

ЛИВАЙ ГИЛЛАРД

40 ЖЁСТКИХ ПРАВИЛ КАРЬЕРЫ

МЕНЬШЕ ЛИШНЕЙ РАБОТЫ,
БОЛЬШЕ ДЕНЕГ И СВОБОДЫ

Ливай Гиллард

**40 жёстких правил карьеры.
Меньше лишней работы,
больше денег и свободы**

«Автор»

2026

Гиллард Л.

40 жёстких правил карьеры. Меньше лишней работы, больше денег и свободы / Л. Гиллард — «Автор», 2026

Хватит быть сотрудником, которому дают больше работы вместо большей зарплаты. Пока вы выручаете всех подряд и ждёте, что начальник оценит усердие, повышение может получить кто-то другой. Здесь разбирают именно такие ситуации: как отказывать без скандала, показывать свои результаты, выбирать момент для разговора о деньгах и уходить до того, как работа загонит вас в тупик. С примерами переговоров и формулировками, которые легко переделать под себя. Откройте главу о зарплате. Возможно, к следующему разговору с руководителем вам нужнее хорошие аргументы, чем ещё один вечер сверхурочных.

© Гиллард Л., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Том первый: «Психологическая подготовка» — сначала выжить, а потом жить хорошо	5
Глава 1. Вы пришли сюда не за друзьями	6
Глава 2. Эмоции — самая дорогая роскошь	10
Глава 3. Не путайте платформу с профессиональными навыками	14
Глава 4. Перфекционизм — яд для карьеры	18
Глава 5. Смелость быть непопулярным	22
Глава 6. Твоё время ценнее, чем ты думаешь	26
Глава 7. Управление ожиданиями важнее способностей	30
Глава 8. Не ждите, пока будете готовы, чтобы начать	35
Глава 9. Принятие несправедливости мира	39
Глава 10. Вы не незаменимы	43
Глава 11. Работа — это не вся жизнь	47
Конец ознакомительного фрагмента.	50

Ливай Гиллард
**40 жёстких правил карьеры. Меньше
лишней работы, больше денег и свободы**

**Том первый: «Психологическая подготовка»
— сначала выжить, а потом жить хорошо**

Без правильного настроя усилия могут оказаться напрасными. Эта книга поможет вам правильно определить своё место, отказаться от иллюзий и отправиться в путь без лишнего груза.

Глава 1. Вы пришли сюда не за друзьями

На работе люди прежде всего сотрудничают и обмениваются результатами труда, а не ищут друзей.

1. Жестокая правда: компания — это не ваш дом

В первый день работы сотрудник отдела кадров с улыбкой проводит вас по офису: «Мы — одна большая семья, давайте поддерживать друг друга»

Вы поверили.

И вот вы начинаете относиться к коллегам как к друзьям и откровенничать с ними; ждёте от начальника почти родительской заботы, а компании отдаёте все силы, словно родному дому.

Три года спустя опубликовали список сотрудников, попавших под сокращение, — и в нём оказалось ваше имя.

Вы отправились поговорить с менеджером по персоналу: «Я столько отдал компании — пусть у меня и нет особых заслуг, но я ведь столько работал!»

Сотрудник отдела кадров равнодушно посмотрел на вас: «Компания понимает ваши чувства, но это решение, связанное с реорганизацией бизнеса».

И только в этот момент ты понял: компания действительно не твой дом.

1.1 Сущность обмена ценностями

Основная логика трудовых отношений заключается всего в четырёх словах: **обмен ценностями**.

Компания платит за ваше время и способности, а вы продаёте свой труд в обмен на зарплату. Всё так просто.

Не считайте эти слова бесчувственными. Подумайте наоборот: если компания не будет зарабатывать деньги и не сможет выплатить зарплату в следующем месяце, останется ли эта «большая семья» такой же уютной?

Я более десяти лет работал в руководстве иностранной компании и видел слишком много людей, которые потерпели неудачу из-за этого заблуждения:

- Маленький А каждый день приходит первым и уходит последним, добровольно помогает коллегам, у него отличные отношения с коллегами. Во время итоговой оценки в конце года начальник сказал: «Маленький А — очень хороший человек, но его результаты средние».

- Сотрудник Б приходит и уходит ровно по расписанию, не любит участвовать в корпоративных мероприятиях, но каждый проект выполняет с превышением плана. В списке кандидатов на повышение и прибавку к зарплате сотрудник Б занимает первое место.

Кто-то заступился за Маленького А: «Маленький Б такой некоммуникабельный, почему его повышают?»

Все дело в четырех словах: **«обмен ценностями»**.

Компания нанимает вас для решения проблем, а не для того, чтобы заводить друзей. Чем больше проблем вы способны решить, тем выше зарплата, которую вы заслуживаете.

1.2 Правда об «эмоциональном счете»

Конечно, я не призываю вас стать бездушным человеком.

Межличностные отношения на работе действительно важны, но вам нужно разобраться с одним понятием: **«эмоциональный счет»**.

Между вами и каждым человеком существует эмоциональный счет. Когда вы хорошо относитесь к другим, это как вклады; когда вы их раздражаете, это как снятие средств.

Когда баланс счета достаточный, собеседник сможет простить вам случайную ошибку или резкое высказывание.

Когда на счете дефицит, всё, что вы скажете, будет неправильным, и всё, что вы сделаете, будет не так.

Многие путают одно с другим: думают, что заводить друзей на работе — это значит постоянно делать вклады и угождать всем.

Ошибка! Суть «эмоционального счета» — это взаимный обмен, а не односторонние усилия.

Настоящие здоровые рабочие отношения выглядят так:

- Я помогу тебе решить эту сложную задачу, а в следующий раз, когда у тебя появятся ресурсы, ты подумаешь обо мне

- На этот раз я помогу тебе с проектом, а в следующий раз ты поддержишь меня, когда у меня возникнут потребности

- В решающий момент я смогу выручить тебя, а когда тебе понадобится помощь, ты сможешь на меня рассчитывать

Вот как правильно строить профессиональные связи.

1.3 Уверенность в том, что ты нужен

У меня есть друг, который работает помощником менеджера по продажам в иностранной компании. Он типичный «добродушный человек».

Она соглашается помочь любому, кто её об этом просит, и каждый день крутится как белка в колесе, но уже три года как топчется на месте.

Однажды она пожаловалась мне: «Почему я так добра ко всем, но когда дело доходит до повышения, никто обо мне не вспоминает?»

Я задала ей вопрос: «Если завтра ты уволишься, насколько сильно это повлияет на компанию?»

Она онемела.

Ответ был болезненно честен: практически никакого.

Потому что та «помощь», которую она оказывала, состояла из рутинной работы, которую легко заменить. Это мог делать кто угодно, просто она делала это чаще других.

Потом я предложил ей сделать три вещи:

проанализировать все свои текущие задачи и отсортировать их по степени важности

Исключить те «помощи», которые имеют низкую ценность и являются чисто затратными

сосредоточиться на ключевых задачах, которые напрямую влияют на результаты

Через год она стала самым незаменимым сотрудником в отделе, а её зарплата выросла почти вдвое.

Запомните: чувство уверенности на работе зависит не от того, насколько вы популярны, а от того, насколько вы нужны.

II. Независимое мышление: берегите свой ум как сокровище

Если первый урок на рабочем месте заключается в понимании сути обмена ценностями, то второй урок таков: **берегите свой ум.**

2.1 Ловушка «они говорят»

Вы слышали такие высказывания:

- «Говорят, что после 35 лет работу найти уже невозможно»
- «Говорят, что девушки не могут работать на технических должностях»
- «Говорят, что эта отрасль уже не перспективна»
- «Говорят, что работа на государственной службе — самая стабильная»

Каждый раз, когда слышу слова «они говорят», у меня возникает только одна реакция:

«Кто эти „они“?»

Скорее всего, собеседник не сможет назвать конкретных имен. Либо он сошлёт на какого-то «эксперта», либо скажет: «Все так говорят».

Это типичная **ловушка информации из вторых рук.**

Чужое мнение ≠ факт. Мнение можно выслушать, но решение должно основываться на фактах и данных из первых рук.

2.2 Факты vs мнения

Умение отличать факты от мнений — это базовая способность мышления любого взрослого человека.

Рассмотрим несколько примеров:

Утверждение

Тип

Зарплата на этой работе слишком низкая

Мнение

Месячная зарплата на этой работе составляет 5000, что на 30 % ниже среднего уровня по отрасли

Факт

Босс настроен против меня

Мнение

За последние три месяца 5 моих предложений были отклонены, в то время как у коллег за тот же период показатель одобрения составил 80%

Факт

У этой компании нет будущего

Точка зрения

Показатели компании падают на 15 % два года подряд, а текучесть ключевых сотрудников составляет 40 %

Факт

Заметили разницу?

Факт — это проверяемая информация, а точка зрения — субъективное суждение.

Многие сотрудники, несмотря на многолетний стаж, до сих пор не могут различить эти два понятия. Услышав какую-то точку зрения, они сразу принимают её за факт, а затем на основе этого «факта» принимают важные жизненные решения.

Результат можно предсказать.

2.3 Пять вопросов для развития критического мышления

Как развить способность к независимому мышлению? Предлагаю вам пять вопросов, которые следует задавать себе при получении любой информации:

Who (кто это сказал): каков источник информации? Каков опыт этого человека? Какие у него интересы?

What (что сказано): это факт или мнение? Подкреплено ли это данными? Надежны ли источники информации?

When (когда это было сказано): насколько актуальна эта информация? Не является ли это устаревшим выводом?

Where (где сказано): через какой канал была опубликована информация? Это авторитетная платформа или независимый блог?

Why (почему это сказано): каковы мотивы собеседника? Какой цели он хочет достичь? Привыкните задавать себе эти пять вопросов, и вы превзойдете 90 % людей.

III. Практическое руководство: начните меняться уже сегодня

Вы поняли суть, но что делать дальше?

3.1 Пересмотрите распределение своего времени

Возьмите лист бумаги и перечислите все свои рабочие задачи за прошедшую неделю.

Затем рядом с каждым пунктом отметьте:

- Какую непосредственную ценность принесло это дело? (Рост доходов / Снижение затрат / Повышение эффективности / Удовлетворенность клиентов)
- Каковы будут последствия, если завтра вы не сделаете это?
- Может ли кто-то другой выполнить эту задачу? Насколько хуже он справится с ней по сравнению с вами?

Выполнив это упражнение, вы будете удивлены: оказывается, 70 % времени уходит на малозначимые или даже бесполезные дела.

Начиная со следующей недели, откажитесь от тех «помощников», без которых можно обойтись, и сосредоточьтесь на том, что отражает ваши основные ценности.

3.2 Составьте свой «список фактов»

Перед каждым важным решением (смена работы, переход на другую должность, принятие проекта) заставляйте себя составлять список фактов:

- Какие объективные данные подтверждают это решение?
- Какие объективные данные свидетельствуют против этого решения?
- От кого я услышал эти «мнения»? Какова их позиция?
- Если отбросить мнения всех остальных, какой выбор я бы сделал, опираясь только на факты?

Как только вы это запишете, решение станет ясным.

3.3 Управляйте своим эмоциональным балансом

Составьте список из 5 самых важных для вас партнеров по работе (начальники/коллеги/подчиненные).

По каждому из них спросите себя:

- Когда я в последний раз «пополнил» его счет? Что я сделал?
- Баланс нашего эмоционального счета положительный или отрицательный?
- Что я могу сделать в течение следующего месяца, чтобы увеличить этот баланс?

Помните: вклады должны быть постоянными, а снятие средств — осторожным.

Глава 2. Эмоции — самая дорогая роскошь

Кто первым теряет самообладание, тот и проиграет.

I. Цена потери контроля над эмоциями

1.1 Реальная история

В моей прежней компании был один коллега, чрезвычайно способный, с отличными техническими навыками, он был опорой отдела.

Единственная проблема заключалась в том, что он был эмоционально нестабилен.

Когда проект шёл гладко, он был звездой команды; когда же возникал стресс, он превращался в «бомбу замедленного действия».

Однажды на встрече с клиентом тот задал несколько острых вопросов по поводу предложения. Он тут же взорвался: «Да вы что понимаете? Непрофессионал дает советы профессионалу!»

В конференц-зале мгновенно воцарилась тишина. Клиент побледнел.

Что было дальше?

- Проект провалился, убытки составили несколько миллионов
- Ему вынесли серьёзное дисциплинарное взыскание, и годовая премия улетучилась
- Через полгода его «оптимизировали»

В день ухода он сказал мне: «Я просто человек прямолинейный, говорю то, что думаю. Почему меня не принимают?»

Я ответил: «Дело не в том, что тебя не принимают, а в том, что твои эмоции обходятся слишком дорого, и компания не может себе этого позволить».

1.2 Формула расчета стоимости эмоций

Многие не осознают, что эмоции имеют свою цену, причём очень высокую.

Давайте посчитаем:

Предположим, что ваша месячная зарплата составляет 20 000, вы работаете 22 дня в месяц по 8 часов в день.

Ваша почасовая ставка составляет примерно: $20\,000 \div 22 \div 8 \approx 114$ юаней/час

Если из-за потери самоконтроля вы:

- поссорились с коллегой и потратили 2 часа впустую = 228 юаней
- весь день находитесь в плохом настроении, что снижает эффективность вдвое = 456 юаней

- импульсивно уволились, период безработицы — 3 месяца = 60 000 юаней

- Провалил важный проект, что повлияло на повышение по службе = потенциальные долгосрочные убытки в размере нескольких сотен тысяч юаней

И это ещё не учёты скрытых затрат:

- ухудшение межличностных отношений
- Ущерб личному имиджу
- Упущенные возможности
- Проблемы с физическим и психическим здоровьем

Потеря самоконтроля — возможно, самое убыточное поведение на рабочем месте.

1.3 Признаки эмоциональной зрелости

Что такое эмоциональная зрелость?

Это не отсутствие эмоций, а:

способность распознавать свои эмоции: я знаю, что сейчас испытываю гнев/тревогу/обиду

Умение понимать источник эмоций: я знаю, почему у меня возникла эта эмоция

Способность выбирать способ реагирования: я могу решить, как выразить это чувство

Готовность нести ответственность за последствия своего выбора: я готов отвечать за то, как я выражаю свои мысли

Большинство людей застревают на первом этапе: они даже не понимают, что с ними происходит, и просто поддаются эмоциям.

II. Три уровня управления эмоциями

2.1 Первый уровень: не причинять вреда другим

Это минимальное требование.

Как бы ни был силен гнев, не переходите на личные нападки; как бы ни было обидно, не устраивайте публичных ссор; как бы ни было тревожно, не заражайте команду своими негативными эмоциями.

Как это сделать?

Техника «кнопки паузы»:

Когда чувствуете, что эмоции берут верх, заставьте себя: трижды глубоко вдохнуть

Про себя просчитайте 10 секунд

Спросите себя: «Буду ли я сожалеть через час о том, что сейчас говорю/делаю?»

Если ответ «да», то замолчите, уйдите с места событий и поговорите, когда успокоитесь. Это не трусость, это профессионализм.

2.2 Второй уровень: не причиняй вреда себе

Многие люди вежливы с посторонними, но жестоки к себе.

- Не справились с работой — мучаетесь угрызениями совести
- Получив критику от других, они снова и снова переживают эту боль
- Столкнувшись с неудачей, отрицают всю свою жизнь

Это называется эмоциональным самоистязанием.

Каковы последствия эмоционального истощения?

- Бессонница, тревога, депрессия
- неуверенность в себе, потеря уверенности
- Потеря способности действовать, чем дольше лежишь, тем сильнее беспокойство

Как остановить внутреннее истощение?

Относитесь к себе как к другу:

Представьте, что ваш лучший друг оказался в такой же ситуации. Как бы вы его утешили?

Вы бы сказали: «Ты просто неудачник, даже с такой мелочью не можешь справиться»?

Нет. Вы бы сказали: «На этот раз действительно было непросто, но ты уже сделал всё, что мог. Давай посмотрим, как можно улучшить ситуацию в следующий раз».

Так почему же вы не можете так же относиться к себе?

2.3 Третий уровень: превратите эмоции в топливо

Это уровень мастера.

Гнев можно превратить в мотивацию: «Ты говоришь, что я не способен? Я тебе докажу, что ты ошибаешься». Тревога может стать толчком к действию: «Беспокоиться бесполезно, лучше сделать что-нибудь, чтобы избавиться от тревоги». Обида может стать стимулом для роста: «На этот раз я признаю свою ошибку, но в следующий раз не допущу, чтобы такое повторилось».

Эмоции сами по себе не бывают хорошими или плохими, главное — как ты их используешь.

Я знаком с одним директором по продажам, который каждый раз, когда получал отказ от крупного клиента, распечатывал это письмо и вешал на стену.

Кто-то спросил её: «Разве это не доставляет тебе лишних переживаний?»

Она ответила: «Это мое топливо. Каждый раз, когда мне хочется полениться, я бросаю на это взгляд и понимаю, сколько битв мне ещё предстоит».

Впоследствии она стала лучшим продавцом в компании с годовым окладом в миллион.

III. Стратегии реагирования на типичные эмоциональные ситуации

3.1 Когда вас критикует руководитель

Инстинктивная реакция: защита, возражение, обида, гнев

Профессиональный подход:

Сначала выслушайте: даже если собеседник не прав, дайте ему договорить

Разграничьте факты и мнения: что является объективной проблемой, а что — субъективной оценкой

Извлеките полезную информацию: даже если тон был грубым, есть ли в содержании что-то ценное?

Формула ответа: «Спасибо за замечание + мое понимание + план улучшений»

Пример:

«Спасибо, господин Ван, за то, что вы указали на эту проблему. Я понимаю, что вы имеете в виду, что в аспекте ХХ необходимо внести улучшения. К среде я переработаю версию плана, уделив особое внимание оптимизации упомянутых вами моментов, и тогда прошу вас еще раз проверить его».

Преимущества такого подхода:

- демонстрация профессионализма
- Превращение конфликта в сотрудничество
- Удерживает инициативу

3.2 Когда коллега перекладывает ответственность на вас

Инстинктивная реакция: немедленно ответить, вступить в переписку по электронной почте, пожаловаться руководству

Профессиональный подход:

Сбор доказательств: электронные письма, записи чатов, протоколы совещаний

Обсудить в частном порядке: сначала дать собеседнику возможность выйти из ситуации с достоинством: «Может, это какое-то недоразумение?»

Чётко обозначить границы: мягко, но твёрдо изложить факты и распределение ответственности

При необходимости перейти на более высокий уровень: если собеседник продолжает придирается, обратиться к руководству с доказательствами

Пример (личное общение):

«Ли, я понимаю, что у тебя может быть некоторое давление в связи с этим проектом. Однако, согласно протоколу совещания прошлой недели, эта часть работы, как было оговорено, находится в ведении вашей команды. Я готов оказать содействие, но ведущую роль должны играть вы. Что ты об этом думаешь?»

3.3 Когда рабочая нагрузка становится настолько большой, что приводит к нервному срыву

Инстинктивные реакции: терпеть, не спать по ночам, жаловаться, уходить от проблем

Профессиональный подход:

Признать свои пределы: я не Супермен, если не могу — значит, не могу

Расстановка приоритетов: использовать метод «четырёх квадрантов», чтобы различать важность и срочность

Управление отношениями с руководством: своевременно общайтесь с руководителем: «У меня сейчас три задачи — А, В и С. Какая из них, по вашему мнению, имеет наивысший приоритет?»

Обращение за поддержкой: просите помощи, когда это необходимо, и делегируйте полномочия, когда это уместно

Помните: «Кто громче плачет, тот больше получает», но плакать нужно профессионально.

IV. Ежедневные упражнения по управлению эмоциями

4.1 Дневник эмоций

Ежедневно уделяйте 5 минут записям:

- Какая эмоция была сегодня самой сильной?
- Какое событие вызвало эту эмоцию?
- Как я отреагировал в тот момент?
- Если бы всё повторилось, как бы я поступил?

Продолжайте так в течение месяца, и вы по-новому поймёте свои эмоциональные паттерны.

4.2 Создание системы поддержки

Найдите 2–3 надежных старших коллег или коллег по профессии и регулярно общайтесь с ними.

Не для того, чтобы высказать недовольство, а для того, чтобы:

- чтобы было к кому обратиться за советом, когда возникают затруднения
- чтобы в моменты упадка настроения было с кем поговорить
- чтобы поделиться успехами

Одиноким людям легче потерять контроль над своими эмоциями.

4.3 Развивайте эмоциональный буфер

Найдите то, что поможет вам быстро прийти в себя:

- Заняться спортом в течение 30 минут
- Прослушивание любимой музыки
- 15-минутная прогулка
- 10 минут медитации

Это не пустая трата времени, а зарядка ваших эмоциональных батареек.

Глава 3. Не путайте платформу с профессиональными навыками

Сколько вы будете стоить, уйдя из компании?

I. Иллюзия «ореола» платформы

1.1 Кто вы?

«Я работаю менеджером в компании ХХ». «Я директор в компании из списка 500 крупнейших компаний мира». «Я руковожу командой из нескольких десятков человек».

Вам знакомы эти фразы?

Многие, представляясь, говорят не о том, кто они сами, а о том, в какой компании работают, какую должность занимают и сколько человек у них в подчинении.

Почему?

Потому что, если убрать все эти ярлыки, они не знают, о чём ещё можно говорить.

1.2 Пронзительный эксперимент

Был проведён один эксперимент.

Я попросил двух друзей представиться по-разному:

Вариант А (версия для платформы):

«Я работаю старшим менеджером в одной из иностранных компаний, входящей в список 500 крупнейших компаний мира. Отвечаю за бизнес в Восточно-Китайском регионе, управляю командой из 15 человек, годовой бюджет составляет 50 миллионов».

Вариант В (ориентированный на компетенции):

«Я специализируюсь на создании систем продаж с нуля и за последние три года помог компании увеличить показатели на 300%. Я умею налаживать отношения даже с самыми сложными крупными клиентами, а также готовить новичков к роли лучших продавцов».

Затем он спросил рекрутера: «Если бы перед вами лежали эти два резюме, с кем бы вы предпочли встретиться?»

Ответ рекрутера был очень прямым: «Версия В. Потому что я знаю, на что он способен, а в версии А я знаю только, где он находится».

Платформа принадлежит другим, а способности — только вам.

1.3 Три вещи, которые дает вам платформа

Объективно говоря, крупная платформа действительно может дать вам три вещи:

Репутационная поддержка: престижные университеты и известные компании действительно служат трамплином

Ресурсный рычаг: большой бюджет, большая команда, крупный бренд — так работать гораздо проще

Широта взглядов: общение с лучшими специалистами, участие в крупных проектах, приобретение нового опыта

Но вопрос в том: сколько из этого останется после ухода с платформы?

- Авторитет теряет свою ценность (аура прежнего работодателя освещает лишь первые три строчки резюме)

- Ресурсный рычаг исчезнет (никто больше не выделит вам бюджет в 50 миллионов)

- кругозор и масштаб мышления застынут (вы, возможно, видите мир глазами платформы, а не своими)

Поэтому каждый раз, когда кто-то хвастается передо мной: «В нашей компании всё так-то и так-то», я задаю один вопрос:

«Если убрать название компании, убрать вашу должность, убрать вашу команду, что у вас останется?»

II. Список переносимых компетенций

2.1 Что такое переносимые навыки?

Переносимые навыки = навыки, которые остаются ценными даже при смене компании, отрасли или даже страны.

К распространённым переносимым навыкам относятся:

Тип навыка

Конкретные проявления

Переносимость

Профессиональные навыки

Программирование, проектирование, финансовый анализ

Коммуникативные навыки

Ведение переговоров, публичные выступления, письменная речь

Решение проблем

Анализ проблем, разбор проблем, поиск решений

Управление проектами

Планирование, выполнение, координация, сдача

Лидерство

Мотивация команды, развитие талантов, достижение целей

Способность к обучению

Быстрое освоение новых знаний и навыков

А к тем вещам, которые **не поддаются переносу**, относятся:

- Внутренние процессы компании (при смене компании придётся начинать всё сначала)
- Конкретные связи (с уходом человека связи ослабевают)
- Ресурсы, привязанные к платформе (бюджет, команда, бренд)
- Политическое положение в офисе (перераспределение сил)

2.2 Самоанализ: ваш «счёт способностей»

Возьмите лист бумаги и нарисуйте три круга:

Первый круг: то, что даёт мне платформа

- Поддержка бренда крупной компании
- Размер управляемой команды
- Размер бюджета, которым я распоряжаюсь
- Внутренний ранг и должность

Второй круг: то, что я создаю совместно с платформой

- Проекты, выполненные на платформе
- Контакты, установленные с помощью ресурсов платформы
- Обучение и возможности для развития, предоставленные платформой

Третий круг: то, что принадлежит исключительно мне

- Профессиональные навыки и сертификаты
- Переносимые универсальные навыки

- Личный бренд и репутация
- Способность к самостоятельному мышлению и обучению

По-настоящему вашим является только третий круг.

Большинство людей тратят время и силы на первый и второй круги, упуская из виду накопление опыта в третьем круге.

И только в тот день, когда они покидают платформу, они обнаруживают: **оказывается, я ничего с собой не могу унести.**

2.3 Создайте свою «Т-образную структуру компетенций»

Идеальная структура компетенций должна иметь форму буквы Т:

- **Поперечные навыки (—):** широкие универсальные навыки (коммуникация, управление проектами, решение проблем)

- **Вертикальные навыки (I):** как минимум один глубокий профессиональный навык

Горизонтальные навыки делают вас адаптивным, а вертикальные — незаменимым.

Только горизонтальные навыки, без вертикальных = «универсал»: подходит для любой работы, но ни в чём не преуспевает

Только вертикальные навыки = эксперт, но с трудностями в сотрудничестве и карьерном росте

Т-образная структура = обладает как специализированными знаниями, так и умением работать в команде.

III. Как проверить свою рыночную ценность

3.1 Самый прямой способ: пойти на собеседование

Не ждите, пока захотите сменить работу, чтобы пойти на собеседование.

Рекомендуется проходить собеседование хотя бы раз в год, даже если вы не планируете менять работу.

Почему?

- Чтобы понять рыночную конъюнктуру: сколько вы сейчас стоите?
- Выявить слабые стороны: на какие вопросы рекрутера вы не сможете ответить?
- Сохраняйте чувство рынка: какие навыки востребованы на рынке труда?
- Разработайте запасной план: если наступит тот день, вы не будете теряться

У меня есть одна привычка: даже если моя работа стабильна, я раз в полгода обновляю резюме и отправляю его в несколько компаний, чтобы «прощупать почву».

Делаю это не для того, чтобы сменить работу, а чтобы знать, что у меня есть выбор.

3.2 Косвенная проверка: поиск побочной деятельности

Если вы не решаетесь уволиться, попробуйте сначала заняться побочной деятельностью.

В свободное время берите частные заказы, занимайтесь консалтингом, пишите статьи.

Побочная деятельность — лучший лакмусовый тест для ваших навыков:

- Если никто не предоставляет вам платформу, сможете ли вы самостоятельно находить клиентов?

- Без поддержки команды сможете ли вы самостоятельно выполнить задание?

- Если отбросить бренд компании, будут ли люди готовы платить за ваши личные навыки?

Если у вас не получается развить побочный бизнес, возможно, вы переоцениваете свои способности.

3.3 Решающий тест: представьте, что завтра вы останетесь без работы

Задайте себе три вопроса:

Если завтра компания обанкротится, через сколько времени я смогу найти работу с такой же зарплатой?

в течение 1 месяца: вы в безопасности

в течение 3 месяцев: всё ещё в порядке

Более 6 месяцев: тревожный сигнал

Не знаю: ещё опаснее

Сколько у вас источников дохода?

Только зарплата: единичный риск

Зарплата + побочный заработок: немного лучше

Заработная плата + дополнительный заработок + инвестиции: ещё безопаснее

Пассивный доход > расходы: финансовая свобода

Сколько людей из моей сети знакомств готовы по собственной инициативе рекомендовать меня на работу?

Не сосчитать: нужно развивать связи

3–5 человек: базовая поддержка

Более 10: очень надежно

IV. Практическое руководство: начните накапливать настоящие навыки уже сегодня

4.1 Каждый день задавайте себе один вопрос

«То, что я делаю сегодня, — это расходование ресурсов платформы или накопление собственных навыков?»

• Участие во внутренних совещаниях = Расходуя ресурсы платформы (покинув компанию, они мне не пригодятся)

• изучение отраслевых знаний = накопление навыков (будут ценны везде)

• Обработка внутренних процессов = потребление ресурсов платформы

• Повышение профессиональных навыков = накопление потенциала

• Поддержание внутренних отношений = расход ресурсов платформы

• Расширение внешних контактов = накопление потенциала

Посвящайте 70 % времени тому, что можно унести с собой.

4.2 Создание личного бренда

Внутри компании:

• Подходите к каждому проекту как к своему творению

• Проявляйте инициативу в обмене опытом и знаниями

• Станьте «головным экспертом» в своей области (к вам обращаются с любыми вопросами)

За пределами компании:

• Писать профессиональные статьи и проводить презентации

• Участвуйте в отраслевых мероприятиях и сообществах

• формируйте профессиональный имидж на таких платформах, как LinkedIn

Пусть люди запоминают ваше имя, а не название вашей компании.

4.3 Регулярно проводите оценку своих компетенций

Ежеквартально проводите анализ:

Какие новые навыки я освоил за эти три месяца?

Какие достижения я реализовал, которые можно указать в резюме?

С какими новыми людьми из отрасли я познакомился?

Если завтра я останусь без работы, станет ли моя конкурентоспособность выше или ниже, чем три месяца назад?

Постоянный рост — вот что даёт наибольшее чувство безопасности.

Глава 4. Перфекционизм — яд для карьеры

Завершение важнее совершенства, выполнение важнее репутации.

I. Три ловушки перфекционизма

1.1 Ловушка первая: вечная неготовность

«Подождите, я ещё немного подготовлюсь». «Этот вариант ещё не идеален». «Я ещё раз его доработаю».

Вам знакомы эти фразы?

Самая большая проблема перфекционистов заключается не в высоких требованиях, а в том, что они **всегда считают себя недостаточно подготовленными**.

Я знаю одного менеджера по продукту, который может переделать техническое задание до 20 раз.

Каждый раз, когда я спрашивал его: «Когда можно приступить к разработке?», он отвечал: «Подождите ещё, нужно доработать некоторые детали».

Прошло три месяца, конкуренты уже запустили свои продукты, а его документация все еще «оптимизировалась».

В конце концов босс сказал: «Мне нужен продукт на 80 баллов, а не документ на 100».

На работе завершение работы в 100 раз важнее совершенства.

1.2 Ловушка № 2: чрезмерная доработка малозначимой работы

У перфекционистов есть одна особенность:

они стремятся к совершенству в мелочах, а в важных делах прокрастинируют и уклоняются от ответственности.

- : целый день настраивают шрифт в презентации
- — переделывают формулировки в письмах более десятка раз
- Несколько раз дорабатывают протокол встречи

А что дальше?

- Основная концепция до сих пор не проработана
- Еще не приступили к подготовке предложения для клиента
- Постоянно уклоняются от принятия ключевых решений

Это не профессионализм, а маскировка стратегической лени тактическим усердием.

1.3 Ловушка № 3: не действовать из-за страха совершить ошибку

Самый глубокий страх перфекционистов — это страх ошибиться, страх критики, страх несовершенства.

Поэтому они выбирают:

- не брать на себя сложные задачи (боясь, что не справятся)
- не высказывают своё мнение (боясь сказать что-то не то)
- не пробовать новые методы (из-за страха неудачи)

И что в результате?

Все верно, но и заслуг тоже нет.

На рабочем месте «отсутствие заслуг» и «наличие промахов» зачастую приводят к одному и тому же результату — маргинализации.

II. Почему завершение важнее совершенства

2.1 Рабочее место — это не школа

В школе:

- Домашние задания можно переделывать несколько раз
- экзамены можно пересдавать
- Цель — получить максимальный балл

На работе:

- У вас есть только один шанс
- рынок не ждет
- Цель — **создавать ценность**

В школе поощряют совершенство, на работе — **выполнение поставленных задач.**

2.2 Логика итераций

В сфере интернет-продуктов существует общее мнение:

сначала запустить продукт, а потом уже вносить изменения.

Почему?

- Чтобы как можно раньше получить отзывы пользователей
- Быстрая проверка гипотез
- Действовать небольшими шагами и быстро, постоянно оптимизируя

То же самое и на работе:

- сначала выпустите версию, получите отзывы, а затем внесите изменения
- Начните действовать, корректируя по ходу работы
- Сначала доберитесь до 60 баллов, а потом доработайте до 80

Совершенство достигается путем многократных итераций, а не за один раз.

2.3 Расчет альтернативных издержек

Просчитайте:

Вам нужно разработать план.

Подход перфекциониста:

- Потратить 2 недели на доработку до 95 баллов
- сдаете проект, начальник говорит, что направление неверное, переделываете
- Общее время: 4 недели, результат: 0

Подход «быстрая сдача»:

- За 3 дня создать версию на 60 баллов
- Уточнил направление у руководителя, получил одобрение
- Еще 1 неделю ушло на оптимизацию до 85 баллов
- Общее время: 10 дней, результат: 1 рабочий вариант

Что разумнее?

Цена перфекционизма — не время, а упущенные возможности.

III. Как преодолеть перфекционизм

3.1 Установите критерий «достаточно хорошо»

Получив задание, сначала уточните:

В чём заключается цель этого задания?

для внутреннего обсуждения → достаточно 60 баллов

Предложение для клиента → требуется 85 баллов

Публикация → Возможно, потребуется 90 баллов

Когда крайний срок?

Сроки сжатые → Завершить в первую очередь

Времени достаточно → можно провести соответствующую оптимизацию

Кто является целевой аудиторией? Что для них важно?

Руководство заинтересовано в результатах → Сосредоточьтесь на ключевых выводах

Клиенты заинтересованы в решении → Подчеркните преимущества

Команда уделяет внимание реализуемости → Детализировать план действий

Разные ситуации — разные стандарты «достаточно хорошо».

3.2 Использование техники «таймбокса»

Установите фиксированное время для каждой задачи:

- Создание презентации: 2 часа

- Написание предложения: 1 день
- Ответ на электронное письмо: 30 минут

По истечении этого времени задача должна быть выполнена.

Ограничения стимулируют творчество.

Вы обнаружите:

- Презентация, подготовленная за 2 часа, и та, над которой работали 2 дня, отличаются не так сильно, как вам кажется
- Эффект от письма, написанного за 30 минут, и от того, над которым вы бились целый час, практически одинаков

В большинстве случаев ваше «совершенство» — это всего лишь самоудовлетворение.

3.3 Составьте «список выполненных дел»

Каждый день перед уходом с работы спрашивайте себя:

- Что я сегодня завершил? (а не «что я сделал»?)
- Какие задачи можно отметить галочкой?
- Есть ли что-то, что так и не было сдано из-за стремления к совершенству?

Список выполненных дел vs список дел

Большинство людей увлекаются ощущением наполненности, которое даёт список дел, но упускают из виду чувство удовлетворения от списка выполненных дел.

Настоящий прогресс заключается в каждой отмеченной галочкой задаче, а не в каждом кружке с надписью «Сделать».

3.4 Признайте, что в некоторых сферах «достаточно хорошо» — это уже хорошо Не всё стоит делать идеально.

Дела, в которых достаточно «достаточно хорошо»:

- Презентации для внутренних совещаний
- Повседневная переписка по электронной почте
- Рутинные отчеты
- Неключевые процессы

Области, в которых стоит стремиться к совершенству:

- Задачи, напрямую влияющие на результаты деятельности
- Работы, демонстрирующие ключевые навыки
- Ключевые моменты, связанные с профессиональным ростом
- Материалы, способствующие формированию личного бренда

Используйте перфекционизм там, где это действительно важно, а во всём остальном «достаточно хорошо» — это уже хорошо.

IV. Руководство к действию: начните меняться уже сегодня

4.1 Применяйте «правило 70%»

Любую задачу сдавайте, когда она выполнена на 70 %.

- Написав план на 70% → обратитесь к руководителю для подтверждения направления
- Презентация готова на 70% → обратитесь к коллегам за отзывами
- Проект выполнен на 70 % → сначала запустите его в тестовую эксплуатацию

Чем раньше получишь обратную связь, тем раньше сможешь внести корректировки и тем раньше завершишь работу.

4.2 Установить «обязательную дату сдачи»

Для каждой важной задачи установите две даты:

- **Внутренний срок:** на 2 дня раньше фактического срока
- **Внешний срок:** фактическая дата сдачи

К внутреннему сроку должно быть выполнено 90 %, оставшиеся 10 % отводятся на окончательную доработку.

Это позволяет избежать внесения изменений в последнюю минуту.

4.3. Ведите учет «налога на перфекционизм»

Каждый раз, когда вы опаздываете из-за стремления к совершенству, записывайте это:

- Название задачи
- — запланированное время выполнения
- Фактическое время выполнения
- Последствия задержки
- Что бы было, если бы вы решили, что «достаточно хорошо»

Оглянувшись через месяц, вы будете удивлены:

окажется, что перфекционизм обошёлся вам в такую высокую цену.

Глава 5. Смелость быть непопулярным

Если вы не хотите никого обидеть, в итоге вас никто и не запомнит.

I. Трагедия «вечного добродетеля»

1.1 Типичный «хороший парень»

Маленькая А — известная во всей компании «хорошая девочка»:

- Она соглашается помочь любому, кто её об этом просит
- Никогда не отказывается от дополнительной работы
- на собраниях никогда не высказывает возражений
- боится обидеть кого-либо

И что в результате?

- У неё самая большая рабочая нагрузка во всём отделе
- Ей не достаётся ни повышения, ни прибавки к зарплате
- Коллеги считают её «послушной» и поручают ей любую черновую работу
- Руководитель считает, что у неё «нет собственного мнения», и она не готова к ответ-

ственной работе

Спустя три года она по-прежнему остаётся рядовым сотрудником.

Если не хочешь никого обидеть, в итоге никто тебя и не запомнит.

1.2 Почему «хорошим людям» не везёт

У многих есть заблуждение:

быть добрым к людям = иметь хорошие отношения с окружающими = успешная карьера

Неверно!

Логика рабочей среды такова:

быть ценным = быть нужным = пользоваться уважением

Если вы хорошо относитесь ко всем, это равносильно тому, что вы плохо относитесь ко всем.

Потому что:

- Ваше время распыляется
- твои силы распыляются
- твоя ценность недооценивается

Доброта без границ — это дешёвая доброта.

1.3 Необходимость быть неприятным

Я не учу вас быть неприятным человеком.

Я просто говорю вам правду:

если ты хочешь чего-то добиться, тебе неизбежно придётся кого-то раздражать.

- Когда ты борешься за ресурсы, кому-то покажется, что ты «слишком напористый»
- Если вы будете придерживаться своих принципов, кому-то покажется, что с вами «трудно общаться»
- Если ты отказываешься от необоснованных требований, кому-то покажется, что ты «изменился»

Это совершенно нормально.

Пытаться понравиться всем — это то же самое, что пытаться угодить всем: невозможно и не нужно.

II. Три уровня установления границ

2.1 Первый уровень: временные границы

Ваше время — вы сами распоряжаетесь им.

Распространённые нарушения границ во времени:

- : обращаются к вам в любое время после работы
- Принуждают вас участвовать в совещаниях по выходным
- Внезапно сваливают на вас «срочную работу»

Как реагировать?

Мягко, но решительно скажите «нет»:

«Я понимаю, что это срочно, но у меня сейчас на повестке дня проект ХХ, который нужно сдать сегодня. Как насчёт такого варианта: я завтра утром в первую очередь займусь твоим делом?»

Ключевые моменты:

- Проявите понимание (не отказывайте холодно)
- объясните текущую ситуацию (дайте понять, что у вас есть приоритеты)
- Предложение альтернативного варианта (демонстрирует готовность к сотрудничеству)

То, как другие относятся к твоему времени, зависит от того, чему ты их научил.

2.2 Второй уровень: границы ответственности

Что входит в вашу компетенцию, а что нет.

Проблема многих «добрых людей» заключается в том, что

они принимают чужую ответственность за свою.

- Коллега не успевает выполнить работу, и вы делаете её за него
- Подчинённый не справляется с заданием — вы выполняете его за него
- Проблемы других отделов — вы добровольно берете их на себя

Результат:

- Вы измотаны до предела
- Другие не получают возможности для роста
- Ваша основная ценность теряет значение

Как установить границы ответственности?

Задайте себе три вопроса:

Кто изначально должен был отвечать за это?

Каковы будут последствия моего вмешательства?

Каков будет худший исход, если я не буду этого делать?

В большинстве случаев вы обнаружите:

если вы ничего не сделаете, небо не рухнет.

2.3 Третий уровень: эмоциональные границы

Чужие эмоции — не ваша ответственность.

Чего больше всего боятся «вечные добродетели»?

Они боятся, что другие будут недовольны.

• Увидев, что у начальника плохое настроение, сразу начинают анализировать, не сделали ли они что-то не так

- Если коллега говорит резким тоном, сразу же извиняются
- Если клиент немного недоволен, хочется сразу же встать на колени и признать свою вину

Это проявление нечетких эмоциональных границ.

Запомните:

- Если у руководителя плохое настроение, возможно, это связано с семейными проблемами, которые не имеют к вам никакого отношения
- Если коллега ведет себя грубо, возможно, он находится под большим стрессом — это не ваша вина

• Жалобы клиента, возможно, связаны с недовольством политикой компании, а не направлены лично на вас

Вы можете проявить заботу, но не обязаны брать на себя ответственность.

III. Искусство говорить «нет»

3.1 Когда следует говорить «нет»

В следующих ситуациях следует решительно отказать:

за пределами ваших обязанностей и не представляющие ценности

«Забери для меня посылку»

«Сделай мне презентацию, это очень просто»

«Просто заодно это сделай»

Влияет на основную работу

У меня сейчас важный проект

Срок сдачи приближается

Ресурсы ограничены

Привычная зависимость со стороны партнера

каждый раз обращается к вам

не развивается

считает вашу помощь само собой разумеющейся

Нарушение принципов и красных линий

Нарушение правил

Наносит ущерб интересам других

Нарушение профессиональной этики

3.2 Шаблоны фраз для того, чтобы сказать «нет»

Шаблон 1: Метод расстановки приоритетов

«Я понимаю, что это важно, но у меня сейчас на повестке дня проект ХХ, который нужно сдать сегодня. Может быть, подождать до завтра или обратиться к кому-нибудь другому?»

Шаблон 2: Метод «пределов компетенции»

«Я не очень хорошо разбираюсь в этой области и боюсь, что задержу вас. Предлагаю обратиться к ХХ, он лучше разбирается в этом».

Шаблон 3: Метод ограниченности ресурсов

«Я бы очень хотел тебе помочь, но на этой неделе у меня уже нет свободного времени. Если на следующей неделе у меня появится возможность, я тебе скажу?»

Шаблон 4: Метод «принципы и ограничения»

«Я понимаю твои потребности, но такой подход не соответствует правилам компании/моим принципам. Давай посмотрим, есть ли другие варианты?»

Ключевые моменты:

- — мягкий тон, но твёрдая позиция
- Объясните причины, не давайте ложных надежд
- Предлагайте альтернативные варианты (по желанию)

3.3 Психологическая подготовка к тому, чтобы сказать «нет»

Многие не решаются сказать «нет», потому что боятся:

- что собеседник расстроится
- что отношения испортятся
- в будущем будет сложно сотрудничать

На самом деле:

те отношения, которые действительно стоит сохранять, не разорвутся из-за одного отказа.

Если собеседник обижается из-за одного вашего отказа:

- то либо он изначально не уважает вас
- либо он привык пользоваться вами
- либо эти отношения изначально были нездоровыми

Такие отношения не жаль разорвать.

IV. От «вечного добродетеля» к уважаемому человеку

4.1 Переосмысление понятия «хороший человек»

Что такое настоящий «добрый человек»?

- Это не тот, кто всегда идет на встречу просьбам
- Это не значит никогда никому не отказывать
- Это не значит, что нужно угодить всем

А вот что:

- **всегда выполняет обещания**: то, что обещал, обязательно выполняет
- — **профессионализм и надёжность**: безупречное выполнение своих прямых обязанностей

• **Иметь принципы и черту**, за которой нельзя переступать: знать, что следует делать, а чего — нет

• **Искренность и прямота**: не обсуждаем людей за спиной, не ведем себя по-разному в присутствии и в отсутствии

Будьте хорошим человеком с ярко выраженным характером.

4.2 Создание личного бренда

Как заставить других запомнить вас:

- Не будьте «тем самым добродушным человеком»
- а «этот эксперт по ХХ»
- или «тот, кто вызывает особое доверие»

Как это сделать?

Сосредоточьтесь на ключевых компетенциях: станьте лидером в своей области

Постоянно приносить пользу: сделать так, чтобы другие нуждались в вас благодаря вашему профессионализму

Сохраняйте последовательность: выполняйте обещания, чтобы слова и поступки совпадали

Когда вы станете по-настоящему ценным специалистом, окружающие начнут уважать ваши границы.

4.3 Примите цену «нелюбимости»

В заключение, вот вам одна фраза:

Если вас никто никогда не ненавидел, значит, вы живете недостаточно искренне.

- Если вы придерживаетесь своих принципов, кто-то будет вас ненавидеть
- Если ты отказываешься от необоснованных требований, кто-то будет тебя ненавидеть
- Если ты стремишься к цели, кто-то будет тебя ненавидеть

Но это не страшно.

Ваша цель — не понравиться всем, а:

- чтобы тебя уважали те, кто этого заслуживает
- чтобы важные для тебя люди доверяли тебе
- жить честно

Глава 6. Твоё время ценнее, чем ты думаешь

Мышление в терминах почасовой оплаты: стоит ли это того, чтобы потратить на это час?

I. Действительно ли вы понимаете ценность своего времени?

1.1 Разобшающий расчёт

Предположим, что ваша месячная зарплата составляет 20 000.

Какова ваша почасовая зарплата?

Большинство людей скажет: $20\,000 \div 22 \div 8 \approx 114$ юаней/час

Неправильно!

Это стоимость вашего времени для компании, а не его реальная стоимость.

Как правильно рассчитать реальную почасовую ставку?

Разделите свой годовой доход на количество фактически отработанных часов:

- Годовой доход: 240 000 (с учётом годовой премии)

- Фактическое рабочее время: не 8 часов в день, а 10–12 часов в день (включая сверхурочную работу, поездки на работу и обратно, а также выполнение рабочих задач дома)

- Количество рабочих дней в году: не 250 дней, а 300+ дней (включая сверхурочную работу по выходным и постоянную готовность к вызову)

Реальная почасовая ставка = $240\,000 \div (11 \times 300) \approx 73$ юаня/час

Гораздо меньше, чем вы думали, prawda?

Ваше время — это ваша жизнь.

1.2 Иллюзия ценности времени

У многих людей есть такое заблуждение:

«У меня много времени, я могу тратить его как хочу».

И вот:

- Чтобы сэкономить 50 юаней, тратят 3 часа на сравнение цен
- Чтобы заполучить купон, тратит 1 час на ожидание у магазина
- Чтобы получить бесплатные ресурсы, тратят полдня на их поиски

Но если вам предложить потратить 500 юаней, чтобы сэкономить время, вы не решитесь.

Это типичное мышление бедняка.

Что такое мышление богатых?

Потратить деньги, чтобы сэкономить время, и использовать это время для создания ценности.

1.3 Мышление, основанное на альтернативных издержках

Каждый раз, когда вы тратите время на что-то, спросите себя:

«Сколько ценности можно было бы создать, если бы этот час был потрачен на что-то более ценное?»

- Потратить 1 час на просмотр коротких видео → ценность 0
- Потратить 1 час на освоение нового навыка → возможно, в будущем заработать на 10 000 больше
- Потратить 1 час на поддержание важных связей → может принести новые возможности
- Потратить 1 час на обдумывание стратегического направления → может изменить карьерный путь

Один и тот же час может иметь разницу в ценности в 100 раз.

II. Три заблуждения в управлении временем

2.1 Заблуждение № 1: путать занятость с высокой эффективностью

Вы часто поступаете так:

- Сутки напролёт без передышки

- К концу рабочего дня вы устали до предела
- но, оглянувшись назад, понимаете, что, похоже, ничего важного не сделали

Занятость ≠ высокая эффективность

Эффективность — это:

- Создавать максимальную ценность за минимальное время
- Делать самое важное, а не самое многое
- Иметь время на размышления, а не только на выполнение

По-настоящему эффективные люди со стороны кажутся неторопливыми.

Всё потому, что они:

- тратят время с максимальной пользой
- избавляются от всех малозначимых задач
- Замена ручного труда системой

2.2 Заблуждение № 2: многозадачность

«Я могу заниматься несколькими делами одновременно».

Неверно!

Научные исследования показывают:

многозадачность снижает эффективность на 40 % и увеличивает количество ошибок на 50 %.

Почему?

Потому что мозг не может по-настоящему обрабатывать несколько задач одновременно, а лишь быстро переключается между ними.

Каждое переключение сопряжено с издержками:

- рассеивание внимания
- Потеря информации
- для повторной концентрации требуется время

По-настоящему эффективные люди занимаются только одним делом за раз.

2.3 Заблуждение № 3: откладывать важные дела на «потом, когда будет время»

«Как только закончу с этим проектом, начну учиться». «Как только этот период пройдет, я тщательно всё спланирую». «Как только появится свободное время, я займусь спортом».

«Свободного времени» никогда не наступит.

Потому что:

- Работа никогда не заканчивается
- Постоянно появляются новые задачи
- Срочные дела всегда имеют приоритет над важными

Для важных дел нужно самостоятельно выделять время, а не ждать, пока оно появится само собой.

III. Практические методы повышения ценности времени

3.1 Аудит времени: на что уходит время

Первый шаг: ведите учет своего времени в течение недели.

Каждый час записывайте:

- чем я занимаюсь?
- Какую ценность принесло это занятие?
- Если бы я мог начать заново, как бы я поступил?

Через неделю вы будете потрясены:

- 40 % времени уходит на малозначимые дела
- 20 % времени уходит на бесполезные совещания
- 15 % времени уходит на отвлекающие факторы
- только 25 % времени уходит на действительно важные дела

Осознание — это начало перемен.

3.2 Закон 20/80: найдите свои 20 %

Закон Парето:

80 % результатов дают 20 % усилий.

Определите свои 20 % высокоценных задач:

- Какие задачи напрямую приносят результаты?
- Какие задачи наиболее ценятся вашим руководителем?
- В чём вас никто не сможет заменить?

Затем:

• **Выделите эти 20 % времени** и запланируйте их на период, когда у вас больше всего энергии

• **Остальные 80 % дел постарайтесь упростить, делегировать или вообще не делать**

3.3 Управление временными блоками: сила глубокой концентрации

Разделите день на несколько временных блоков:

«Золотой» временной блок (2–3 часа)

- Период, когда вы полны энергии
- Занимайтесь только самыми важными делами
- Отключите все источники отвлечения (мобильный телефон, электронную почту, WeChat)

«Серебряный» временной интервал (2–3 часа)

- Выполняйте рутинную работу
- Проведение совещаний, общение, совместная работа

«Бронзовый» временной блок (1–2 часа)

- Отвечать на электронные письма и сообщения
- Решение мелких дел
- обучение и развитие

Ключевые принципы:

- «Золотые» временные интервалы — святое и неприкосновенное
- Не занимайтесь «бронзовыми» делами в «золотом» времени
- Ежедневно выделяйте не менее 2 часов на глубокую работу

3.4 Научитесь «стратегическому отказу»

Не все дела стоят того, чтобы ими заниматься.

Список того, от чего следует отказаться:

• Совещания, не приносящие пользы → не участвуйте в них или посылайте кого-нибудь вместо себя

- Повторяющиеся задачи с низкой ценностью → автоматизировать или делегировать
- Отношения, отнимающие силы → держаться на расстоянии
- «Зона комфорта», не способствующая росту → активно выйти из неё

Отказ — это не поражение, а мудрость.

IV. Руководство к действию: начните меняться уже сегодня

4.1 Рассчитайте свою реальную почасовую ставку

Формула:

Реальная почасовая ставка = годовой доход ÷ фактическое количество рабочих часов в году

Включает:

- Заработная плата + премии + льготы
 - Нормальное рабочее время + сверхурочная работа + время на дорогу + работа из дома
- Какую цифру вы получили?

Эта цифра и есть минимальная стоимость вашего времени.

Впредь, прежде чем что-либо делать, спрашивайте себя:

«Стоит ли это дело того, чтобы я тратил на него XX юаней в час?»

4.2 Составьте «бюджет времени»

Управляйте временем так же, как деньгами:

Ежедневный бюджет времени:

- — глубокая работа: 2–3 часа (самое важное)
- Сотрудничество и коммуникация: 2–3 часа
- Рутинные дела: 1–2 часа
- Обучение и развитие: 1 час
- Резервное время: 1 час (на непредвиденные ситуации)

Еженедельный обзор:

- Фактические расходы по сравнению с бюджетом
- В каких областях произошло превышение бюджета?
- Как скорректировать расходы на следующей неделе?

4.3 Применение «принципа одного часа»

Перед принятием любого решения спросите себя:

«Если бы этот час был последним в моей жизни, стал бы я так поступать?»

Звучит радикально, но очень эффективно.

Это поможет вам:

- отсеять множество бессмысленных дел
- сосредоточиться на том, что действительно важно
- жить более осознанно

Глава 7. Управление ожиданиями важнее способностей

Способности на 80 баллов + ожидания на 120 баллов = неудовлетворительный результат

I. Почему даже способные люди могут разочароваться

1.1 Реальный пример

Маленький Б — технический костяк отдела, обладающий исключительными способностями.

Каждый раз, когда он сдавал работу на, она получала оценку не ниже 90 баллов.

Но что странно:

- в итоговой оценке за год он получил лишь «соответствует ожиданиям»;
- его не включили в список кандидатов на повышение
- начальник относится к нему без особого энтузиазма

Он чувствует себя обиженным: «Я так хорошо работаю, почему меня не признают?»

В чём же проблема?

Управление ожиданиями.

1.2 Формула «ожидания» и «способностей»

На рабочем месте существует жестокая формула:

Удовлетворенность = фактические результаты – ожидания

Три варианта:

Фактические результаты > ожидания → приятный сюрприз, превышение ожиданий

Фактический результат = ожидания → удовлетворение, соответствие ожиданиям

Фактический результат < ожидания → разочарование, ниже ожиданий

Вопрос от Б:

- способности — 90 баллов
- Ожидания начальника: 95 баллов (поскольку он всегда показывал хорошие результаты)
- Уровень удовлетворенности: $90 - 95 = -5$ баллов (разочарование)

Другой коллега, Малыш С:

- Компетентность: 75 баллов
- Ожидания начальника: 70 баллов (обычно работает посредственно)
- На этот раз набрал 80 баллов
- Уровень удовлетворенности: $80 - 70 = +10$ баллов (приятный сюрприз)

Результат: малыш С получил похвалу, а малыш В остался без внимания.

Несправедливо? Да. Но такова человеческая природа.

1.3 Сущность управления ожиданиями

Управление ожиданиями не означает, что вы должны снижать свои способности, а заключается в следующем:

активно формировать ожидания других в отношении вас, а затем превосходить их.

Как поступает большинство людей?

- пассивно принимают ожидания других
- изо всех сил стараются оправдать или даже превзойти их
- ожидания становятся всё выше, а давление — всё сильнее
- Разочаровываются, если не получается с первого раза

Как поступают мастера?

- Самостоятельно устанавливают разумные ожидания

- Оставляют себе запас
- Стабильно выполняют работу, иногда удивляют
- Создавайте положительный цикл

II. Стратегии управления ожиданиями со стороны руководства

2.1 Установление ожиданий при приеме задания

Неправильный подход:

Руководитель: «Можете ли вы предоставить мне этот план к пятнице?»

Вы: «Без проблем!» (на самом деле с трудом)

Результат:

- В пятницу не выполнено → Нарушение доверия
- Завершено в пятницу, но качество посредственное → разочарование
- Даже если это сделано, это «как положено»

Правильный подход:

Руководитель: «Можете ли вы предоставить мне этот проект к пятнице?»

Вы: «В пятницу я смогу предоставить черновой вариант, а полный проект будет готов во вторник следующей недели, так как потребуется информация от XX и согласование с отделом XX. Что для вас важнее?»

Преимущества:

- Установление разумных ожиданий
- Демонстрация профессионального подхода
- Предоставление руководителю возможности выбора
- Оставляет себе пространство для маневра

2.2 Корректировка ожиданий в ходе процесса

Своевременная синхронизация в ходе выполнения задачи:

Шаблон отчета о ходе работы:

«Генеральный директор Ван, сообщаю о ходе работы над проектом XX: В целом всё идёт по плану, черновой вариант можно сдать в пятницу».

Преимущества такого подхода:

- Дает руководству ощущение контроля
- позволяет заранее управлять рисками
- позволяет избежать неприятных сюрпризов в последний момент
- укрепляет доверие

2.3 Превосходство ожиданий при сдаче проекта

При сдаче проекта преподнесите небольшой дополнительный сюрприз:

Базовый вариант: выполнение задачи в соответствии с требованиями **Расширенный вариант:** выполнение задачи + дополнительные аналитические выводы

Пример:

«Генеральный директор Ван, предложение готово. Помимо запрошенного вами анализа XX, я также провел сравнительный анализ конкурентов и оценку рисков для вашего сведения».

Примечание:

- Дополнительный сюрприз следует предоставлять после выполнения основного задания
- Не делайте сюрпризы каждый раз (это повысит ожидания)
- Предоставляйте сюрпризы в ключевые моменты, чтобы добиться максимального эффекта

III. Управление ожиданиями клиентов/партнёров

3.1 Искусство обещаний

Принцип: «Обещай меньше, делай больше» (Under-promise, Over-deliver).

(Обещайте меньше, выполняйте больше)

Конкретные действия:

- : оценка показывает, что потребуется 3 дня → говорите, что потребуется 5 дней
- : оценка показывает, что можно достичь 80 баллов → говорите, что 70 баллов
- : оставить запас времени

Результат:

- Завершено за 3 дня → Клиент был приятно удивлен
- Достигнуто 90 баллов → Превзошло ожидания
- : даже в случае непредвиденных обстоятельств есть запас времени

Никогда не давайте чрезмерных обещаний ради получения заказа.

3.2 Плохие новости нужно сообщать заранее

При возникновении проблем:

Неправильный подход:

- сокрытие информации
- Откладывать до последнего момента
- Надеяться, что удастся справиться самостоятельно

Правильные действия:

- — сообщение в кратчайшие сроки
- объяснить причины и последствия
- Предложить варианты решения

Пример:

«Г-н Ли, необходимо согласовать с Вами одну ситуацию. По причине ХХ проект может быть отложен на 2 дня. У нас есть два варианта:

Какой из них, по вашему мнению, более подходит?»

Сообщать плохие новости рано — это профессионализм, а сообщать их поздно — это халатность.

3.3 Техники установления границ

Клиенты/партнеры часто выдвигают дополнительные требования:

Стратегия реагирования:

Сначала подтвердите, затем объясните ограничения : «Идея отличная, но в настоящее время наши ресурсы в основном сосредоточены на ХХ...»

Предложите альтернативы: «Если эта функция важна, мы можем включить её в следующую версию или изменить приоритеты...»

Чётко обозначьте издержки: «Если добавить этот запрос, потребуется дополнительно Х дней времени/Х юаней из бюджета...»

Дайте понять клиенту: каждый выбор имеет свою цену.

IV. Управление собственными ожиданиями

4.1 Не будьте слишком строги к себе

Многие люди отлично справляются с ожиданиями других, но только не с собственными:

- требуют от себя совершенства
- не позволяют себе ошибаться
- всегда считают себя недостаточно хорошими

Это самоистязание.

Как управлять своими ожиданиями?

Принять себя как обычного человека

Бывает усталость, бывают ошибки, бывают периоды, когда не в лучшей форме

Это совершенно нормально

Ставьте поэтапные цели

Не надейтесь достичь вершин за один раз

Делайте небольшие, но быстрые шаги, постоянно прогрессируйте

Празднуйте маленькие победы

За каждый достигнутый рубеж награждайте себя

Накапливайте чувство удовлетворения

4.2 Разграничивайте «я должен» и «я хочу»

Многие страдания возникают из-за:

«Я должен/должна ХХ»

- Я должен стараться больше
- Я должен быть лучше
- Я должен угодить всем

Чьи это ожидания — эти «должен»?

- Родителей?
- Общества?
- Или это ожидания, которые я навязываю себе сам?

Спросите себя:

- Это действительно то, чего я хочу?
- Или я просто считаю, что «должен» этого хотеть?

Отбросьте ожидания, которые вам не принадлежат, и отправляйтесь в путь с облегченным сердцем.

V. Руководство к действию: начните управлять своими ожиданиями уже сегодня

5.1 Анализ ожиданий

Составьте список важных отношений в вашей жизни:

- начальник
- Подчинённые
- Коллеги
- Клиенты
- Члены семьи

Спросите каждого:

Чего он/она от меня ожидает?

Обоснованы ли эти ожидания?

Управлял ли я когда-нибудь этими ожиданиями самостоятельно?

Если необходимо внести корректировки, как мне об этом сообщить?

5.2 Составление «договора об ожиданиях»

Перед началом важного проекта четко согласуйте со соответствующими ответственными лицами:

- Каков объем результатов?
- Каковы стандарты качества?
- Каковы сроки выполнения?
- Каковы возможные риски?

Составьте письменный отчет, чтобы избежать споров в дальнейшем.

5.3 Регулярная корректировка ожиданий

Ежеквартально проводите согласование ожиданий:

- и индивидуальная беседа с непосредственным руководителем: уточните, изменились ли его ожидания в отношении вас
- и — анализ работы с клиентами: выясните их степень удовлетворенности

- : самоанализ — насколько обоснованы мои ожидания в отношении себя

Ожидания — это динамичный процесс, который требует постоянного управления.

Глава 8. Не ждите, пока будете готовы, чтобы начать

На поле боя не бывает репетиций — учиться в процессе боя — это норма.

I. Вред «пристрастия к подготовке»

1.1 Что такое «пристрастие к подготовке»?

«Начну, когда буду готов».

Эта фраза звучит очень ответственно, но на самом деле это:

высшей степенью прокрастинации.

Проявления «мании подготовки»:

- Чтобы написать отчёт, сначала тратят 3 дня на поиск шаблона
- Чтобы выступить с речью, сначала тратят неделю на отработку ораторского мастерства
- Чтобы сменить профессию, сначала полгода тратят на сдачу экзаменов
- Чтобы открыть свой бизнес, сначала тратят 2 года на исследование рынка

Вечно готовимся, но так и не начинаем.

1.2 Почему мы так увлекаемся подготовкой?

Есть три глубинные причины:

1. Страх неудачи

- Пока не начнёшь, не потерпишь неудачу
- Чем тщательнее подготовка, тем больше оправданий для неудачи
- «Я не способен, просто не готов»

2. Стремление к совершенству

- Хочется сделать всё идеально с первого раза
- Бояться неидеального начала
- Считать, что подготовка устраним неопределённость

3. Иллюзия контроля

- Считают, что чем тщательнее подготовка, тем сильнее ощущение контроля
- На самом деле мир не подчиняется вашим планам
- Чрезмерная подготовка делает вас более уязвимыми

1.3 Убывающая предельная польза подготовки

Подготовка приносит пользу, но:

первые 20 % подготовки приносят 80 % пользы. Остальные 80 % подготовки приносят лишь 20 % пользы.

Кроме того:

- Подготовка до 60 баллов → можно начинать
- Подготовка до 80 баллов → Уже очень хорошо
- Подготовка до 95 баллов → Возможно, шанс упущен
- Подготовка до 100 баллов → Не существует

Идеальная подготовка — это иллюзия.

II. Почему обучение в процессе игры более эффективно

2.1 Ценность реальной обратной связи

Во время подготовки вы моделируете ситуацию в голове. После начала вы получаете реальную обратную связь.

Что более ценно?

Реальная обратная связь выигрывает с большим отрывом.

Пример:

Вы хотите снять короткое видео.

Подход «подготовься и действуй»:

- Потратить 3 месяца на изучение техники съемки

- Потратить 2 месяца на изучение написания сценариев
- Потратить 1 месяц на покупку оборудования
- Через 6 месяцев выпустили первое видео
- Количество просмотров: 200

Подход «человека действия»:

- 1-я неделя: снял на телефон и опубликовал первое видео (очень плохое)
- 2-я неделя: внесли корректировки на основе отзывов, количество просмотров — 500
- 3-я неделя: оптимизировал контент, количество просмотров — 2000
- 4-я неделя: нашла свой стиль, количество просмотров — 10 000
- 3-й месяц: число подписчиков превысило 10 000

Через 6 месяцев «Действенный» уже провёл 20 циклов и готовился выпустить своё первое видео.

2.2 Учиться войне на войне

В военном деле существует такое понятие:

«Учиться вести войну в ходе самой войны».

Это означает:

- Настоящие навыки приобретаются в реальных боевых условиях
- Какими бы реалистичными ни были симуляции, они не заменяют реальных боевых действий

- Только личный опыт позволяет расти

То же самое и в профессиональной сфере:

- Управленческие навыки осваиваются в процессе руководства командой
- Навыки продаж оттачиваются при работе с клиентами
- Умение выступать с публичными речами совершенствуется на сцене

Не бывает такого понятия, как «готовность».

2.3 Окно возможностей не ждёт

В этом мире:

- Возможности мимолетны
- Конкуренты не будут ждать вас
- рынок не даст тебе второго шанса

Когда вы почувствуете, что «готовы», возможность, возможно, уже упущена.

И наоборот:

- Сначала займите позицию, потом оптимизируйте
- Сначала войди в рынок, потом учись
- Сначала начните, потом совершенствуйте

Завершение важнее совершенства, скорость важнее точности. III. Как преодолеть склонность к чрезмерной подготовке

3.1 Минимально жизнеспособное действие (MVA)

Опираясь на концепцию MVP (минимально жизнеспособный продукт) из сферы интернета:

Минимально осуществимое действие = действие, которое можно запустить с минимальными ресурсами

Спросите себя:

- Каковы минимальные требования для начала этой деятельности?
- С каким объемом ресурсов я могу начать?
- Насколько небольшим может быть первый шаг?

Пример:

Хотите написать книгу?

- MVA: сегодня написать 200 иероглифов

- Не стоит: сначала планировать структуру всей книги

Хотите заниматься фитнесом?

- MVA: Сегодня сделать 10 отжиманий
- Нет: сначала оформите абонемент в спортзал и купите экипировку

Хотите сменить профессию?

- MVA: На этой неделе договоритесь о встрече с человеком из целевой отрасли
- Нет: сначала уволиться, а потом сдавать экзамены

Ключ к успеху: сначала начните действовать, а потом оптимизируйте.

3.2 Правило 70 %

Когда подготовка достигнет 70 %, нужно начинать.

Как определить эти 70 %?

- Поняты базовые знания
- освоены основные навыки
- Риски ясно определены
- Разработаны планы действий на случай непредвиденных ситуаций

Этого достаточно.

Остальные 30 %:

- учимся на практике
- Растимся на ошибках
- Оптимизируем на основе обратной связи

Никогда не бывает 100% готовности.

3.3 Установите «срок начала»

У большинства людей есть только «срок завершения», но нет «срока начала».

Изменения:

- Завершение проекта 31 декабря
- , значит, начать нужно не позднее 1 октября
- Расчет времени на подготовку в обратном порядке: максимум 2 месяца

Обязательное начало, чтобы предотвратить бесконечную подготовку.

3.4 Принятие «плохого начала»

Психологическая подготовка:

- Первая версия будет плохой → это нормально
- При первом выступлении будет нервозность → нормально
- При первом руководстве командой будут ошибки → нормально

Позвольте себе начать неидеально. Вы не становитесь крутым, прежде чем начать, а становитесь крутым, только начав.

Главное:

- Начав, вы получаете возможность совершенствоваться
- Если не начать, результат всегда будет равен 0

От 0 к 1 — самое сложное, от 1 до 100 — легко.

IV. Руководство к действию: начните с сегодняшнего дня

4.1 Выявите свои «ловушки готовности»

Спросите себя:

- Почему я всё время говорю «подожди, пока не будешь готов», когда речь идёт о?
- Сколько времени я уже готовлюсь?
- Если начать прямо сейчас, каков будет худший исход?
- Что будет через год, если я не начну?

Запишите это и посмотрите правде в глаза.

4.2 Разработайте свой MVA

Разработайте минимально осуществимое действие (MVA) для этой задачи:

- Насколько небольшим может быть первый шаг?
- Сколько ресурсов потребуется? (время, деньги, люди)
- Когда можно начать? (конкретная дата)

Чем меньше, тем лучше; чем раньше, тем лучше.

4.3 Публичное обязательство

Скажите человеку:

- что я собираюсь делать
- Когда я начну
- Когда я выполню задачу

Публичное обязательство усиливает мотивацию к действию.

4.4 Создание цикла «действие — анализ»

Еженедельный обзор:

- С чего я начал на этой неделе?
- Чему я научился?
- Как улучшить результаты на следующей неделе?

Действие → Анализ → Оптимизация → Следующее действие

Это и есть «маховик роста».

Глава 9. Принятие несправедливости мира

Тот, кто жалуется на правила, всегда играет по чужим правилам.

I. Несправедливость — это норма

1.1 Три жестоких правды

Правда 1: Несправедливые стартовые условия

- кто-то рождается прямо в Риме
- Кто-то всю жизнь находится в пути в Рим
- А кто-то вообще не знает, где находится Рим

Правда 2: Неравенство возможностей

- Кто-то получает хорошие возможности благодаря связям
- А кто-то, несмотря на высокие способности, постоянно сталкивается с препятствиями
- Одинаковые усилия, разные результаты

Правда № 3: несправедливые правила

- Явные правила — для обычных людей
- Негласные правила — для тех, кто знает, как их использовать
- Некоторые могут переписать правила

Такова реальность.

1.2 Цена жалоб

Реакция большинства людей на несправедливость:

- жалуются на свое неблагоприятное происхождение
- жалуются на отсутствие связей
- жалуются на мрачность общества
- жалуются на то, что их талант не оценивают

Последствия жалоб:

- трата энергии и времени
- усиливает менталитет жертвы
- Потеря мотивации к действию
- Упустить представившуюся возможность

Жалобы не изменяют мир, а только разрушат тебя самого.

1.3 Принятие не равнозначно смирению с судьбой

Принятие несправедливости ≠ смирение с судьбой

А значит:

- трезво оценивать реальность, не питая иллюзий
- делать всё возможное в имеющихся условиях
- Найти свои собственные возможности
- Постепенно менять то, что можно изменить

Настоящие сильные люди — это те, кто находит выход из несправедливых ситуаций.

II. Возможности в условиях несправедливости

2.1 Асимметрия информации — это возможность

В этом мире:

- То, что знаешь ты, но не знают другие → твоя возможность
- То, что знают другие, а ты не знаешь → их шанс

Как этим воспользоваться?

Станьте информационным узлом:

- Чаще общайтесь с людьми из разных кругов
- Активно делитесь ценной информацией

- Создайте информационное преимущество

Пример:

- Вы знаете, что в какой-то отрасли грянет бум → заранее займите выгодную позицию
- Вы знакомы с каким-то ключевым человеком → получите возможность внутренней

рекомендации

- Вы в курсе изменений в политике → скорректируйте стратегию

Информационная асимметрия — самый справедливый инструмент арбитража.

2.2 Асимметрия способностей — это возможность

Даже если стартовые условия несправедливы, способности остаются относительно справедливыми.

Как создать преимущество в способностях?

Найдите узкую нишу

- # Небольшая ниша на большом рынке
- # Низкая конкуренция, высокий спрос
- # Легко стать лидером

Постоянно углубляйте свои знания

- # «Закон 10 000 часов»
- # «Сложное процентное начисление»
- # Чем старше, тем ценнее

Создание личного бренда

- # Пусть другие узнают о вашей профессиональной компетенции
- # Сарафанное радио
- # Возможности сами найдут вас

Способности — это единственный актив, который принадлежит исключительно вам.

2.3 Асимметрия информации — это возможность

Одинаковая информация открывает разные возможности для разных людей.

Путь к расширению кругозора:

больше читайте

- # Стойте на плечах гигантов
- # Получайте знания с минимальными затратами
- # Избегайте изобретения велосипеда

Больше общайтесь

- # Общайтесь с мастерами
- # Преодолевайте ограничения мышления
- # Увидеть «слепые зоны»

Чаще анализируйте свои действия

- # Анализируйте свои решения
- # Учиться на ошибках
- # Постоянно переосмысливайте свои представления

Разрыв в познании — это самый большой разрыв.

III. Как выиграть в несправедливой игре

3.1 Понимание правил игры

В каждой сфере есть свои правила:

- **Явные правила:** системы, процедуры, стандарты
- **Неявно выраженные правила:** личные связи, интересы, власть
- **Метаправила:** кто устанавливает правила

Первый шаг: разобраться, в чём заключаются правила.

Как это сделать?

- Наблюдайте за тем, как поступают успешные люди
- Проконсультируйтесь с теми, кто уже прошел этот путь
- Делайте собственные пробы и ошибки, а затем делайте выводы

Шаг второй: решите, как действовать.

Варианты:

- Соблюдать правила и играть по-хорошему
- Использовать правила, чтобы получить преимущество
- Изменить правила и стать дилером

Первый вариант подходит большинству, второй — немногим, а третий — лишь единицам.

3.2 Найдите свою экологическую нишу

В природе существует такое понятие, как «экологическая ниша».

Выживает не самый сильный, а тот, кто лучше всего приспособлен.

В профессиональной среде всё точно так же:

- Не обязательно быть самым сильным
- но вам нужно найти место, которое подходит вам лучше всего

Как его найти?

Поймите свои сильные стороны

- # В чём вы сильны
- # Что вам нравится
- # Что нужно рынку

Найдите подходящую среду

- # В какой компании ценят ваши сильные стороны
- # В какой отрасли нужны ваши навыки
- # Какая команда подходит под ваш стиль работы

Углубленная работа

- # Станьте незаменимым на этой должности
- # Создайте барьеры
- # Создайте положительный цикл

Не нужно сравниваться с другими, достаточно быть лучшим на своей трассе.

3.3 Сила долгосрочной перспективы

В краткосрочной перспективе несправедливость действительно существует.

Но в долгосрочной перспективе:

- Те, кто действительно способен, рано или поздно будут замечены
- Если постоянно создавать ценность, вознаграждение может задержаться, но оно обязательно придет
- Время отсеет спекулянтов

Долгосрочная перспектива — самое мощное оружие в борьбе с несправедливостью.

Почему?

- Спекулянты стремятся к краткосрочной выгоде, и им трудно удержаться на плаву
- Создатели ценности накапливают сложные проценты: чем дольше, тем сильнее
- Время на вашей стороне

IV. Руководство к действию: от жалоб к действиям

4.1 Упражнение «Перестаньте жаловаться»

Когда вам хочется пожаловаться:

Пауза 3 секунды

- # Осознать, что я жалуясь

Сделайте глубокий вдох

Изменить формулировку проблемы

Из «Почему это так несправедливо»

на «Что я могу сделать в этой ситуации?»

Примите меры

Даже самое незначительное действие

Действие — это лекарство от жалоб

21-дневная практика, чтобы выработать новую привычку.

4.2 Анализ сильных сторон

Перечислите свои:

- **Твердые навыки:** профессиональные компетенции, сертификаты, опыт
- **Мягкие навыки:** коммуникация, лидерские качества, способность к обучению
- **Ресурсы:** связи, информация, финансовые средства
- **Личные качества:** сильные стороны характера, уникальный опыт

Затем спросите:

- Ка е из них являются моими ключевыми преимуществами?
- Как с помощью этих преимуществ создать ценность?
- Где эти преимущества наиболее востребованы?

4.3 Разработка «стратегии противодействия несправедливости»

В зависимости от несправедливости, с которой вы сталкиваетесь:

Ситуация 1: Стартовые условия хуже, чем у других

- Стратегия: найти точки дифференциации
- Действие: углубленная работа в нишевой области

Ситуация 2: Отсутствие сети контактов

- Стратегия: привлекать контакты с помощью ценности
- Действия: активно помогать другим, создавая взаимовыгодные отношения

Ситуация 3: Столкновение с негласными правилами

- Стратегия: понимать и адаптироваться
- Действия: гибко реагировать, не нарушая своих принципов

Ситуация 4: ощущение недооценки

- Стратегия: повысить свою заметность
- Действия: активно демонстрировать результаты, создавать личный бренд

Глава 10. Вы не незаменимы

Только признав это, вы сможете стать по-настоящему сильным.

I. Суровая правда

1.1 Компания выживет без кого угодно

Вы думаете:

- Без меня этот проект провалится
- Без меня мы потеряем этого клиента
- Без меня в команде наступит хаос

На самом деле:

- Через неделю после твоего ухода проект продолжится в обычном режиме
- Через месяц после твоего ухода клиент уже начнёт работать с новым сотрудником
- Через полгода после твоего ухода о тебе уже никто не вспоминает

Компания справится без кого угодно, и даже лучше, чем ты думаешь.

1.2 Почему вас заменят

Причина проста:

любая отдельная навык имеет рыночную стоимость и может быть куплена.

- Если вы умеете программировать → можно нанять другого программиста
- Если вы умеете заниматься продажами → можно нанять еще одного продавца
- Если вы умеете управлять → можно переманить другого менеджера

Если заплатить достаточно, любого человека можно заменить.

В том числе и вас.

1.3 Признание иллюзии незаменимости

Многие не хотят признавать, что их можно заменить, потому что:

- боятся утратить чувство собственной ценности
- боятся, что их заменят
- стремятся к чувству безопасности

Но именно эта иллюзия заставляет вас:

- переоценивать свою значимость
- недооценивать давление со стороны конкурентов
- прекращаете учиться и развиваться

Признание того, что ты заменяем, — это начало зрелости.

II. Откуда берется настоящее чувство безопасности

2.1 Чувство безопасности — это не «незаменимость»

Ложные источники чувства безопасности:

- «Я работаю в крупной компании, меня не уволят» → уволят
- «Я старый сотрудник, начальник меня не уволит» → уволит
- «Я владею ключевыми ресурсами, компания не обойдется без меня» → обойдется

Чувство безопасности, которое дают извне, ненадёжно.

2.2 Настоящее чувство безопасности — это «не бояться, что тебя заменят»

Что такое настоящее чувство безопасности?

- Это не «компания не может обойтись без меня»
- а в том, что «я смогу жить и без компании»
- Это не «на эту должность подхожу только я»
- а «Я буду ценен, где бы я ни оказался»

Чувство безопасности проистекает из права выбора, а не из того, что ты нужен.

2.3 Три столпа права выбора

Основа 1: Переносимые навыки

- которые пригодятся в другой компании
- Пригодны для работы в другой отрасли
- Пригодятся даже при переезде в другую страну

Основа 2: Многообразие источников дохода

- Не полагаться только на заработную плату
- Иметь побочный бизнес, инвестиции, пассивный доход
- Если не везёт в одном месте, везёт в другом

Опора 3: Сеть контактов

- Наличие людей, готовых порекомендовать вас на вакансию
- Есть шанс, что о вас вспомнят в первую очередь
- Сохранение влияния даже после ухода с платформы

Именно эти три опоры и являются настоящей «железной тарелкой».

III. Как снизить свою заменяемость

3.1 Станьте «ным связующим звеном»

Один навык легко заменить, но:

человека, связывающего между собой представителей разных областей, заменить очень сложно.

Пример:

- разбирается в технологиях + разбирается в бизнесе = менеджер по продукту
- разбирается в продажах + разбирается в технологиях = эксперт по решениям
- Умение управлять + профессиональные знания = руководитель направления

Универсальные специалисты — редкость и ценный ресурс.

Как стать связующим звеном?

На основе имеющихся профессиональных знаний изучайте смежные области

Программисту стоит изучить некоторые аспекты бизнеса

Продавцы изучают продукты

Финансисты должны изучить стратегию

Проявляйте инициативу и участвуйте в межведомственных проектах

Расширяйте кругозор

Налаживайте связи

Накопление межотраслевого опыта

Стать информационным центром

Объединять различные круги

Передача ценной информации

Создание синергетической ценности

3.2 Создание «личного бренда»

Компания может заменить вашу должность, но:

не сможет заменить вашу репутацию в отрасли.

Как создать личный бренд?

Постоянно публикуйте профессиональные материалы

писать статьи, делиться информацией

Выступать на отраслевых конференциях

Укрепляйте свой профессиональный авторитет

Создание знаковых работ

Руководство знаковыми проектами

Решение сложных задач в отрасли

Имеет впечатляющие кейсы

Развитие сети контактов

Помогает другим добиваться успеха

Установление взаимовыгодных отношений

Распространение информации из уст в уста

Когда ваше имя становится брендом, никто не сможет заменить вас.

3.3 Развитие «мета-навыков»

Конкретные навыки устаревают, но метанавыки всегда ценны:

Список метанавыков:

- **Способность к обучению**: быстрое усвоение новых знаний
- **Способность ре**: анализировать, разбивать проблему на части, находить решения
- **Коммуникативные навыки**: умение убеждать, координировать и влиять на других
- **Лидерские качества**: мотивация команды, достижение целей
- **Способность адаптироваться**: реагировать на изменения, быстро приспосабли-

ваться

Эти навыки ценятся везде.

IV. Практическое руководство: начните создавать настоящее чувство безопасности уже сегодня

4.1 Проведите «стресс-тест на безработицу»

Спросите себя:

если завтра я останусь без работы, как долго я смогу продержаться?

Насколько долго моих сбережений хватит на проживание

Сколько времени понадобится, чтобы найти работу с такой же зарплатой?

Есть ли у меня другие источники дохода?

Когда я в последний раз обновлял своё резюме?

Если прошло более 6 месяцев, немедленно обновите информацию

Проанализируйте, какие навыки востребованы на рынке

Определите, в чем у вас есть пробелы

Могут ли мои знакомые помочь мне с внутренней рекомендацией?

Составьте список из 5 человек, готовых вам помочь

Если их меньше 3, нужно развивать сеть контактов

Регулярно проходите этот тест, чтобы сохранять чувство тревоги.

4.2 Разработайте «план по борьбе с уязвимостью»

Краткосрочные цели (3 месяца):

- Освойте новый навык
- Завершить один знаковый проект
- Расширить круг знакомств в 3 отраслях

Среднесрочная перспектива (1 год):

- Создать личный бренд (писать статьи/делиться опытом)
- Развить побочный бизнес или второй источник дохода
- Стать авторитетом в определенной области

Долгосрочная перспектива (3 года):

- Создать диверсифицированную структуру доходов
- Стать известным в своей отрасли
- Достичь частичной финансовой свободы

Ежегодно проводить анализ и постоянно повторять этот процесс.

4.3 Применение подхода «внутреннего предпринимательства»

Даже работая в компании, нужно сохранять менталитет предпринимателя:

• **Рассматривайте компанию как клиента**: вы предоставляете ценность, а компания платит

• **Считайте себя компанией**: постоянно инвестируйте в себя, повышайте конкурентоспособность

- **Относитесь к проекту как к своему творению** : каждый проект — это ваш портфолио

Тогда, даже покинув платформу, вы по-прежнему будете представлять ценность.

Глава 11. Работа — это не вся жизнь

Настоящий ты — это ты после работы.

I. Иллюзия трудоголика

1.1 То, что вы думаете, vs. то, что на самом деле

Вы думаете:

- Чем больше работы вы выполняете, тем выше ваша ценность
- Чем дольше работаешь сверхурочно, тем больше тебя ценят
- чем больше жертвуешь ради работы, тем больше заслуживаешь уважения

На самом деле:

- Компании важна только созданная вами ценность, а не то, сколько времени вы потратили
- Возможно, начальник считает, что вы работаете неэффективно, поэтому и приходится работать сверхурочно
- Коллеги могут считать, что вы участвуете в «внутренней конкуренции» и нарушаете рабочую атмосферу

Работа — это не вся жизнь и даже не самая важная её часть.

1.2 Сожаления на смертном одре

В ходе одного исследования умирающих пациентов спросили, о чём они больше всего сожалеют.

Пять главных сожалений:

Не хватило смелости жить так, как действительно хотелось

Слишком усердно трудился и упустил возможность проводить время с семьёй

Не хватило смелости выразить свои истинные чувства

Потерял связь с друзьями

Не сумел сделать себя счастливее

Три из этих пунктов напрямую связаны с работой.

Никто на смертном одре не скажет:

«Я сожалею, что не работал сверхурочно». «Я сожалею, что не провел больше совещаний». «Я сожалею, что не ответил на несколько писем».

1.3 Сущность работы

Что такое работа?

Работа — это средство, а жизнь — цель.

- Работа нужна для того, чтобы зарабатывать деньги
- Зарабатывать деньги нужно ради жизни
- Жить — значит стремиться к счастью

Не путайте средство с целью.

II. Почему вам нужна идентичность помимо работы

2.1 Риски, связанные с одной единственной ролью

Если у вас есть только одна роль — «сотрудник»:

- Проблемы на работе → рухнет вся жизнь
- увольнение → потеря самооценки
- Выходите на пенсию → Не понимаете смысла жизни

Класть все яйца в одну корзину — слишком большой риск.

2.2 Преимущества многогранности личности

Создание нескольких идентичностей:

- **Профессиональная идентичность**: менеджер ХХ, эксперт ХХ
- **Семейные роли**: родители, дети, супруг/супруга
- **Роли, связанные с увлечениями**: фотограф, бегун, повар
- **Социальные роли**: волонтер, наставник, творческий деятель

Преимущества:

- Если одна роль терпит неудачу, остальные служат опорой
- Разные роли приносят разное удовлетворение
- Жизнь становится богаче и устойчивее

2.3 Только после работы вы становитесь настоящим собой

На работе:

- Вы играете роль, необходимую компании
- Говорите то, что нужно, и делаете то, что нужно
- Носите маску, чтобы оправдать ожидания

После работы:

- Вы можете быть самим собой
- Преследуйте то, что по-настоящему любите
- Стань тем, кем хочешь быть

Работа определяет твоё существование, а увлечения — твою жизнь.

III. Как найти баланс между работой и личной жизнью

3.1 Установи четкие границы

Временные границы:

- После работы не проверяйте рабочую почту (за исключением экстренных случаев)
- По крайней мере один день в выходные полностью посвящайте отдыху
- Во время отпуска полностью отключаться от работы

Пространственные границы:

- Не работать в спальне
- Обустроить дома специальное рабочее место
- Выход из рабочей зоны означает переход к режиму отдыха

Психологические границы:

- Проводите ритуал по дороге домой (слушайте музыку/подкасты)
- Скажите себе: «Рабочий день закончился»
- Переключиться на домашнюю роль

Границы — это не безразличие, а любовь к себе.

3.2 Установление приоритетов

Планируйте жизнь по методу «четырёх квадрантов»:

Важно и срочно:

- Работа над ключевыми проектами
- проблемы со здоровьем членов семьи
- → Сделать немедленно

Важно, но не срочно:

- Заниматься спортом
- Проводить время с семьёй
- учиться и развиваться
- Развивать хобби
- → уделять особое внимание (чаще всего игнорируется)

Срочно, но не важно:

- Большинство совещаний

- Незапланированные помехи
- → по возможности делегировать или отклонять

Не срочное, но неважное:

- просмотр коротких видео
- Бессмысленное общение
- → не заниматься

Ключевой момент: выделяйте фиксированное время на «важные, но несрочные» дела.

3.3 Научиться довольствоваться «достаточно хорошим»

На работе:

- Стремитесь к 85 баллам — этого достаточно
- Оставьте 15 баллов для личной жизни

В семье:

- Старайтесь быть родителями/партнёрами на 80 баллов
- Не нужно стремиться к совершенству

В увлечениях:

- Наслаждайтесь процессом, не стремитесь к профессионализму
- Главное — получать удовольствие

Жизнь — это не экзамен, а опыт.

Если уж называть жизнь экзаменом, то это комплексный экзамен, а не соревнование по отдельному предмету.

IV. Руководство к действию: верните себе свою жизнь

4.1 Аудит жизни

В течение недели записывайте:

- На что уходит ваше время каждый день
- какие дела приносят вам радость
- какие дела вызывают у вас усталость

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.