

ПРЕДИСЛОВИЕ ЭРИКА ШМИДА,
ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ GOOGLE

ЭНН ХАЙЕТТ

СТАВКА НА СЕБЯ

КАК УВИДЕТЬ ВОЗМОЖНОСТИ,
НЕ УПУСТИТЬ ИХ И ПОСТРОИТЬ
КАРЬЕРУ МЕЧТЫ

Bet on Yourself: Recognize, Own, and Implement
Breakthrough [Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

МИФ

Оглавление

| | |
|---|-----|
| Предисловие | 9 |
| Введение | 15 |
| Глава 1. Как заложить основы | 21 |
| Глава 2. Как создать возможности карьерного роста | 40 |
| Глава 3. Как усилить свое влияние | 71 |
| Глава 4. Как начать карьерный рост | 102 |
| Глава 5. Как добиться желаемой должности | 139 |
| Глава 6. Как работать эффективнее | 163 |
| Глава 7. Как идти на осознанные риски | 194 |
| Глава 8. Как выжить в эпоху перемен | 222 |
| Глава 9. Как научиться ценить себя | 245 |
| Заключение | 269 |
| Благодарности | 277 |
| Об авторе | 286 |

Предисловие

Каждый из нас помнит то самое чувство, охватившее мир в начале пандемии COVID-19, будто все разом вышло из-под контроля. По мере того как вирус распространялся по планете, привычные аспекты жизни, казавшиеся незыблемыми, один за другим шли прахом. Работа в офисе, встречи с близкими, мероприятия, путешествия... Главным для всех стало одно — сохранить здоровье.

Сейчас, когда я записываю эти мысли, за окном июнь 2021 года, и то гнетущее чувство постепенно сходит на нет благодаря научно-техническим успехам, таким как изобретение спасительных вакцин. Мы возвращаем контроль над жизнью, и в недалеком будущем нас ждет возможность для трансформаций, которая выпадает раз в сто лет.

Как не упускать подобные шансы? Наверное, многие об этом задумываются. Мы нуждаемся в подсказке. Энн Хайетт, мой бывший личный помощник (chief of staff*)

* Chief of staff — специалист, являющийся правой рукой (личным помощником) руководителя и вовлеченный в решение важнейших вопросов в разных областях бизнеса. Воплощает идеи и планы руководства в конкретные бизнес-процессы. Он может решать локальные проблемы и спорные ситуации, пока руководитель выстраивает стратегию. *Прим. ред.*

и близкая подруга, в своей книге напоминает, что «переломные моменты — часть каждой жизни и карьеры, и они наступают, хотите вы того или нет». Перемены случаются постоянно. Переход к постпандемийному миру тоже станет историческим рубежом, но едва ли последним существенным сдвигом в нашей жизни.

Чтобы найти в критических моментах новые перспективы, нужно стратегически переосмыслить имеющиеся возможности. Это делается в несколько этапов: предстоит подумать об основополагающих принципах вашей жизни, пересмотреть приоритеты и ответить на вопрос, что и почему вы цените. Это нелегко. Но честная книга о переменах, испытаниях, целеустремленности и обретении новых смыслов появилась как раз вовремя. На первых же страницах Энн дает совет, необходимый всем, чья жизнь вышла из-под контроля: делайте *ставку на себя*.

В 2006 году, когда Энн впервые позвонил настойчивый специалист по подбору кадров, она собиралась стать профессором скандинавистики, а не личным помощником руководителя компании Google, спикером и специалистом по стратегии лидерства. Сотруднику HR пришлось звонить еще трижды, прежде чем Энн согласилась хотя бы на экскурсию по кампусу Google. Но его настойчивость себя оправдала: Энн поставила на то, что именно она сможет помочь нашей команде в выполнении миссии. Произошло это в самый важный период моей карьеры и истории всей компании Google. Эта ставка стала решающей.

Когда Энн пришла к нам работать, у нее сложилась репутация профессионала, который все стремится делать безупречно и при этом отличается скромностью и тактом. Она ко всему

готовилась заранее. Она повышала продуктивность всех окружающих. Скорее всего, эта способность появилась у нее благодаря тому, что в семье она была старшим ребенком из семерых. Ее родители — потомки фермеров из штата Айдахо, отец служил на Аляске военным летчиком и пилотировал истребитель F-4 «Фантом». Казалось, Энн умела быть сразу в нескольких местах: руководила проектами в Лондоне и Нью-Йорке и одновременно возглавляла группу в штаб-квартире в Калифорнии. Но главное, она поднимала командный дух и побуждала всех двигаться вперед и добиваться самого высокого результата.

Для меня всегда было загадкой, как она все успевала. Но, прочтя эту книгу, я понял суть ее метода и нашел корни ее самоотверженности. В каждой главе Энн рассматривает примеры и бизнес-уроки из своей карьеры, которые в дальнейшем предлагает читателю опробовать на практике через прохождение карьерных спринтов: вы анализируете ситуацию, оцениваете перспективы и используете полученные знания на своем уникальном пути к плодотворной жизни — профессиональной и личной. Эти спринты подтверждают, что уроки, которые мы получили в Кремниевой долине, актуальны в любой сфере.

Особенно эта книга подойдет тем, кто хочет использовать открывающиеся возможности для достижения новых целей. Через три года совместной работы Энн зашла ко мне в кабинет для серьезного разговора. Она чувствовала, что готова к следующему важному шагу в карьере. У нее была привычка ставить четкие цели на шесть месяцев или на год вперед, но в тот день она поступила иначе. Такой должности, как личный помощник руководителя (chief of staff), в нашей компании не существовало, Энн просто изобрела ее.

Она составила перечень задач, которые сумеет решать в этой роли, и доказала, что ей это поможет развить определенные навыки, а нашей компании — выйти на новый уровень.

До появления этой книги я до конца не понимал, сколько Энн пришлось побегать (и сделать электронных таблиц), чтобы найти новые способы внести значимый вклад в развитие компании. Разработанная ею стратегия поможет и вам занять активную позицию и наметить будущий карьерный рост вне зависимости от того, каким бизнесом вы занимаетесь. Сегодня должность личного помощника руководителя (chief of staff) стала стандартом в индустрии высоких технологий.

Из книги вы узнаете о наших ошибках: одни были серьезными, а над другими мы сейчас смеемся. Случай из второй категории пришел мне на ум, когда я читал о бизнес-ритуалах Энн для повышения стойкости. Один из них — обязательные утренние тренировки. Я очень благодарен Энн за то, что она не стала включать тот эпизод в свою книгу. Однажды, решив улучшить физическую форму, я вместе с Энн пошел на высокоинтенсивную интервальную тренировку. Было раннее утро. Занимались мы возле парковки, куда ставили машины все наши коллеги. В тот день они могли наблюдать, как я изо всех сил стараюсь поддерживать темп, заданный Энн, но все равно становлюсь наглядной иллюстрацией принципа, который мы проповедуем в Google: «терпите провал как можно раньше, терпите провал как можно чаще»*. Кажется, я пропустил следующую тренировку, но Энн оказалась права:

* Принцип «терпите провал как можно раньше, терпите провал как можно чаще» (fail early, fail often) принят в IT-индустрии, чтобы выявлять возможные неполадки и устранять их на ранних этапах разработки продукта. *Прим. ред.*

испытания укрепляют жизнестойкость. Нам всем нужно ставить перед собой новые амбициозные задачи.

Мне потребовался весь мой запас прочности, когда в 2011 году я стал председателем совета директоров Google после десяти лет работы в должности СЕО. Я хотел воспользоваться этим и переосмыслить принципы лидерства. Все мои непосредственные подчиненные сменили роли. Кроме Энн. Лишь она отчитывалась непосредственно передо мной, когда мы вступили в эту новую фазу. Сохранив после реорганизации небольшую команду, Энн смогла выстроить то, что я впоследствии назвал «возмутительно хорошим управлением». В книге она подробно рассказывает, как ей это удалось, начиная со структуры и подхода к кадрам до принципов сотрудничества и обмена информацией.

Для нас было крайне важно понимать, что все мы — команда и каждый готов подставить плечо другому. В 2017 году я выступил с речью, где после меня слово брал президент Франции Эмманюэль Макрон, недавно заступивший на этот пост. Энн заметила, что я сильно нервничал, хотя в целом мне это не свойственно. Но я правда был на пределе, и не только из-за высокого уровня мероприятия: весь мир тогда проходил через значительные изменения, которые делали будущее туманным. Для речи я приготовил несколько обнадеживающих высказываний на темы, которые волновали многих людей, особенно по поводу быстрого развития технологий. Присутствие Энн и ощущение командного духа помогли мне высказаться в тот момент, когда слова должны были быть услышаны.

Билл Кэмпбелл, коуч самых влиятельных руководителей Кремниевой долины, однажды сказал мне: «Твоя должность

Ставка на себя

делает тебя управленцем, но лидером тебя делает команда». Мы вступили в переломный момент на пути к постпандемийному будущему и получили шанс на обновление, поэтому миру нужны хорошие лидеры. И человек, который посвятил карьеру поиску новых великолепных горизонтов для себя и окружающих, не мог сделать нам лучшего подарка, чем книга «Ставка на себя».

*Эрик Шмидт, соучредитель Schmidt Futures,
экс-СЕО и председатель совета директоров Google*



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

