

# ПЕРСОНАЛЬНЫЙ РЕБРЕНДИНГ

КАК ИЗМЕНИТЬ  
СВОЙ ИМИДЖ,  
СОХРАНИВ  
РЕПУТАЦИЮ

ДОРИ КЛАРК

# Оглавление

Глава 1. Стоит ли менять профессию?.....	11
Глава 2. Оцените стартовые позиции.....	23
Глава 3. Исследуйте пункт назначения.....	41
Глава 4. Проложите маршрут.....	57
Глава 5. Получайте знания, приобретайте умения и навыки.....	73
Глава 6. Найдите себе наставника.....	87
Глава 7. Используйте свои уникальные способности.....	101
Глава 8. Расскажите свою историю.....	117
Глава 9. Выходим в свет.....	137
Глава 10. Займитесь созданием репутации.....	155
Глава 11. Продолжайте в том же духе.....	179
Эпилог. Пройдите все этапы — и успех вам обеспечен.....	193
Приложение А. Опросник по персональному ребрендингу.....	197
Приложение Б. Вопросы для групповых обсуждений.....	203
Примечания.....	205
От автора.....	209
Об авторе.....	211

# Глава 1

## Стоит ли менять профессию?

Можете ли вы сказать, что достигли в профессиональном плане всего, к чему стремились? Возможно, вам хочется быстрее расти по службе, сменить место работы или даже начать новую карьеру. Очевидно одно: никто не желает всю жизнь заниматься нелюбимым делом. Чтобы оказаться успешным на современном рынке труда, где царит жесточайшая конкуренция, и сделать карьеру, опираясь на свои склонности и таланты, в какой-то момент вам наверняка придется сменить профессию — и заставить окружающих увидеть и оценить ваш потенциал.

Прошло время, когда люди всю жизнь трудились на одном месте, а при выходе на пенсию получали в награду золотые часы. Много ли у вас знакомых, всю жизнь проработавших в одной организации? Хорошо ли, плохо ли, но сегодня люди переходят из компании в компанию — либо вынужденно из-за сокращений, либо в поисках более высокой должности и зарплаты. Для тех, кто и хотел бы проработать в одном месте всю жизнь, выбор подходящих структур невелик. Профессор Гарвардской школы бизнеса Томас Делонг\* считает одной из причин сложившейся ситуации отмирание

---

\* Делонг Томас — профессор менеджмента в области организационного поведения в Гарвардской школе бизнеса. Автор книги *Flying Without a Net* («Полет без страховки»). *Прим. ред.*

в последние десятилетия традиции наставничества на работе. По мере того как у руководителей прибавлялось обязанностей, они переставали уделять время развитию новых талантов. В результате, по словам Делонга, они «стали осторожнее относиться к своей компании. Руководители уже не рассуждают так: “Я смогу проработать здесь еще лет тридцать”, а считают себя своего рода фрилансерами, которые неизбежно рано или поздно перейдут в новую команду».

Быстрая смена места работы стала обычным явлением. Даже если люди постоянно работают в одной компании или отрасли, им все время приходится обновлять профессиональные навыки, чтобы угнаться за стремительными переменами в корпоративном мире. «Как вы готовитесь к новому этапу в своей карьере и что предпринимаете для профессионального роста? — спрашивает у соискателей во время интервью Стивен Райс, вице-президент департамента по развитию персонала одной из ведущих компаний Кремниевой долины Juniper Networks. — Что вы делаете, чтобы сохранить профессиональную пригодность и конкурентоспособность?» Чтобы встроиться в меняющийся рабочий контекст, людям нужно заново создавать свое профессиональное «я».

В условиях частой смены должностей и профессий люди стараются максимально отсрочить выход на пенсию. Иногда это их личный выбор, а иногда вынужденный шаг. (В годы экономического спада, с 2007-го по 2010-й, количество работающих американцев старше 55 лет возросло на восемь процентов — это единственная демографическая группа, в которой занятость увеличилась [1].) Как сказал директор по политике Американской ассоциации пенсионеров\* в интервью National Journal: «У людей закончились средства, на которые они рассчитывали жить после того, как оставят работу» [2]. Это еще больше стимулирует — или вынуждает — их осваивать новые профессии. Время работы

---

\* Джон Ротер. *Прим. ред.*

представителей поколения беби-бума\* продлилось, и это негативно сказывается на жизни их детей. Тем, кто появился на свет на рубеже тысячелетий, приходится тратить больше сил на поиск работы и соревноваться за одни и те же должности с более опытными кандидатами. В 2011 году показатели трудоустройства молодых людей были самыми низкими за последние шестьдесят лет [3]. Если предыдущий опыт не обеспечил желаемого развития, то для достижения цели вам совершенно необходим стратегический подход к позиционированию себя.

Как сказал Генри Лонгфелло, «мы судим о себе по тому, чего способны добиться, другие судят о нас по тому, чего мы добились». Кем бы вы ни были — финансистом, мечтающим освоить маркетинг; венчурным инвестором, который хочет стать коучем; руководителем, стремящимся примкнуть к еще более высокому звену, — траектория собственного движения может казаться вам логичной, но это не значит, что и остальные будут придерживаться того же мнения.

Создание нового имиджа может быть утомительным. Конечно, персональный ребрендинг требуется не всем. Если вы давно работаете в компании и удовлетворены своими достижениями, можно не переживать. Но не всем же так повезло.

Цель этой книги — помочь руководителям на всех этапах карьеры стратегически подойти к смене профессии. Возможно, вы отчаянно ищете точку опоры в зыбком грунте экономических перемен, как это было с Джонной, молодой специалисткой, которой пришлось устроиться на первую подвернувшуюся должность, вместо того чтобы широко шагать по гладкому карьерному пути. Или в вашей отрасли кризис, и вам приходится подыскивать новые возможности, как Тиму, которого сократили после почти двух десятилетий работы репортером в газете. А может, вам, как Дэну, приходится бороться со сложившимися

---

\* К поколению американского беби-бума, или бума рождаемости, относятся рожденные в 1945–1963 гг. *Прим. перев.*

в отношении вас ошибочными стереотипами, чтобы добиться успеха на своем месте работы. Или вы хотите учиться новому, как Карен, специалист по корпоративному праву, которая мечтала заняться другим делом. Эта книга предлагает задуматься о том, чего вы хотите от жизни.

### **Когда стоит задуматься о персональном ребрендинге?**

- В вашей жизни наступил новый этап, и вы хотите, чтобы окружающие воспринимали вас иначе.
- Вы попали под сокращение, и вам нужно представить себя в самом выгодном свете, чтобы быстро найти хорошую работу.
- Вы мечтаете продвинуться в компании, где работаете, и для этого вам необходимо произвести на коллег благоприятное впечатление.
- Вы попытались получить повышение, но затея провалилась из-за того, что начальство недооценивает ваш потенциал.
- Вы хотели бы перейти в другой отдел компании, например из юридического в отдел персонала или из отдела продаж в финансовый.
- Вы только что начали свою карьеру, и ваше резюме еще недостаточно эффектно, поэтому требуется иной способ выделиться из толпы.
- Вы меняете направление карьеры, и требуются доказательства, что ваш необычный опыт — это ценный актив, а не мертвый капитал.

## **Чем вы рискуете?**

«Здравствуйтесь, Дори, — в моем электронном ящике появилось сообщение от директора одной крупной компании. — Я с удовольствием поговорю с вами, но предпочел бы сохранить анонимность. Боюсь, моему персональному бренду могут повредить *публичные* рассуждения о *личном* бренде». В этом каламбуре кроется лишь доля шутки (в конце концов наше интервью состоялось). Выступая с презентациями книги в школах бизнеса и конференц-залах корпораций по всей стране, я встречала множество специалистов, которые столкнулись с необходимостью сменить профессию, но еще мучились сомнениями. Не будет ли усиленная работа над имиджем

воспринята как холодный расчет? Не лучше ли сосредоточиться на том, чтобы просто хорошо делать свое дело?

Мой желающий сохранить анонимность собеседник намекал на то, что идея активно заниматься самопродвижением представляется сомнительной. Мы все сталкивались с подобными примерами. Я знаю одну даму, которая через несколько минут после знакомства сообщает собеседнику, что она выпускница двух университетов Лиги плюща\*, водит BMW и зарабатывает суммы, выражаемые шестью знаками, на посту директора известной компании. Если же вы встретитесь с ней через несколько месяцев и при этом она забудет, что вы уже знакомы, вам придется еще раз выслушать отчет о ее достижениях. Общение с этой женщиной мало кому доставляет удовольствие.

Я ни в коем случае не предлагаю вам рассказывать о своих победах каждому встречному или приукрашивать свое резюме. Эта книга не о СПИН-технологии\*\*, и не о том, как выдать себя за человека, которым вы на самом деле не являетесь, и не о том, как пускать пыль в глаза, убеждая других в собственной исключительности. Эта книга о том, как научиться управлять своей судьбой и жить, придерживаясь определенной стратегии. Кем вы хотите быть и что вам нужно сделать, чтобы стать тем, кем вы хотите? Эта книга учит определять свои цели, упорно идти к их реализации, а затем устроить так, чтобы окружающие заметили ваши достижения.

Я сама много лет проработала в сфере маркетинга и связей с общественностью, поэтому, признаюсь, иногда могу быть несколько предвзятой. Но мне известно, как много вокруг

---

\* Лига плюща — ассоциация из восьми престижнейших частных университетов на северо-востоке США. *Прим. ред.*

\*\* Эффективная технология продаж дорогостоящих товаров и услуг, предложенная основателем Исследовательской группы Nuthwaite Нилом Рэкхемом. Чтобы успешно провести переговоры, он предлагает использовать метод вопросов СПИН (ситуационные, проблемные, извлекающие, направляющие вопросы). Подробнее об этой методике можно узнать в книге *Рэкхем Н. СПИН-продажи*. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. *Прим. ред.*

талантливых людей и настоящих профессионалов. И если вы не используете стратегический подход к формированию своего имиджа, то похвала достанется не вам, а другим людям.

Итак, старая тактика — сидеть в своем углу, усердно трудиться и ждать, пока вас заметят, — больше не работает. Много лет назад успешный инвестор с Уолл-стрит (и 63-й министр финансов США) Уильям Саймон заявил: «Мне никогда не было интересно набивать себе цену или наводить лоск на свой имидж в обществе. Всегда трудно выяснить, что люди о вас думают, и почти невозможно улучшить или ухудшить их мнение без непосредственного контакта. Я просто работал и старался добиться успеха в том, что делаю» [4]. Саймон замечательно выразил традиционное убеждение аристократов в том, что интересоваться столь низменной вещью, как имидж, — проявление дурного вкуса. Но он, конечно, прав в том, что значение имеют только поступки и личность человека, а не уловки и ухищрения, с помощью которых их пытаются приукрасить.

Однако кредо Саймона, которое верно служило ему, рожденному в годы Великой депрессии и умершему на заре эры интернета в 2000 году, уже утратило смысл для стремящегося к вершинам профессионала. Призывы не ввязываться в корпоративные интриги и самозабвенно трудиться уже давно утратили свою актуальность (взгляните только, сколько появилось книг и семинаров об установлении социальных связей). Даже офисный аутсайдер знает, что ему нужно посещать корпоративные мероприятия, иначе он останется без необходимых для продвижения связей. Так почему с развитием вашего персонального бренда дело должно обстоять иначе?

Можно, конечно, надеяться, что вас заметят и годы кропотливого труда окупятся. Но зачем рисковать? Лучше сделать паузу и подумать, каким вы хотите предстать перед миром, а затем целенаправленно работать в этом направлении, вместо того чтобы ждать, куда вас вынесет течение жизни.



## История моих перемен

Я увлеклась темой персонального ребрендинга, поскольку сама не раз проделывала это со своей карьерой. Сегодня я консультирую по вопросам стратегии и маркетинга такие организации, как Google, Йельский университет и Служба национальных парков США. Впервые мне пришлось заняться ребрендингом вскоре после окончания колледжа. Тогда я работала начинающим политическим репортером в еженедельной газете. Как-то раз в понедельник меня попросили перед уходом домой заглянуть в отдел по персоналу. Я подумала, что нужно заполнить какие-нибудь бланки или ознакомиться с новыми условиями страхового полиса. Но оказалось, что меня, не проработавшую в газете и года, сократили. Все коллеги уже разошлись по домам, и я не смогла даже попрощаться с ними, когда собирала со стола вещи и закрывала свои учетные записи в корпоративной сети.

На следующее утро из новостей CNN я узнала, что в башни Всемирного торгового центра врезались самолеты. Я потеряла работу репортера 10 сентября 2001 года; а поскольку геополитическая ситуация вышла из-под контроля и в экономике начался кризис, мне пришлось придумывать, чем зарабатывать на жизнь и что делать дальше.

Несмотря на паралич рынка, я нашла место журналиста-фрилансера. Однако это занятие оплачивалось не слишком щедро, и я продолжала надеяться, что меня возьмут в ежедневную газету. Но наем новых сотрудников был приостановлен, поскольку интернет-бум спровоцировал сокращения по всей отрасли. Я трудилась как пчелка, все еще мечтая о будущем в журналистике. Поэтому, получив предложение «перейти на другую сторону баррикады» и стать пресс-секретарем Роберта Райха, бывшего министра труда в администрации Билла Клинтона, который в то время метил в губернаторы, я сначала отказалась. А через час перезвонила

ему сама и согласилась занять эту должность. Возможно, с этого и начались повороты в моей карьере, каждый раз обеспечивающие новый профессиональный опыт.

Если бы в мою жизнь не вмешалась экономика, возможно, я все еще была бы репортером. Мне нравится писать, встречаться с людьми и ловить витающие в воздухе интересные идеи. Но сегодня события в мире происходят быстрее, чем раньше. Отрасли меняются, компании рушатся, и наши планы не сбываются. Мне бы хотелось руководить пресс-службой Белого дома, но эта мечта умерла примерно тогда же, когда кандидат в президенты, на которого я работала, проиграл на предварительных выборах. Чтобы оставаться на плаву и процветать, нужно открывать в себе новые грани и двигаться дальше.

Иногда решение сменить профессию приходит вследствие желания творчески развиваться в новом направлении. Пару лет я руководила некоммерческой правозащитной группой и могла бы заниматься этим и дальше. Но я захотела стать предпринимателем и начать собственный консалтинговый бизнес — благодаря этому маневру я смогла путешествовать по всему миру, консультировать ведущие компании и вполне прилично зарабатывать.

Оглядываясь на свое прошлое, я легко прослеживаю взаимосвязи: как журналистский опыт помог мне стать хорошим специалистом по СПИН-технологии, когда я участвовала в политических кампаниях, или как управление некоммерческой организацией обучило меня широкому спектру деловых навыков, от информационно-технических до финансовых, так что консалтинг стал логическим продолжением моей карьеры. Хотя, насколько мне известно, некоторым людям такие превращения могут показаться случайными (причем я еще не упомянула, что занималась съемкой документальных фильмов и училась теологии в Гарварде). С тех пор как я открыла консультационный бизнес, прошло много лет, но люди все еще спрашивают меня, каких кандидатов

я представляю или как идут дела правозащитной группы. Разве они не получали новостной рассылки о том, что я сменила сферу деятельности? Разве они не заходили на мой новый сайт? Они совсем мной не интересовались?

Конечно же, не интересовались. В действительности подавляющему большинству людей безразличны чужие достижения. Выходит, они воспринимают окружающих с отставанием на несколько лет, и в этом нет их вины. Нельзя ожидать, что другие люди будут держать в памяти подробности вашей жизни при наличии у них сотен и даже тысяч друзей на Facebook, тем более что наши социальные связи весьма эфемерны. Вот почему так важно самим постараться открыть в себе новые профессиональные грани и сделать так, чтобы в нашем личном бренде отражалась реальность текущей жизни — такой, какую мы хотим продемонстрировать окружающим.

Поскольку я консультант по маркетингу и брендингу, после основания своего дела мне было жизненно важно очень быстро воплотить в жизнь проповедуемые идеи. Мне нужно было убедиться, что окружающие ясно представляют, какими навыками я обладаю и какие услуги предлагаю, и продемонстрировать достаточно высокий уровень профессиональной подготовки, чтобы, когда настанет момент, среди всех других консультантов они выбрали меня. Для этого я отшлифовала свою историю, подобрала контент и начала распространять информацию о себе всеми доступными средствами: устно, письменно и по «сарафанному радио».

Этот процесс знаком любому человеку, изменившему направление карьерного развития. По мере того как я раскручивала свой консалтинговый бизнес, разрабатывая для корпораций маркетинговые стратегии, ко мне стали обращаться директора, узнавшие историю моего становления. Могу ли я помочь им профессионально переориентироваться? С чего им начинать? А если они сами не знают, куда им двигаться? Как изменить мнение, сложившееся о них у окружающих?

Я проконсультировала множество директоров относительно их персонального ребрендинга. Результатом наших бесед стала эта книга. Надеюсь, она вам пригодится, когда вы в очередной раз задумаетесь о смене профессии.

## Искусство персонального ребрендинга

В десяти следующих главах я познакомлю вас с процессом переосмысления жизненного пути с помощью историй-кейсов, упражнений и основанных на исследованиях рекомендаций.

Любой бизнес-проект или военная операция должны начинаться с рекогносцировки, поэтому в главе 2 мы выясним, какими вас видят окружающие в данный момент. Что люди о вас думают? Как к вам относятся? За что уважают? Что вам мешает и тормозит движение? Я представлю вам стратегии и упражнения, с помощью которых можно собрать информацию у друзей и коллег и при этом не выглядеть назойливым.

В главе 3 мы обратимся к исследованию вашего «места назначения». Иногда люди страстно хотят перемен, но не могут объяснить, каких именно. Я подробно опишу приемы, позволяющие исследовать потенциальные интересы — от чтения книг и статей до информационного интервью, — и расскажу, как правильно просить людей о помощи, когда вы начнете строить новое будущее.

В главе 4 мы проведем тест-драйв нового пути. Я расскажу о людях, которые примерили новую профессию, поработав волонтерами, обучаясь на рабочем месте, участвуя в комитетах и совершая другие подобные поступки, а также посоветую, как замечать самые благоприятные возможности и максимизировать отдачу от имеющегося опыта работы.

В главе 5 речь пойдет о том, как выработать и отточить необходимые для персонального ребрендинга навыки. Как нынешняя профессия поможет обрести работу мечты? Нужно

ли снова учиться, или тратить на обучение — все равно что бросать деньги на ветер? Мы разберем наиболее эффективные и экономичные пути приращения знаний.

Глава 6 посвящена существованию трудноуловимому — наставнику. Каждый хочет его найти, но удается это редким счастливым. Я расскажу, как отыскать эту жемчужину — подходящего кандидата, уговорить его помочь вам и получить от общения с ним максимум пользы.

Прочитав главу 7, вы научитесь превращать свои отличительные особенности в достоинства. Вы наверняка не раз сталкивались с тем, что люди считали ваш предыдущий опыт ненужным. Теперь вы сможете доказать им, что благодаря разнообразным знаниям и навыкам вы способны работать гораздо эффективнее остальных. Я на примерах покажу, как люди дифференцируют свои бренды и приобретают известность вследствие непохожести и сохранения верности своим убеждениям.

В главе 8 мы займемся созданием вашей истории. Людям хочется понять, кто вы, поэтому нужно приготовить для них историю, в которой вы объясните свой путь и свяжете водино прошлое и настоящее. А самое важное, мы расскажем, почему ваш неожиданный переход из одной сферы деятельности в другую выгоден для них, и убедим в том, что он соответствует вашей истинной природе.

Итак, настала пора выйти из тени. В главе 9 мы обсудим механизм презентации вашего нового «я». Когда нужно запускать свой новый бренд? Есть ли стратегические подходы к управлению этим процессом? Как сохранить лояльность прежних друзей и коллег, которые давно вас знают и могут удивиться столь резкому повороту в вашем карьерном пути? Мы также поговорим о малоизвестных стратегиях, таких как объединение с рекомендателями-экспертами и выявление горячих точек в компании или отрасли, где шансы на профессиональный успех будут выше всего.

В главе 10 мы освоим конкретные приемы, позволяющие показать свои сильные стороны, произвести выгодное впечатление на нужных людей и убедить их в том, что вы профессионал. У любого студента художественной специальности всегда наготове портфолио. В мире бизнеса ситуация такая же: никто не воспримет вас всерьез, пока вы не продемонстрируете свой уровень профессиональной подготовки. Потенциальные клиенты или работодатели захотят познакомиться с вашими подходами прежде, чем подпишут контракт. (Графический дизайнер, например, заполучит нового крупного заказчика, если даст людям возможность ознакомиться с галереей созданных им корпоративных логотипов.) Мы поговорим о том, как раскручивать свой бренд в интернете, сотрудничать с известными в вашей сфере организациями, публиковаться в профильных журналах, завоевывать доверие, занимая лидирующие позиции в профессиональных ассоциациях, и т. п.

К главе 11 вы постройте свой новенький, еще шероховатый бренд и займетесь созданием его имиджа на рынке. Я расскажу, какие каналы следует регулярно мониторить в интернете и как наладить механизм обратной связи, чтобы быть честным с собой. Мы поговорим, как объединить старый и новый бренд и сохранить преемственность, непрерывно двигаясь вперед. (Желание выйти на международный уровень так и останется желанием, если вы не выучите новые языки и не учтете нюансы других культур. Невозможно прослыть меценатом, сделав одно-единственное пожертвование.) Секрет успеха заключается в том, чтобы постоянно работать не покладая рук. Я познакомлю вас с профессионалами, которые добились успеха, и они сами расскажут, как им это удалось.

Наконец в эпилоге мы повторим все шаги и нарисуем карту обновленного профессионального ландшафта. Вы уже освоили новую профессию и хотите знать, как вас воспринимают, чтобы управлять своим имиджем. Следуя предложенному алгоритму, вы сможете сформировать бренд, который покажет, кто вы и кем хотите стать.

# Глава 2

## Оцените стартовые позиции

Первый шаг к профессиональному обновлению — понять, чем вы располагаете на тот момент, когда собираетесь начать движение. Персональный бренд есть у каждого, хотя некоторые скептики это отрицают. Однако, спорь не спорь, устранившись из оценивающего социума невозможно. Концепция персонального бренда вошла в обиход в конце 1990-х годов, после того как на обложке влиятельного американского журнала *Fast Company* был размещен яркий анонс статьи Тома Питерса «Бренд — это вы». В действительности предмет нашего разговора существовал всегда и был известен как репутация. Что люди о вас думают? Что они говорят о вас, когда вы выходите из комнаты? Крайне важно это понять и оценить разницу между существующей реальностью и тем, кем вы хотите стать в будущем. (Даже если вы еще не знаете наверняка, куда двигаться, чтобы пролить свет на ваши сильные стороны и обозначить области, где, по мнению коллег, вы сможете выгодно показать себя, все равно полезно начать с инвентаризации персонального бренда.)

Вы убеждены, что вам известно мнение окружающих о вас, поскольку вы коммуникабельны, или обладаете аналитическим складом ума, или были лучшим менеджером в команде? Тогда тем более приготовьтесь к сюрпризам. Один коуч рассказал мне о директоре, который был поражен, когда узнал, что коллеги считают его самоуверенным.

Он был скромным и даже несколько застенчивым, однако его привычка перебивать других заставляла людей думать, что он считает себя выше их — что в корне не соответствовало истинному положению дел. Все это тормозило развитие его карьеры, и как только он осознал проблему, то легко скорректировал вредную привычку перебивать.

Бывает, вы изо всех сил стараетесь создать о себе одно впечатление, а люди все равно воспринимают вас по-другому. В такой ситуации бизнес-ангел\* Джуди Робинетт советует: «Если три человека считают, что вы лошадь, покупайте седло». Иными словами, прислушивайтесь к тому, что думают о вас окружающие, поскольку эти мнения, вероятнее всего, правдивы. Так как же получить обратную связь? Существует четыре основных способа выяснить, как люди воспринимают ваш личный бренд. В этой главе я расскажу, как стать самому себе директором по персоналу, а вы узнаете:

- как провести собственное интервью «360 градусов»;
- организовать фокус-группу из друзей и коллег;
- сформировать свой имидж в интернете;
- выявить закономерности и тенденции по старым рекомендательным письмам и отзывам о вашей работе.

В конце главы мы обобщим собранные данные, чтобы получить полное представление о текущем состоянии вашего персонального бренда.

### **Совет**

в конце книги, в приложении А, найдите и заполните опросник по персональному ребрендингу, чтобы оценить свои способности и выяснить, готовы ли вы к освоению новой профессии.

---

\* Бизнес-ангел — частный инвестор, вкладывающий средства в развитие стартапов на этапе их создания в обмен на возврат вложений и долю в капитале.  
*Прим. ред.*



## Интервью «360 градусов»

При работе с коучем, консультирующим по вопросам карьеры, почти всегда первым шагом бывает проведение опроса «360 градусов» — то есть всестороннего оценивания. Смысл этой процедуры заключается в том, чтобы в ходе опроса всех, с кем вы работаете, — начальников, коллег, подчиненных, клиентов, подрядчиков — собрать честные мнения о вас и вашей работе. (Коучу действительно требуется поговорить с каждым, чтобы выявить предвзятых сотрудников, которые угождают начальству и третируют нижестоящих.) Разумеется, людям легче быть откровенными с посторонним человеком, который обещает анонимность (коучи обычно просто собирают данные, не разглашая, кто и что именно сказал). Если в компании, где вы работаете, предусмотрен бюджет на тренинги и профессиональное развитие сотрудников, узнайте, можно ли нанять коуча для работы с вами. Многие сотрудники избегают таких специалистов, считая их коррекционным классом для директоров, поэтому руководству может понравиться ваш проактивный подход и готовность к саморазвитию.

Даже если компания не готова оплатить сеансы коучинга, в отделе по развитию персонала можно взять координаты нескольких бизнес-тренеров и нанять кого-нибудь самостоятельно. Работа личного коуча иногда стоит тысячи и даже десятки тысяч долларов, но, если вы в состоянии себе это позволить, соглашайтесь, потому что собранная им информация и полученные на ее основе рекомендации просто бесценны. Поговорите также с коллегами, не исключено, что они посоветуют вам хорошего специалиста.

Но что, если у вас нет возможности нанять коуча? Тогда займитесь опросом «360 градусов» самостоятельно, следуя нашим инструкциям. Сначала запишите вопросы, которые, по вашему мнению, помогут выяснить, как вас воспринимают

другие. Коуч Майкл Мелчер рекомендует составлять парные вопросы, например: что относится к моим сильным сторонам и каковы мои слабые стороны? В какой профессии вы меня видите и какая профессия точно не для меня? По словам Мелчера, такой формат опроса «позволяет людям представить полную картину, так как им не хочется говорить только неприятные вещи». Лучшие вопросы для интервью — те, которые наиболее точно соответствуют вашей ситуации. Приведу несколько примеров.

- Какие три прилагательных описывают меня лучше всего?
- Если бы вы не знали, чем я зарабатываю, что бы вы предположили?
- Я пытаюсь пройти из профессиональной точки X в профессиональную точку Y. Что, по вашему мнению, я должен сделать?
- Назовите людей, обладающих качествами, которые мне стоит в себе развить.
- Каковы мои слабые стороны?

## Строим личную сеть контактов

Теперь составьте список людей, которым зададите эти вопросы. Если вы нанимаете коуча, то у него есть своеобразная «лицензия» на интервьюирование сотрудников вашей компании. Если же вы проводите исследование самостоятельно, проявите осторожность (и ни в коем случае не показывайте, что собираетесь уйти работать в другое место). Выберите хорошо вас знающих друзей, коллег и родственников, на чью честность суждений можно положиться («заклятых друзей» привлекать не стоит). Филлис Стейн, экс-глава департамента профессионального развития в колледже Рэдклифф Гарвардского университета, предлагает выбрать двадцать

человек, интересами и навыками которых вы восхищаетесь. Чтобы охватить максимально широкий спектр мнений, пусть это будут люди из разных городов и отраслей.

Как сформулировать свою просьбу? Мелчер советует сразу предупредить, что речь идет об интервью, и отвести на него определенное время, а не просто встретиться для дружеской посиделки. «Если вы заранее сообщите друзьям, что хотите провести интервью, они отнесутся к делу серьезнее и дадут более развернутые ответы, — считает он. — Нужно объяснить людям, зачем вы затеваете этот разговор: “Я бы хотел минут двадцать поговорить с тобой о моем имидже, потому что очень хочу понять, как меня воспринимают”».

Предпочтительнее проводить опросы при личной встрече, потому что в таком случае можно что-то переспросить и уточнить, но это не всегда возможно. Иногда мешает географический фактор: например, вы находитесь в Майами, а собеседник в Мумбаи. Или выбранный вами эксперт слишком занят и самое большее, чем он может помочь, — ответить на вопросы электронного письма в перерывах между совещаниями. А иногда, будем откровенны, слышать правду бывает слишком неприятно. С эмоциями легче справиться, когда читаешь письмо: можно захлопнуть крышку ноутбука и пойти проветриться на улицу, чтобы успокоиться. В разговоре один на один труднее контролировать свои эмоции. Порой правда причиняет боль, и если вы не умеете изображать бесстрастность, как игрок в покер, то лучше проводить опрос по электронной почте.

В какой бы форме ни проводилось интервью — при личной встрече или по переписке, главное — делать акцент на честности, иначе вообще нет смысла этим заниматься. Коуч из Нью-Йорка Алиса Кон подчеркивает, что на этом нужно настаивать, потому что друзья всегда пытаются уберечь вас от переживаний и подсластить пилюлю. «Вы говорите: “Я тебя очень ценю и пытаюсь развиваться, поэтому скажи честно, что ты думаешь о моих слабых местах”. А друг

отвечает: “У тебя их нет”. Вы ему: “Я серьезно спрашиваю”. Иногда нужно надавить, чтобы получить от друга честный ответ».

Одна из вызывающих на откровенность уловок — сказать для затравки что-нибудь негативное о себе, например: «Мне сказали, что я тактический игрок, а не стратег. А ты это заметил? Что думаешь по этому поводу?» Если вы сами критикуете себя в начале разговора, собеседнику будет легче продолжить в том же ключе.

## Как собрать фокус-группу

В дополнение к личным беседам (или вместо них) можно устроить небольшие групповые обсуждения. Это возможно, только если выбранные кандидатуры находятся в одном городе. Когда люди обсуждают что-то вместе, идеи цепляются одна за другую. Только предметом обсуждения для фокус-группы служит не новая реклама газировки или выбор отдушки для стирального порошка, а вы сами.

Как это осуществить? Выберите пятнадцать друзей и коллег, которым доверяете (идеальное количество участников фокус-группы 8–10 человек, но кто-то наверняка не сможет прийти, а кто-то передумает за день до встречи), и объясните им, что хотите собрать фокус-группу, чтобы честно расспросить их о своем имидже, поскольку вы стремитесь расти профессионально. Если у вас есть знакомый, тоже занятый переосмыслением своей карьеры, можно договориться стать ведущими фокус-групп друг у друга. Вы пригласите и опросите его друзей и коллег, а он ваших. Тем, кто от природы застенчив, так будет гораздо легче — ведь часто проще сделать что-то для кого-то, чем для себя.

А если такого друга нет? Мысль провести фокус-группу для себя самого пугает. Что если друзья воспримут это как навязчивость? (Не переживайте: тот, кто не захочет, найдет

предлог отказаться.) А хорошая ли это в действительности идея — пригласить людей, чтобы они указывали на ваши недостатки? Вдруг обнаружится, что тот, кого вы уважаете, считает вас безответственным или рассеянным и никудышным менеджером?

Перспектива столкнуться с суровой правдой внушает ужас. Но, подумайте, ваши друзья и коллеги не согласились бы участвовать в опросе, если бы не ценили вас и не хотели помочь. У всех есть сильные и слабые стороны, и встреча с друзьями позволит вам их выявить, а затем добиться в работе максимального успеха. Кроме того, те, кого вы выберете для фокус-группы, скорее всего, будут и дальше помогать вам с персональным ребрендингом. Почему бы не вовлечь их в процесс в самом начале и не заручиться их поддержкой? С их помощью вы сможете понять, как вас воспринимают окружающие, и получить другие «разведанные», которые сэкономят ваше время и силы на пути к цели. И самое важное, эти люди — ваши союзники, к которым вы не раз обратитесь за советом, обратной связью и (в конечном счете) за рекомендациями для новых клиентов. Для персонального ребрендинга требуется немалое мужество и целая толпа помощников.

## **Эффективная процедура**

Обычно фокус-группы проводятся в сверхстильных офисах где-нибудь в небоскребах делового центра. В них оборудованы особые комнаты с зеркально-прозрачными стенами, а заказчик наблюдает за процессом обсуждения из затененного смежного помещения. Но в вашем случае вполне подойдет и гостиная. Позаботьтесь только о том, чтобы всем хватило удобных кресел; задобрите людей, как принято в настоящих фокус-группах, хорошим обедом или обилием качественных закусок. Закажите побольше всего! В настоящих фокус-группах участникам платят 50–100 долларов за несколько часов работы, а ваши друзья оказывают вам услугу просто

из хорошего отношения к вам. (Если сможете, преподнесите им небольшие сувениры в знак вашей признательности, например подарочные сертификаты на посещение кафе или книжного магазина.)

Поскольку они участвуют в вашей фокус-группе по доброте душевной, не злоупотребляйте их временем. Строго следите за регламентом: обсуждение не должно продлиться более девяноста минут. Первые полчаса встречи отведите на акклиматизацию, за это время опоздавшие успеют подтянуться, а пришедшие вовремя пообщаются и перекусят. Затем в течение часа опрашивайте людей о самом важном: как вас воспринимают, каковы ваши сильные и слабые стороны, работа какого типа, по их мнению, вам подходит...

В ходе обсуждения большое значение имеют роли модератора и секретаря. Отличный модератор умеет держать все в руках: направлять споры, подкидывать интересные утверждения. И если это ваш конек — вперед, действуйте. Впрочем, большинству людей непросто руководить дискуссией, особенно если обсуждают их самих. На роль ведущего можно пригласить коллегу или друга, обладающего талантом дирижера (вспомните, на чьи совещания вам нравилось ходить).

Если вы не будете ведущим, то хорошая роль для вас — секретарь-стенограф. Сидите тихонько в дальнем углу, не вмешивайтесь и записывайте все, что кажется важным или интересным (если присутствующие дадут согласие, запишите беседу на диктофон, чтобы потом прослушать еще раз). У вас может возникнуть желание вмешаться и поспорить, но в обязанности секретаря входит безмолвная фиксация выступления. Заранее договоритесь с модератором о том, как будете передавать ему записки с вопросами, чтобы он придерживался ключевых моментов.

В последние пять минут встречи можно попросить присутствующих написать короткое резюме своих высказываний — три слова, которыми они вас описывают, самый

важный навык, над которым вам следует поработать, и тому подобные замечания. Некоторые участники, несмотря на все ваши уговоры, в ходе обсуждения чувствуют себя неловко. Возможно, письменно им будет легче изложить посетившие их в отношении вас озарения.

### **Попробуйте!**

- Составьте список из пятнадцати человек, которых вы пригласите для участия в фокус-группе.
- Какие важные вопросы вы им зададите (4–6 штук)?
- Кто будет модератором?

### **Фокус-группа Мэри**

Мэри Робертс сделала себе международную карьеру в качестве эксперта по разрешению конфликтов [1].

Восемь лет назад, живя в США, она оказалась на распутье. «У меня возникло ощущение, что я отдала теме решения конфликтов все, что могла, и пришло время исследовать новые области», — вспоминает она. Мэри поделилась переживаниями со своим другом Доном, который тоже вынашивал идею личной фокус-группы. Когда он предложил ей устроить для нее фокус-группу, Мэри сразу же согласилась.

Дон попросил Мэри пригласить людей, которые очень хорошо знали ее и могли обсуждать разные этапы ее жизни. Мэри составила список из десяти имен — «команду мечты» из друзей и коллег, которые могли дать честную обратную связь. В группу вошли друзья детства и сокурсники по университету, коллеги и родственники.

Кто-то, вероятно, сомневается в необходимости приглашать коллег для анализа и оценивания, но Мэри была настроена решительно: «Мои друзья уже помогли мне советом, хоть я не называла это проведением фокус-группы. К тому же люди говорили, что один из моих талантов — выслушать и дать разумный совет. Может, кто-нибудь из моих друзей хотел бы отплатить мне тем же». Все десятеро согласились прийти.

Рассевшись в гостиной, уставленной подносами с едой, участники стали заполнять рабочие листы, которые им раздал Дон. Вверху каждого листа было написано:

- Самые главные таланты Мэри
- Я вижу Мэри в...
- Мир стал бы лучше, если бы Мэри...
- Я помогу Мэри...

В течение нескольких часов Дон вел обсуждение, приглашая участников поделиться своим мнением о каждом вопросе. Мэри сидела молча. «Я только слушала, — рассказывает она. — У меня была возможность задать уточняющий вопрос или попросить больше информации, но я была настроена воспринимать, а не критиковать или дискутировать».

Мэри показалось, что обсуждение дало ей свободу. «Другие люди могут посмотреть на вашу жизнь с высоты птичьего полета. Они способны заметить то, что вы, занятые повседневными заботами, упускаете из виду». Участники отметили прекрасные навыки Мэри в общении и лидерстве и посоветовали ей рассмотреть возможность их задействовать. «Они предлагали мне поучаствовать в политической кампании или написать книгу для детей». (Сегодня Мэри — руководитель программы в крупном фонде.)

Темой обсуждения были сильные, а не слабые стороны Мэри. Однако из разговора она почерпнула важные идеи. «Люди считали меня креативным человеком и предлагали больше действовать в этой сфере, — говорит она. — Вероятно, я иногда слишком ухожу в интеллектуальные размышления, тогда как нужно чаще использовать творческий подход».

Возможно, самым большим откровением для нашей героини были мнения людей о ее личной жизни. «Впервые кто-то сказал вслух: “Я хочу увидеть тебя с ребенком. Думаю, пора тебе подумать об этом”». До того момента я считала, что не хочу детей, но это мнение что-то затронуло во мне, и я задумалась».

После встречи на основании полученных идей и советов Мэри со своим профессиональным коучем составили план действий на полтора года. В него вошли самые разные пункты — от укрепления контактов с другими консультантами до цели больше работать на благо местной общины. По словам Мэри, фокус-группа позволила ей перейти на следующий уровень профессионального развития. «Я смогла переформатировать консалтинговую практику, включив в нее больше тренингов, которые любила проводить и которые мне по-настоящему хорошо удавались». Однако самыми важными были перемены в личной жизни. Через полтора года у Мэри родилась дочь.

## Ваш след в интернете

Сегодня значительная часть вашего бренда формируется в интернете, хотя мнения друзей и коллег, как и прежде, складываются в результате личного повседневного общения. Но если вы хоть немного публичный человек (например, ведете корпоративный блог) или ищете работу (и о вас собирают информацию отделы по персоналу), то ваш имидж создают Facebook



и Google+. Что делать? Исследовать и контролировать свой онлайн-образ, иначе он испортит вам жизнь.

Газета New York Times писала о компании Social Intelligence, сотрудники которой «перелопачивают интернет в поисках информации о том, что потенциальный кандидат говорил или делал за последние семь лет», и собирают на него досье [2]. Они выискивают расистские высказывания, информацию о наркотиках, сексуальных связях и нелегальном хранении оружия. Надеюсь, это не ваши уязвимые места. Но даже если у вас нет незарегистрированного оружия и вы не размещаете в сети объявления о продаже наркотиков (как один из уличенных этой компанией кандидатов), вы все равно можете стать жертвой мировой паутины.

Пусть ваш онлайн-имидж отполирован до блеска, а поисковик выдает только ваши мудрые высказывания в отраслевых журналах и актуальные посты о будущем бизнеса, вы можете выглядеть не так, как вам хотелось бы. Осечки зачастую банальны. Вы увлекаетесь бегом, и поисковые системы в ответ на запрос с вашим именем в первую очередь показывают, в каких соревнованиях вы участвовали. А может, подкачали ваши родители: если вас зовут Джо Смит, то предложение найти вас через интернет будет злой шуткой. Или обедню испортил кто-то из однофамильцев — я знала человека, которого звали так же, как конгрессмена, вынужденного уйти в отставку из-за сексуального скандала.

Иногда случаются совсем печальные истории, как с одной молодой женщиной, которая по рекомендации знакомого приходила ко мне на собеседование. Эта умная девушка, только что окончившая один из университетов Лиги плюща, подыскивала работу маркетолога. Мы мило побеседовали, а в конце разговора она, опустив глаза, произнесла: «Не знаю, проверяли ли вы мое имя в поисковике до встречи, но в интернете обо мне пишут много плохого». Оказывается, бывший бойфренд распространял

о ней клевету. У девушки было редкое имя, поэтому любой поисковик сразу же выдавал все эти гадости, что затрудняло поиск работы и осложняло жизнь. (Она подала на обидчика в суд, и в тот момент дело еще рассматривалось.)

Разумеется, измышления озлобленных «бывших» не должны влиять на ваш персональный бренд. Из-за возможностей интернета даже самые сокровенные вещи могут стать достоянием общественности и повлиять на впечатление о вашей личности [3].

## Не ограничивайтесь Facebook

Проверьте все ресурсы, на которых вы когда-либо регистрировались, потому что компании-ищейки вроде Social Intelligence поступят именно так. По словам их представителей, с наиболее массовых сайтов (Facebook или Twitter) они получают всего около трети информации. Намного больший интерес для них представляют менее известные места, где люди под влиянием чувства ложной безопасности охотнее делают записи, тем самым подвергая свою репутацию нешуточной опасности. Охотники за биографиями отслеживают старые заметки в блогах и форумах, участие в заброшенных Yahoo!-группах, размещенные объявления, не говоря уже о фотографиях и видеороликах (которые могут загрузить в сеть ваши непредусмотрительные друзья).

Просмотрите все ссылки на свое имя сами, а потом попросите сделать это друга. Все знают, что фотография с кальяном — плохая реклама. Возможно, кому-то кажется, что подписаться на группу Facebook «Здесь Америка, и нечего просить меня нажать 1, чтобы со мной говорили по-английски, когда я куда-то звоню» весьма остроумно, однако большинство посчитает это проявлением расизма. (Это реальный случай из практики Social Intelligence.) Свежий взгляд поможет вам увидеть свои ошибки и неудачные шутки.

### **Попробуйте!**

- Найдите себя в Google и других поисковых системах, а также в социальных сетях типа Facebook.
- Поищите свое имя, заключив его в кавычки (например, «Дори Кларк»), чтобы поисковик выдавал именно такие сочетания, — иначе получите все документы, в которых эти слова встречаются по отдельности в любых местах текста. Не забудьте поискать варианты своей фамилии с типичными ошибками в написании.
- Не прекращайте поиск слишком быстро. Возможно, нечто опасное таится на 26-й странице результатов. Если там есть что-то неподобающее, ложное, опасное, рано или поздно кто-нибудь найдет эту информацию, и лучше, чтобы это были вы.

## **Ищите закономерности в прошлом опыте**

Собирая информацию об имидже, можно обратиться в организации, где вы работали ранее, и поинтересоваться, не сохранились ли там отзывы о вашей работе. Не все работодатели устраивают формальные проверки компетентности, но для крупных компаний это обычная практика, поэтому вы вполне можете получить интересующие вас документы. Если вы подавали заявки на стипендии и членство в профессиональных организациях, возможно, сохранились копии рекомендательных писем.

Собрав весь доступный материал, сделайте паузу. Прежде чем анализировать данные, сформулируйте свое мнение о каждом, кто написал о вас хоть строчку. Возможно, по словам бывшей начальницы, вы слишком много внимания уделяли деталям, но вы-то помните, что работать в таком стиле приходилось из-за ее неорганизованности, и если бы не вы, офис погрузился бы в хаос. А когда профессор из университета критиковал вас за нарушение сроков сдачи работ, он не учел, что в тот семестр у вашего отца диагностировали рак.

Оборонительная позиция и попытки оправдаться — естественная реакция на критику. Постарайтесь не защищаться. Нас не волнуют единичные придирки отдельных

людей, например: «Джефф — отличный сотрудник, но в его отчетах слишком много грамматических ошибок». Всерьез воспринимать критику следует тогда, когда о проблемах с орфографией, склонности к чрезмерному контролю или опозданиях в один голос твердят разные люди. Так же нужно относиться и к чужой оценке своих достоинств. Филлис Стейн, экс-консультант по развитию карьеры колледжа Рэдклифф, отмечает, что ее клиенты зачастую хорошо знают свои недостатки, но с трудом соглашаются признать достоинства.

## Не слишком ли вы милы?

Столкнувшись с хором восторженных отзывов о своих человеческих качествах, следует насторожиться. По мнению профессора Гарвардской школы бизнеса Эми Кадди, многие люди считают, что легкость в общении и компетентность — взаимоисключающие качества: если вы милый человек, значит, немного глуповаты [4]. Это особенно неприятная новость для женщин-руководителей, которые вследствие стереотипов и выработанных культурной средой рефлексов обычно ведут себя доброжелательно.

Согласно опубликованному в психологическом журнале исследованию компетентности младших юристов компании с Уолл-стрит, «при составлении рейтингов мужчин-юристов оценивали прежде всего по профессиональным навыкам, тогда как для женщин первостепенным качеством была признана личная доброжелательность» [5]. Вследствие чего женщины-специалистов восторженно хвалили в разделе «Примечания», а мужчины занимали более высокие места в рейтингах (угадайте, что больше ценилось при рассмотрении перспективы повышения).

Как-то раз я краем уха услышала отзыв о женщине по имени Келли; бывший начальник называл ее «замечательной девушкой с хорошим характером, с которой очень приятно работать».

Было очевидно, что руководитель хорошо относился к Келли и хотел помочь ей получить желаемую работу. Однако подобная характеристика из его уст кричала о том, что Келли очень милая, но беспомощная. Мужчин в таких выражениях никогда не описывают. И если в тот раз Келли претендовала на место одновременно с кандидатом-мужчиной, которого хвалили за «высокий профессионализм» и «стремление побеждать», трудно догадаться, кто из них получил должность.

Остерегайтесь стереотипов, которые могут испортить ваш имидж. Они бывают как верными, так и ошибочными (не все женщины милые, не все французы модно одеваются, не все геи остроумные), но вполне способны повлиять на чужое мнение о вас.

## Объединяем данные

Переходим к этапу синтеза данных. При проведении опроса общественного мнения социологи формируют репрезентативную выборку (обычно в ней не должно быть слишком много пенсионеров или слишком мало испаноговорящих) и присваивают каждой переменной соответствующее значение. Мы тоже будем смотреть не на отдельные комментарии, а на прослеживающиеся в них закономерности. Иначе какой-нибудь негативный выпад в вашу сторону оставит в душе неприятный осадок. (Одна моя знакомая так часто цитирует мне критический отзыв о своей работе, что я уже выучила его наизусть, а ведь ему более десяти лет.) Обида, вызванная одним-единственным критическим замечанием, иногда мешает увидеть реальное отношение окружающих. Не дайте эмоциям сбить себя с толку. Помните: нас интересуют только закономерности и тенденции.

Задайте себе следующие вопросы и учтите информацию из всех источников (интервью «360 градусов», фокус-группы, сведения из интернета и отзывы с разных мест работы).

- Какими прилагательными (позитивными и негативными) меня характеризуют?
- Какие навыки, по мнению окружающих, у меня есть, а каких недостает?
- О каких аспектах моей личности или имиджа чаще всего говорят?
- Относятся ли какие-то мои качества к уникальным и необычным?

Теперь, и это самое важное, необходимо понять, нравится ли вам нарисованная картина. Задумайтесь, с чем вы хотите ассоциироваться в сознании других людей. Кон советует: «Возможно, о вас говорят: “Я считаю тебя предусмотрительным, методичным и милым человеком”. Эти достойные качества совсем не подходят к лидерскому бренду, для которого нужно что-то вроде “решительный”. Они не плохи, просто не помогут сесть в кресло главы компании».

В следующей главе мы выясним, к чему вы стремитесь — будь то кресло топ-менеджера в нынешней компании или другая должность, — и начнем изменять ваш бренд таким образом, чтобы вы оказались близки к своей цели.

## **Запомните!**

- Если три человека сказали, что вы лошадь, купите седло. Иными словами, неважно, насколько вы доверяете чужому мнению о себе, если оно распространенное, следует отнестись к нему серьезно.
- Благодаря фокус-группам с участием друзей и коллег вы узнаете о себе много интересного. Подумайте, не организовать ли вам подобную встречу, или хотя бы побеседуйте с надежными людьми с глазу на глаз, чтобы узнать их точку зрения.
- Попросите собеседников высказываться откровенно. Если вы заметите, что люди пытаются подсластить

пилюлю, умоляйте их сказать правду и задавайте парные вопросы, поощряющие говорить как о ваших достоинствах, так и о недостатках.

- Найдите ссылки на свое имя в Google и других поисковых системах; не ограничивайтесь первой страницей результатов. Удостоверьтесь, что в интернете о вас нет «жареных» или ложных фактов. (Если же таковые имеются, свяжитесь с администратором сайта и вежливо попросите удалить эту информацию. В случае отказа будьте готовы прибегнуть к помощи юриста.)
- Не заостряйте внимание на отдельных мнениях — ищите закономерности и тенденции.