляющим, осознанным, личным, дающим правильное направление и фокус и в то же время достаточно гибким, чтобы меняться в зависимости от изменений внешней среды и трансформаций внутри нас?

Предлагаю начать с себя. Только меняясь и развиваясь профессионально, мы можем добиться других, лучших результатов. Хотя мы тоже меняемся, мы – это то, что всегда с нами, где бы мы ни работали, то, что под нашим контролем, даже если весь окружающий мир перевернулся, те, кто знает, что лучше именно для нас.

На мой взгляд, есть большая разница между постановкой целей с точки зрения внешних результатов и внутренних изменений.

Ориентация на внешний результат	Ориентация на внутренние изменения
<i>Мне надо (к 01.09.2026)</i>	<i>Я хочу</i>
Занять пост директора	Стать руководителем, способным решать задачи уровня директора
Заработать миллион	Стать предпринимателем, способным заработать миллион
Получить премию «Оскар»	Стать режиссером, способным создавать фильмы, достойные премии «Оскар»

Постановка целей в терминах внешних результатов для меня звучит как «Мне надо ИМЕТЬ что-то», а в терминах внутренних изменений – как «Я хочу БЫТЬ кем-то». Если я способна решать задачи уровня директора, значит, я могу выполнять роль директора не только в этой компании и не только в данной сфере, но и во многих других. Если я способна заработать миллион, то могу заработать еще один, а потом еще один и так далее. Если я способна создать достойный «Оскара» фильм, то я могу создать еще много таких фильмов.

Как говорится, почувствуйте разницу. Что вы выбираете?

Иметь или быть?

Моя философия успешной карьеры, сформировавшаяся на основе удачного и неудачного опыта, базируется на следующих ключевых принципах.

Карьерный рост – переход на следующий профессиональный уровень

Еще в 1960-х профессора Гарвардского университета Джин Далтон и Пол Томпсон начали исследование показателей эффективности профессиональных сотрудников в организациях, которое неоднократно повторялось на протяжении последующих десятков лет²³. Результатом стала модель Four Stages® of Contribution, основанная на том, что существует прямая корреляция между степенью вклада сотрудника в дело и успех компании и карьерной стадией, на которой он находится.

На протяжении своей профессиональной карьеры в организации сотрудники проходят до четырех карьерных стадий – новичок, специалист, лидер, стратег. Организация нуждается в сотрудниках на каждой стадии (представьте, что

² Dalton G. W., Thompson P. H. *Novations: Strategies for Career Management*. Scott, Foresman and Co., Glenview, Ill., 1986.

³ Terry P., Graden A., Haltrecht E. *The Four Stages of Contribution Research*. The Korn Ferry Institute // kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/Korn-Ferry-Institute-The-Four-Stages.pdf.

в ней все стратеги: кто тогда будет делать реальную работу?), и на каждой стадии можно быть успешным. Каждая стадия описывает не положение сотрудника в корпоративной иерархии, а уровень его вклада в дело и успех организации. Например, новый вице-президент, нанятый «со стороны», первые недели работы в компании будет находиться на стадии новичка, углубляться в детали бизнеса, знакомиться с процессами, устанавливать связи с людьми.

Уровень вклада сотрудника в дело и успех компании определяется, повторяюсь, не положением в корпоративной иерархии, а следующими важными факторами:

- сложностью решаемых задач;
- степенью влияния на других людей;
- географической и временной перспективой;
- уровнем результата.

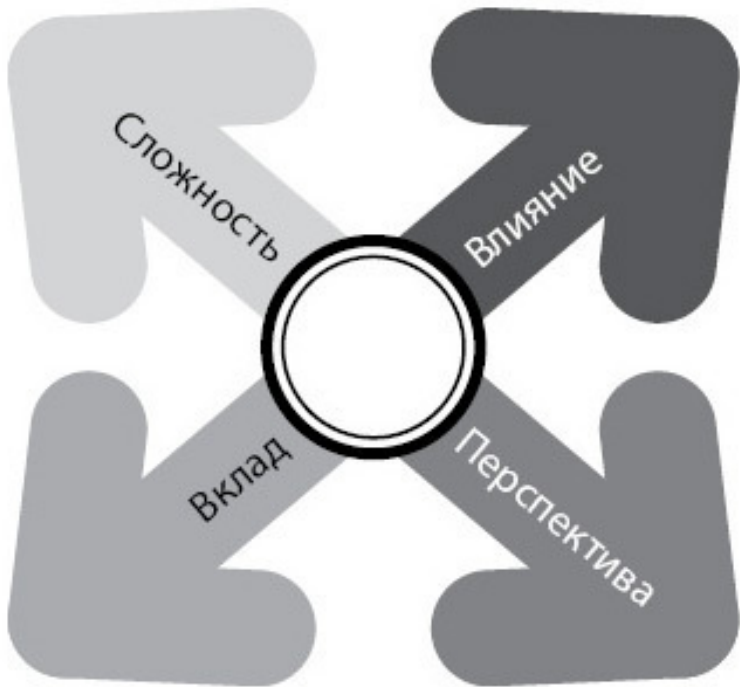


Рис. 1. Четыре вектора для выхода на следующий уровень профессионального развития

И тогда карьерное движение является не движением от роли к роли или от должности к должности по карьерной лестнице, а выходом на следующий уровень по этим четырем векторам.

Осознание этого факта стало для меня одним

из переломных моментов в понимании своего карьерного продвижения и успеха. В начале карьеры я, как и многие, находилась под влиянием стандартных убеждений насчет карьеры – в частности, о том, что мои возможности развития ограничены существующей иерархией, формальным описанием роли и географическим положением. В то время я занимала должность линейного руководителя локальной российской команды. И вот, когда все производственные и организационные процессы устоялись и команда уже не требовала повышенного внимания с моей стороны, мне стало скучно, и я задумалась: а что же мне делать дальше? И поскольку мое понимание возможностей было ограниченным, допустимыми вариантами следующих шагов мне представлялись либо занять место своего руководителя, либо найти другую высокую позицию в компании в месте проживания, то есть в России. На тот момент подходящих мне вакансий не было, да и руководитель мой никуда не собиралась, и я, к сожалению своему, сделала вывод, что возможностей для развития в данной организации у меня нет. А это значит что? Что из компании надо уходить.

На мое счастье, я в тот момент работала с ментором. До сих пор вспоминаю ее с благодарностью. И вот эту свою, как мне казалось, неразрешимую проблему я принесла на очередную встречу с ментором. И от нее я в первый раз услышала, что успех моей карьеры определяется не моим положением

в иерархии, а той ценностью, которую я возвращаю команде, компании, обществу, когда решаю важные и сложные задачи. И мне нужно искать не позицию, а важные задачи, которыми никто не занимается, и брать на себя ответственность за их решение. Такое осознание моментально сняло все организационные и географические барьеры. Есть задача, но она выходит за рамки формального описания моей роли? Неважно, я буду ее решать. Есть интересный проект, но в другом регионе? Неважно, я буду в нем участвовать. С тех пор вопрос о том, как найти возможности для роста и куда дальше двигаться, больше не возникал.

Следующий профессиональный уровень начинается со следующей версии себя

Чтобы быть способным решать задачи следующего профессионального уровня, недостаточно только новых навыков. Придется научиться по-другому мыслить и действовать, буквально стать новой версией себя. Но для этого не нужно ждать, пока появятся новый проект, новая ответственность, новая роль.

Один из линейных руководителей, в чьем подчинении была небольшая локальная команда, как-то пожаловался мне, что ему «не дают более значимых проектов, которые бы включали участников из других стран». Мой честный ответ был таким: по моим

наблюдениям, его фокус внимания сосредоточен исключительно на его локальной команде, он всегда ставит интересы локальной команды выше всех других. А чтобы руководить глобальной командой, нужно в первую очередь уметь мыслить глобально. «Нет, – возразил он, – пусть мне сначала дадут глобальный проект, и тогда я буду мыслить глобально». Надо ли говорить, что мыслить глобально этот руководитель так и не научился и на протяжении многих лет так и оставался линейным руководителем локальной команды?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.