

ПРЕДИСЛОВИЕ ЭРИКА ШМИДТА,  
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 Opportunities. Ann Hiatt

МИОО

# 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*