



## предисловие

**В** ВОЗДУХЕ ВИТАЛО ПРЕДЧУВСТВИЕ чего-то важного, когда однажды холодным сентябрьским утром в уважаемом загородном клубе в Новой Англии собрались дамы и господа в строгих деловых костюмах. У регистрационного столика, кроме обычных значков с именами, им прикрепили на лацканы цветные кружки. Каждого участника попросили выбрать кружки двух цветов: один – цвета, соответствующего отрасли, в которой он или она работает (или из которой они только что ушли), а второй – отрасли, в которую они хотели бы перейти.

В клубе проводилось одно из мероприятий по созданию «структурированного круга общения» для стремящихся открыть себя заново людей, многие из которых раньше состояли на высоких руководящих постах. Меня пригласили туда для беседы о том, как использовать эти структурированные круги для смены карьеры. Люди выложили солидные деньги за посещение семинара, потому что интуитивно чувствовали: я скажу им, что существующие на тот момент связи не помогут им заново создать себя. Что те связи, на которые мы



надеемся при стабильной работе, редко могут привести нас к чему-то другому, совершенно новому. Целью мероприятия было применить на практике знаменитый принцип «шести степеней отделения», в соответствии с которым самый быстрый способ добраться до людей, с которыми мы еще не знакомы, – воспользоваться связями, отстоящими как можно дальше от сферы нашей повседневной жизни.

Цветные кружки предназначались для того, чтобы упростить процесс общения, заменить обычный предварительный ритуал вроде «Кто вы?», «Чем занимаетесь?» и «Какие у вас планы?», который мы вынуждены исполнять снова и снова, когда ищем работу. Результаты оказались ошеломительными. Гирлянды разноцветных кружков на серых лацканах создавали в зале веселую атмосферу. Почти никто не ограничился двумя цветами. Разнообразие сфер предыдущей деятельности не поддавалось никакой классификации. Люди застенчиво хихикали, объясняя каждый шарик в калейдоскопах на своей груди. В тот вечер не просто какой-то один человек представлял себя остальным. Каждому представилась тогда радуга новых возможностей.

## Подготовка к серьезному шагу

Как у тех людей в загородном клубе, в нас медленно пробуждается жажда перемен, смешанная со страхом, волнением, опасениями, нетерпением, сомнениями, злостью и ужасом. И в этом мы далеко не одиноки.

«Действительно ли я занимаюсь своим делом, и надо ли менять направление?» – это один из самых серьезных вопросов, возникающих сегодня в голове профессионала, достигшего середины карьерного пути. Число тех, кто резко сменил род деятельности, значительно возросло за последние двадцать лет и продолжает расти. Но в отличие



от гостей загородного клуба, у нас, как правило, нет цветных кружочков, маркирующих предыдущий опыт и ожидания, когда мы предстаем перед обрывом.

Как бы ни была распространена эта проблема, еще никому не удалось придумать, как избежать суматохи при смене карьеры. Большая часть людей переживает этот переход к новой жизни как период беспорядка, потерь, незащитности и неопределенности. Этот беспокойный период длится намного дольше, чем кажется вначале. Не помогает Rolodex<sup>\*</sup> с контактами из Ivy League<sup>\*\*</sup>, даже немалые денежные накопления и огромная поддержка семьи не облегчают эмоциональную ношу. Решительная смена направления всегда пугает намного сильнее, чем переход на схожую работу в новой компании или на другую должность в сфере, уже хорошо нам известной.

Нахождение способа справиться с этим безумием не облегчит нашего испытания, но может увеличить шансы успешного перевоплощения и, в процессе последнего, получения большей радости и удовлетворения в работе. Потому что, даже когда смена карьеры выглядит как процесс случайный, управляемый факторами, нам не подвластными – жизненный кризис, заставляющий нас по-другому расставить приоритеты, предложение новой работы, которое сваливается на нас, когда мы меньше всего этого ожидаем, – даже тогда работают одни и те же понятные принципы. Никакая перемена карьеры не происходит внезапно. В исследовании, проведенном для этой книги, я выявила общие закономерности, лежащие в основе даже самых несопоставимых случаев перемены карьеры, и соответствующий набор поддающихся определению – хоть и нестандартных – стратегий, стоящих за тем, что может показаться простой случайностью и беспорядочным поведением.

<sup>\*</sup> Rolodex – марка настольных держателей для карточек, в т.ч. визиток.

<sup>\*\*</sup> Лига плюща (Ivy League Schools) состоит из Гарвардского, Йельского, Принстонского, Колумбийского университетов, университетов Брауна, Корнуэлла и Пенсильвании и Дартмутского колледжа.



## Меня карьеру, меняем себя

Эта книга зиждется на двух обезоруживающе простых идеях. Во-первых, наша профессиональная идентификация – не сокровище, таящееся в самой глубине нашей внутренней сущности. Скорее, она состоит из многих возможностей: некоторые из них осязаемы и конкретны и определяются тем, что мы делаем, какой компанией управляем и какие истории рассказываем о своей работе и жизни; другие существуют только в царстве будущего: потенциала и сокровенных мечтаний. Во-вторых, смена карьеры означает перемену в самом себе. Поскольку мы состоим из многих «Я», перемена – не замена одного набора личностных характеристик на другой, а, скорее, процесс перехода, в ходе которого мы заново формируем полный спектр возможностей. Эти простые идеи изменяют все, что мы до этого воспринимали как данность в отношении поиска новой карьеры. Они требуют, чтобы мы посвятили большую часть времени и энергии действиям, а не размышлениям и планированию. Отсюда – нестандартность описываемых стратегий.

Общепринятое мнение таково: ключ к успешной смене карьеры кроется в том, чтобы сначала знать – как можно лучше и яснее – чем мы действительно хотим заниматься, а затем просто воспользоваться этим знанием, чтобы применить четкую стратегию. Теоретически знание появляется в результате самоанализа, проводимого в уединении или с помощью стандартных анкет и дипломированных специалистов. Как только мы поняли, каковы наши темперамент, потребности, компетенция и стержневые ценности, можно смело искать подходящую работу или организацию. Далее – всем известные определение цели, проверка почтового ящика и составление списков – испытанные способы найти работу в обычных обстоятельствах. Планирование необходимо. Общепринятый подход предостерегает нас: не предпринимай никаких действий прежде, чем четко определишься, в каком направлении хочешь двигаться.



Но смена карьеры проходит не по устоявшимся правилам. Мы узнаем, что представляем собой – на практике, а не в теории – проверяя себя в реальной жизни, а не заглядывая внутрь. Мы открываем новые возможности, *действуя* – пробуя себя в новых занятиях, переходя в новые группы, ища новые ролевые модели и переделывая свою историю по мере того, как рассказываем ее окружающим. Наши желания проявляются с приходом опыта и признания со стороны других людей. Мы воспринимаем и перевариваем новую информацию, добавляя цвета и очертания, оттенки, полутона и формы, по мере того, как наши предпочтения в тех или иных ситуациях помогают создать представление о том, кем мы становимся. Чтобы заново запустить свой механизм, нужно выбраться за пределы собственной головы. Нужно *действовать*.

Прежде чем мы сможем выбрать цветные кружочки для обозначения будущих возможностей, нам нужно знать, какие существуют палитры (отрасли, профессии, занятия) и какие цвета (конкретные должности и ролевые модели) в пределах этих палитр лучше всего нам подойдут. Это – не теоретическое занятие. Можно сказать: «Я хотел бы начать с теплых тонов», – но прежде, чем мы остановимся на правильном оттенке, нужно исследовать целый спектр возможных, проверяя их в контексте нашей повседневной жизни. То же касается и смены карьеры. Нам нужны примеры из плоти и крови, конкретные эксперименты. Профессиональная идентификация – это, кроме всего прочего, еще и тренировка – непрерывный процесс, в ходе которого мы предпринимаем различные действия, помогающие нам создать и выявить свою вероятную сущность.

## Для вас ли эта книга?

Если вы оживаетесь, услышав про юриста, который бросил все и стал капитаном дальнего плавания, или про аудитора, который оставил свою бухгалтерскую фирму, чтобы основать собственную



фабрику игрушек, и вам интересно, как им это удалось, эта книга для вас. Если вам любопытно, какие из случаев типичны, а какие редки – человек, жаждущий перемен, но застрявший на месте, или человек, бросающий все ради чего-то совершенно нового – вы также прочтете эти страницы с интересом.

В этой книге рассказаны истории тридцати девяти человек, которые изменили свою карьеру. Их опыт анализируется сквозь призму общепринятых психологических и поведенческих теорий. Основанная на историях и обширных исследованиях в области социальных дисциплин, эта книга подтверждает, что в процессе перехода присутствует неопределенность, и определяет принципы, лежащие в его основе. Но здесь не предлагается план из десяти пунктов для более успешного перехода, потому что не в этом состоит природа процесса. Взамен мы предлагаем простую схему, описывающую, что на самом деле происходит и чем обусловлена разница между положением застрявшего и движением вперед.

Эта книга не для всех. Она не для того, кто только начинает свою трудовую жизнь, и не для того, кто «снижает передачу» или вовсе бросает активную карьеру и пытается облегчить переход от одного образа жизни к другому. Она для профессионала, находящегося на середине карьерного пути, который ставит под вопрос верность выбранного направления после того, как вложил в карьеру много времени, энергии и знаний. Это желание перемен может совпасть с моментом, когда вам стукнет сорок, как часть пресловутого кризиса среднего возраста. Но число людей, переживающих середину карьерного пути, гораздо больше: сюда входят и те, кто начинает работать в раннем возрасте и возвращается на школьную скамью в тридцать с лишним, и те, кто в пятьдесят ощущает новую степень свободы и хочет по-другому прожить следующие пятнадцать лет рабочей жизни. Сколько бы вам ни было лет, эта книга для вас, если у вас есть опыт, на который можно опереться, и энергия, чтобы сделать новую карьеру успешной как с психологической, так и с экономической точки зрения. Она для вас, если кто-то из ваших близких –



супруг, близкий друг, уважаемый коллега, любимый протеже, сын или дочь – замыслил подобный переход.

Мы, как правило, работаем в течение жизни в среднем в трех различных организациях и осуществляем как минимум одну смену карьеры. Многие из наших друзей, членов семьи и коллег переживают подобные переходы. Знание того, какие повороты могут ожидать впереди и какие шаги способствуют обновлению, не снижает неуверенности относительно конечной точки движения. Но оно увеличит наши шансы попасть на верную дорогу. Если вы можете что-то сделать, или думаете, что можете – действуйте!

## Выражение признательности

Я благодарна многим людям за их вклад в создание этой книги.

Книга не была бы написана без тех, кто щедро делился своим временем и опытом перемены карьеры. Некоторые из них упомянуты здесь, многие – от кого я узнала не меньше – нет. Я глубоко ценю уроки, которые они преподали мне, и уверенность, которую они в меня вселили, позволив мне рассказать их истории.

Я в особом долгу перед Кентом Лайнбеком за то, что тот посоветовал мне построить книгу как сборник рассказов. Если в жизни этой книги и был поворотный момент, это была моя первая беседа с ним. Кент учил меня структуре и стилю, помогая стать хорошим рассказчиком и, следовательно, хорошим писателем.

Многие друзья и коллеги прочли первые варианты плана моей книги и главы из нее и выслушали мои идеи на семинарах или в беседах. В их число входят Джефф Брадач, Фарез Було, Мартин Гаргило, Пьер Херстел, Розабет Мосс Кантер, Брюс Когут, Джон Коттер, Джо Сантос, Бэрри Стейн, Мартин ван ден Поэл и Джон Уикс. Джек Габарро, Линда Хилл, Нитин Нориа и Дэвид Томас наблюдали за мной издалека, помогая мне с этим проектом столько, что всего и



не перечислить. Я благодарна Эду Шейну и двоим безымянным рецензентам за их подробные и проницательные комментарии на критическом этапе.

Я в огромном интеллектуальном долгу перед Биллом Бриджем, Хейзел Маркус, Эдом Шейном и Карлом Вайком за их новаторские труды о переходах из одного жизненного состояния в другое, возможных «Я», карьерных якорях и поиске смысла соответственно. Их первопроходческая работа в этих областях обеспечила концептуальный фундамент, на котором строятся столь многие из моих идей.

Во многих отношениях эту книгу поддержала Гарвардская школа бизнеса. Тереза Амабайл, мой научный руководитель из Гарварда, всегда верила в мой «творческий процесс». Декан Ким Кларк сделал мне подарок в виде времени, дав целый семестр и позволив написать первую, черновую, версию, не отвлекаясь.

Многие другие мои коллеги в Гарвардской бизнес-школе и INSEAD, моем «втором» доме на протяжении большей части проекта, донесли до своих слушателей мои идеи и обеспечили их обсуждение, в их числе Крис Даруолл из Калифорнийского исследовательского центра, клуб Гарвардской школы бизнеса во Франции и ассоциация выпускников INSEAD. В INSEAD свой вклад также внесли деканы Юбер Гатиньон и, позже, Ландис Габель, вместе с моими коллегами по исследованиям ОВ\*, помогавшие систематизировать время и пространство для написания книги.

Трудно сказать, когда я начала работать над этим проектом, но когда бы это ни произошло, Барбара Рифкинд была рядом, готовая выслушать и помочь мне думать о своей аудитории более масштабно. Ее роль как сторонника идеи еще задолго до того, как я созрела для написания книги, огромна. Мелинда Адамс Мерино, мой редактор в издательстве Harvard Business School Press, вела меня сквозь все преграды, встречающиеся на пути написания первой книги, с удивительным терпением и преданностью. Ей удалось найти идеальный

\* Organizational behavior – организационное поведение.



баланс между советами редактора и мотивирующими поощрениями, и я благодарна ей за это.

Констанс Хейл дала несколько тонких советов касательно ясности и стиля как корректор и сумела уловить мысли, проходящие из главы в главу. Мейкен Энгсбай, мой лаборант, помогала координировать проект, и я всегда могла рассчитывать на ее непосредственную и всецелую поддержку.

Семья и друзья окружили меня своим участием и вниманием, терпя длительные сеансы мозгового штурма по поводу моей темы и названия книги и присутствие моего ноутбука повсюду, где бы я ни была.

Эрминия Ибарра  
*Париж*