

Скотт Стейнберг

# КРИЗИС—

*это возможность*

10 СТРАТЕГИЙ,  
КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯТ ВАМ  
ПРОЦВЕТАТЬ  
В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН



Скотт Стейнберг

# КРИЗИС— *это возможность*

10 СТРАТЕГИЙ,  
КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯТ ВАМ  
ПРОЦВЕТАТЬ  
В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН





**Скотт Стейнберг**

**Кризис — это возможность. 10  
стратегий, которые позволят вам  
процветать в эпоху перемен**

**Scott Steinberg**  
**Make Change Work for You**  
**Ten Ways to Future-Proof Yourself, Fearlessly Innovate,**  
**and Succeed Despite Uncertainty**

*Издано с разрешения Overload Entertainment, LLC, c/o Sterling Lord Literistic и The Van Lear Agency, LLC*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

© Scott Steinberg, 2014.

This edition is published by arrangement with Sterling Lord Literistic and The Van Lear Agency, LLC

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

\* \* \*

# Эту книгу хорошо дополняют:

Выйди из зоны комфорта. Измени свою жизнь

Брайан Трейси

Сердце перемен

Чип Хиз, Дэн Хиз

Уроки импровизации

Патрисия Мэдсон

*Посвящается К. и З. – ключ от шкафа  
без скелетов*

# Введение

## Все меняется

Компания Royal Dutch Shell<sup>[1]</sup> ежегодно поставляет в десятки стран свыше трех миллионов баррелей нефти и двадцать миллионов тонн природного газа, занимая передовые позиции на рынке энергоносителей. И вряд ли она первой придет на ум в качестве примера организации, где руководители целенаправленно и по собственной инициативе устраивают перестройку. Однако перед Мандаром Апте, шефом корпоративной тренинг-программы по повышению продуктивности, стояла задача не просто спровоцировать положительные перемены в мировом масштабе. Он должен был разжечь в руководителях компании творческий жар и пылкую страсть к инновационности.

Занятия по повышению продуктивности были основаны отнюдь не на традиционных бизнес-процессах и процедурах. Они вращались вокруг простого принципа: чтобы преуспеть во все более непредсказуемой и неопределенной среде, нельзя просто плыть по течению. Напротив, надо все время меняться, приспосабливаться и стремиться высекать искры новизны.

Но говорить об этом гораздо проще, чем сделать.

В реальности, подготовив сотни менеджеров к вызовам будущего, команда Апте сделала несколько удивительных открытий о распространенных проблемах, с которыми сталкиваются современные профессионалы. Многие, по его словам, порождены вовсе не нехваткой времени, денег или кадровых ресурсов, а двумя непривычными причинами: нежеланием рисковать и сопротивлением переменам.

Во время занятий по повышению продуктивности Апте исходит из того, что любой человек способен быть новатором. В сегодняшнем гиперкинетическом и высококонкурентном мире, по мнению Апте, нам всем приходится постоянно к чему-то адаптироваться и переадаптироваться. Поэтому он всегда начинает занятия с простого



вопроса: что мешает вам быть более изобретательным? Зачастую главным камнем преткновения оказывается наша собственная оценка.

Если внимательнее присмотреться к трудностям, с которыми мы сталкиваемся, то мы увидим несколько препятствий, которые мешают нам успешно приспосабливаться и преодолевать непредвиденные барьеры. К преградам на пути к успеху относятся страх, беспокойство, неуверенность и мнение окружающих.

Если вы сталкивались с подобными барьерами в частной жизни или в работе, вы не одиноки: время от времени такое случается у всех. Всем хочется уменьшить стресс и стать продуктивнее, с большей пользой работать на благо своих компаний и клиентов. Однако для достижения этих целей нам необходимо обратить внимание на те же проблемы, о которых говорит Апте, любая из них или все вместе обычно мешают нам достичь своих целей.

Восприятие, независимо от того, идет речь об отдельных людях или компаниях, влияет на способность принимать здравые решения, готовность идти на риск и в конечном счете на результативность. И от всех этих факторов наша способность добиваться успехов зависит напрямую.

Как учит программа повышения продуктивности компании Shell, все мы способны эффективно подстраиваться под перемены и чаще преуспевать в жизни и на работе. Изменив свое мировоззрение, вы можете изменить будущее. Процесс трансформации начнется тогда, когда вы внимательно всмотритесь в себя вместо того, чтобы наблюдать со стороны за ходом времени и тенденциями, как это типично для традиционных сценариев решения проблем.

Не секрет, что все вокруг меняется, особенно в бизнесе, и кажется, что масштаб, размах и скорость нынешних перемен не поддаются измерению. Это значит, что на протяжении жизни и карьеры вы должны меняться с такими же безграничными масштабом, размахом и скоростью, чтобы не отставать, уж не говоря о том, чтобы достичь успеха.

Перемены в бизнесе могут принимать форму:

- нестабильных экономических условий;
- непредсказуемой рабочей среды;
- подвижного конкурентного окружения;

- изменения потребностей и ожиданий потребителей;
- новых инструментов, тенденций и методик;
- перспективных технологий (особенно информационных);
- новых систем коммуникации;
- развивающихся передовых методов;
- неожиданных возможностей и вызовов.

И это только некоторые распространенные явления.

По сути, стремительный темп перемен (обусловленный новыми достижениями в сфере информационных технологий и личных коммуникаций) серьезно усложняет задачи, с которыми мы сталкиваемся. Мы сейчас пересекаемся с резко растущим числом людей и участвуем в многочисленных взаимодействиях и перекрестных реакциях, которые порождаются каждым нашим действием. В итоге мы получаем беспрецедентную и по-настоящему радикальную степень неопределенности в профессиональной среде. Мы быстро обнаруживаем, что настоящее становится все нестабильнее, а будущее все менее предсказуемым.

Короче говоря, мир бизнеса – рискованное место, и, глядя опасностям прямо в глаза, прежде чем убрать их с пути, можно просто испугаться. Однако именно так мы и должны поступать, даже если придется то и дело выходить из зоны комфорта. Это единственный способ постоянно развиваться и для отдельной личности, и для компании.

Не решаясь на перемены или умные риски, вне зависимости от того, какими прагматиками мы сами себя считаем, зачастую мы невольно потворствуем недоразумениям в нашей жизни. Позволив управлять нашими действиями страхам и тревогам, мы начинаем сомневаться в собственных решениях, связываем себе руки и подавляем способности к развитию и инновациям.

К счастью, поскольку в эти кандалы мы заключаем себя сами, то и высвободиться из них мы можем по своей воле. Исключив из уравнения эмоции и отодвинув на задворки страх, вы сделаете первый и самый эффективный шаг к тому, чтобы вы сами или ваша компания уверенно чувствовали себя в будущем, и начнете избавляться от помех, стоящих на пути к успеху. Выбирайте перемены, принимая просчитанные риски и действуя осмысленно, – и вы попадете в русло

постоянного обновления, которое порождает благотворные и устойчивые результаты на любом уровне, а это залог того, чтобы оставаться актуальным, современным.

Тем не менее многие компании и специалисты по-прежнему сопротивляются переменам, даже когда другим удается преуспевать на беспокойных рынках. Вскоре вы поймете, что секрет стабильного успеха лидеров мало зависит от индивидуальных способностей человека или деловой среды. Скорее, зачастую источником беспрестанных достижений служит их готовность меняться, расти и открывать новые перспективы.

Готовы ли вы нырнуть с головой в завтрашний день, загореться новым и научиться встречать будущее во всеоружии? Остановитесь и спокойно проанализируйте стоящие перед вами задачи, а потом предпримите осмысленные действия. Очистив процесс принятия решения от волнений и сомнений, вы с удивлением увидите, насколько легко обходить препятствия.

Эта книга предлагает новый подход к переменам в личной жизни, на работе или в бизнесе. Следуйте изложенным принципам, и вы сможете добиться успеха с помощью нескольких простых изменений в мироощущении даже в самых быстро меняющихся и непредсказуемых ситуациях.

Из этой книги вы узнаете, что:

- каждый из нас новатор;
- перемены – наше секретное оружие;
- нарушение привычного хода вещей способствует накоплению знаний, развитию и успеху;
- актуальность – это постоянное обновление;
- гибкость делает вас защищенным перед будущим.

Проще говоря, инновации – это не трудно. Небольшие изменения (эволюция) могут оказаться столь же мощными, что и масштабные прорывы (революции). Более того, стратегические принципы, которыми руководствуются авторитетные инноваторы, добивающиеся уникальных прорывов, можно использовать, чтобы помочь позитивно трансформировать частную жизнь, бизнес и карьеру на любом уровне.

Когда обычные профессионалы, с которыми вы познакомитесь в этой книге, переживали стагнацию карьеры или вынуждены были

сводить концы с концами, они совершали простые и практичные шаги, приближавшие к цели, а потом повторяли их время от времени.

И когда многие компании самых разных размеров сталкивались с ухудшением ситуации в своей отрасли или чувствовали, как конкуренты наступают на пятки, они делали то же самое, подтверждая свое лидерство.

Наглядный пример: решив увеличить прибыль, торговая сеть Target не стала строить новые гипермаркеты. Она выбрала компактные магазинчики на быстрорастущих городских рынках, предложив покупателям вполтину меньшие упаковки товара и продукцию местных производителей.

Когда датская сеть супермаркетов SuperBrugsen задумалась о своей уникальности и конкурентоспособности на все более требовательном рынке, она просто спросила покупателей, какие именно местные продукты они хотели бы видеть на полках магазинов.

Сосредоточившись на возможностях роста, производитель медицинского оборудования Medtronic не стал делать ставку на выпуск передовых дефибрилляторов. Вместо этого он сотрудничал с поликлиниками, открыл в них лаборатории и затем – на основе полученного доверия – вырастил новое бизнес-направление, обеспечивая новых партнеров ИТ-услугами, всесторонней поддержкой и управленческими технологиями.

Подобные инновации по плечу любому. Ни одна из перечисленных компаний не изобретала велосипед: как все мы периодически накачиваем шины колес своих автомобилей, чтобы добиться лучшего хода, так и они просто провели целенаправленные преобразования. Небольшое изменение стратегии или мировоззрения способно привести к большим переменам.

Из этой книги вы узнаете, почему бесстрашие перед переменами и готовность адаптироваться к изменчивой реальности не просто важны, но и представляют собой единственный проверенный рецепт устойчивого успеха любого человека (вне зависимости от того, взмывает ли ваша карьера вверх или замерла) и компании (растет ли ваш рынок или с каждым днем становится все более рискованным).

Все мы способны меняться, расти и более результативно контролировать будущее, и это возможно благодаря небольшим храбрым шагам. Все начинается с лучшего понимания ситуации,

большей гибкости и возросшей готовности действовать перед лицом сомнений и нерешительности.

Из последующих глав вы узнаете маленькие секреты жизни:

- Перемены – это не так сложно, как кажется.
- Сохранять статус-кво – уже не самое верное решение.
- Смекалка создает конкурентное преимущество.
- Разнообразие – это не просто хорошо, это важно.

Но самое главное, вы обнаружите, что мужество можно в себе воспитывать и укреплять тренировками и с его помощью чаще и успешнее справляться с переменами и новыми задачами.

Берите пример с великого волшебника Гарри Гудини, который несколько десятилетий назад овладел искусством храбрости, неоднократно выбираясь из закрытых аквариумов или гробов на дне реки.

«Моя главная задача – победить страх, – объяснял иллюзионист. – Публика лишь получает острые ощущения от выполненного трюка. Она понятия не имеет о мучительной подготовке, которая необходима для преодоления страха... Никто, кроме меня, не может оценить, сколько мне приходится работать ежедневно, не расслабляясь ни на секунду. Я всегда думаю о том, что в следующем году я должен сделать нечто более грандиозное, нечто более невероятное»<sup>{1}</sup>.

Открыв в себе бесстрашие к новизне и позитивным переменам, вы дадите зеленый свет способностям и возможностям, которые появятся тут же, как по волшебству.

По мере знакомства с этой книгой вы поймете, насколько просто задействовать такие способности и что так называемые смельчаки и уникамы на самом деле ни те ни другие и скорее избегают риска, чем предпочитают его.

Беспокоит растущая неопределенность? Тревожит будущее? Настораживает растущая конкуренция? Подготовьтесь к избавлению от этих проблем.

Я покажу вам, как переосмыслить риск, пересмотреть изменения и заново определить, что значит быть бесстрашным, и как подготовить себя и свой бизнес к будущему.

# Что вас сдерживает?

Двадцатишестилетней Мелиссе Кирмайер-Имер из Вермонта надоело готовить для клиентов суп из мидий. После пяти лет кулинарных упражнений в ресторане, которым она управляла вместе с бывшим мужем, Мелисса захотела от жизни большего. Каждый день она думала о том, чтобы заняться чем-то получше. С каждым днем нарастало ощущение тупика.

«Я действительно стала ощущать тяготы ресторанного бизнеса, но это была не интеллектуальная сложность, – делится Мелисса, – просто все было слишком утомительным, и у меня было ощущение, что я что-то упускаю»<sup>{2}</sup>. Позже она поняла, что ей не хватало всего лишь смелости и уверенности в себе.

Мелисса боялась перемен. А если она испортит себе жизнь? Разрушит карьеру? Потеряет деньги? Женщина чувствовала себя в западне. Она убедила себя, что впереди слишком много сложностей и что слишком рискованно начинать новую профессиональную жизнь. Как вообще можно решиться на другую работу без нужных связей и соответствующего опыта? Но в один прекрасный день, пресытившись рутинной, Мелисса сказала себе: сейчас или никогда, что-то должно произойти. Она долго и пристально смотрела на свое отражение в зеркале, а затем задалась вопросами: «Что может произойти в самом плохом случае?» и «Что я могу сделать сегодня, чтобы начать двигаться в нужном направлении?» Потом она начала действовать.

Мелиссу уже давно интересовал издательский бизнес. Она отправила резюме в несколько местных компаний. Никто не ответил. Не смутившись таким невниманием, Мелисса изменила тактику, предложив поработать бесплатно в течение полугода. На этот раз две компании согласились ее взять. Она выбрала одну, более понравившуюся, и начала трудиться. Днем работая в ресторане, а вечерами – на издательский дом, Мелисса старалась не забегать мыслями слишком далеко. «Я бы закопалась в проблемах, если бы позволила себе слишком много о них думать, – объясняет женщина. – Я просто действовала поэтапно».

В конце стажировки ее наняли на оплачиваемую позицию работать вместе с CEO<sup>[2]</sup>, MBA-управленцем с впечатляющей деловой хваткой. Воодушевившись, Мелисса в свободное от двух работ время принялась готовиться к тесту для обучения в бизнес-школе и поступила в Мичиганский университет на курс MBA. Но есть одно обстоятельство: ради новых возможностей Мелиссе пришлось расстаться с рестораном, издательским домом, мужем и всем, что было привычным.

Столкнувшись с множеством типичных страхов – перемены, незащищенность, отказы в работе и т. д., – она по понятным причинам разволновалась: «Мне было страшно. Сестры пришли ко мне помочь упаковать вещи для переезда... и я воскликнула: “Боже, что же я натворила?”» Но это не помешало ей двигаться вперед. Как объясняет Мелисса, она обрела спокойствие, сосредоточив внимание на открывающихся перспективах – на том, что впереди, а не за спиной.

«Я последовательно сдавала все эти маленькие тесты и испытания, – рассказывает Мелисса, – и если справлялась с тем или иным препятствием, то переходила к следующему. Так укреплялась моя уверенность и готовность к более серьезным вызовам».

Постепенно, по нарастающей, Мелисса сталкивалась с задачами, которые требовали все новых перемен и сопровождались все большим риском. Каждый раз ей приходилось обуздывать страхи, расширять зону комфорта и бросаться в омут с головой.

Сейчас она работает техническим экспертом в крупном интернет-магазине, возглавляет одну из самых успешных программ и вскоре займет позицию в высшем руководстве. Вспоминая все свои прыжки в неизвестность, Мелисса резюмирует: «Именно они все изменили».

Если вы хотите, чтобы ваша жизнь и карьера так же изменились, вам тоже придется бороться с типичными причинами страха, превращая неопределенность в возможности и учась контролировать будущее. Если же вы возглавляете коллектив или компанию, то для последовательного и благотворного преобразования вам необходимо найти способы помочь другим преодолеть барьеры, мешающие им достичь успеха.

Вскоре вы поймете, что движение вперед зависит не от отсутствия риска, а от умения охотно идти на риск. Секрет, которым никогда не поделятся многие успешные компании и личности, состоит в том, что актуальность – следствие постоянного обновления: чтобы преуспеть, нельзя избегать авантюр, скорее, нужно постоянно идти на них. Однако, как и при любой успешной стратегии игры, выигрыш – это не просто результат вашего участия и выпавших шансов. Вам необходимо быть внимательным и последовательным в отношении того, на что именно ставить.

Чем больше вы открыты для перемен, чем больше знаете о сложностях, которые предстоят, чем лучше подготовлены к ним, тем ближе вы к успеху. Заставляйте себя меняться, обновляться, перестраиваться как можно чаще, всесторонне и систематически анализируйте результаты своих действий, и тогда успех будет сопутствовать вам регулярно и ощутимо. Этот принцип может взять на вооружение любой человек или компания, чтобы преуспевать на всех уровнях.

Посмотрите на Starbucks. Крупнейшая мировая сеть кофеен известна тем, что для нее бизнес – это люди, которым подают кофе, а не кофе, который подают людям. На первом месте всегда обслуживание клиентов. Но компания неизменно старается предлагать свои зерна арабики и выдает на-гора новые продукты или стратегии, даже если они еще не доведены до совершенства.

Почему? Потому что лучше быть первым, чем безупречным, лучше ошибаться, чем упускать возможности и не иметь шанса устанавливать новые ориентиры для конкурентов. Компания беспрестанно ищет новые пути к успеху: от успешных новых концепций кофеен и продуктов до мобильных платежных решений и интернет-приложений. С помощью онлайн-платформ вроде [MyStarbucksIdea.com](http://MyStarbucksIdea.com), где покупатели могут предлагать инновационные решения, компания находит способы сократить расходы, устранить риски и вовлечь клиентов в процесс обновления торговой марки.

Любой человек или компания извлекут простой урок из практики Starbucks. Неважно, насколько вы успешны, все равно ежедневно вам придется делать главный выбор в стремительно меняющейся деловой среде: смотреть в будущее, планировать и лавировать на волнах



перемен или же притвориться, что их не будет, и просто плыть по течению, держась на плаву, пока эти волны вас не поглотят.

Лучший способ преуспеть и быть успешным на протяжении длительного срока – научиться обуздывать волны.

\* \* \*

Оглянитесь вокруг. Перемены повсюду. Неопределенность нарастает. Риск огромен. Если вы намерены преуспеть, как Мелисса или Starbucks, вам тоже придется найти в себе мужество двигаться вперед и развиваться. Но недостаточно измениться один раз: чтобы успешно адаптироваться к трансформирующемуся миру, необходимо совершенствоваться все время и меняться беспрестанно, пока ритм перемен не станет для вас привычным и тонизирующим, как утренняя пробежка.

Перемены – это не проблема. Это возможности и благо. За обновлением условий и ожиданий идут новые возможности. Каждая перемена дает новое знание. А учась, мы растем, открывая новые, более эффективные пути к развитию и успеху.

Слово «инновация» в наши дни попало в разряд самых употребляемых и модных. Однако его определение, не столь широко известное публике, может вас удивить: *внедрение нечто нового*. По сути, инновация – это изменение, а изменение – это инновация. Овладев одним, вы освоите и второе. И если вы еще не проанализировали свою повестку дня и приоритеты, отложите все в сторону и сделайте это сейчас. Возможно, вы уже успешно меняетесь и обновляетесь изо дня в день.

Итак, если все мы в душе новаторы и способны достигать успеха через небольшие, простые и каждодневные перемены, что же нас сдерживает? Ответ: наши страхи и заблуждения. Однако только то, что такие препятствия легко выявить, вовсе не значит, что так же просто найти в себе мужество справиться с ними – и людям, и компаниям. Истина как раз в обратном.

Прежде чем наметить основные стратегии преодоления барьеров на пути к успеху, давайте более подробно проанализируем наши страхи и тревоги. И то, как, бесстрашно и последовательно сражаясь с ними, мы или наши компании могут успешно меняться, приспособливаться и настраиваться на будущее.

## Что такое страх?

Формально страх – это отрицательное эмоциональное состояние, характеризующееся повышенным чувством беспокойства, напряжением и тревогой, которое многие животные (включая тех, что называются людьми) испытывают во время опасности. Эта опасность не обязательно должна быть связана с риском физического ущерба. Это может быть, например, боязнь совершить ошибку или потерять работу. Это может быть и страх неловкости из-за «глупого» вопроса начальству или того, что новый продукт не заинтересует клиентов.

Каким бы ни было определение, эта эмоция способна заставить избегать действий, которые могут принести пользу вам или вашей компании. Однако, найдя в себе мужество и поборов страх, вы сможете преодолевать барьеры, препятствующие радужным перспективам вашего бизнеса или карьеры.

## Как страх влияет на нашу работу

В профессиональной жизни большинство специальностей не предполагают прямой и немедленной физической угрозы. Тем не менее это не значит, что большинство компаний и специалистов не испытывают страха – на самом деле многие из них постоянно боятся.

Кроме того, существует еще одна разновидность страха, которая распространена на рабочем месте: тревога. Она представляет собой отрицательное эмоциональное состояние, вызванное не физической угрозой, а предчувствием или ожиданием ее<sup>{3}</sup>. Это в такой же степени пугающая реакция – только на ненастоящую или воображаемую опасность.

В обычных обстоятельствах на работе существуют различные источники тревоги для сотрудников. Вот несколько примеров:

- получение незнакомых и сложных заданий;
- новый функционал и обязанности;
- поиск потенциальных клиентов;
- выступление перед большой аудиторией;
- конфронтация с руководством, клиентами или коллегами.

Компании могут испытывать аналогичный дискомфорт, особенно перед лицом видоизменяющихся рынков, ожиданий и конкурентной среды. Подобный страх усиливается из-за незнакомых тенденций и новшеств. Примерные обстоятельства, порождающие тревогу у компаний, приведены ниже:

- освоение новых областей или направлений бизнеса;
- наличие сильных или стремительно крепнущих конкурентов;
- изменение тенденций и рынков;
- снижение продаж или доли рынка;
- повышенное внимание СМИ или общественности.

К сожалению, страх и тревога, которые мы чувствуем на работе, могут порождать длительные негативные последствия. По сути, они могут быть непосредственными причинами стресса и дискомфорта. Страх и тревога парализуют стратегическое мышление, затрудняют наше общение с окружающими и в целом снижают производительность. При обострении они пагубно влияют на наши суждения, подавляют развитие и мешают росту. Из-за этого мы можем упускать из виду потенциальные возможности продвижения вперед или не реагировать на них.

Позволив им управлять нами, мы получаем множество минусов.

• **Мы избегаем сложных и некомфортных ситуаций.** Но если мы не будем бороться и преодолевать подобные трудности, мы не сможем справиться с ними.

• **Мы сопротивляемся переменам, в то время когда мир вокруг нас меняется.** Но если мы не будем идти навстречу новому, готовиться к нему и настраиваться, оно рано или поздно застанет нас врасплох.

• **Мы тормозим познание и развитие.** Но они необходимы для эволюции и совершенствования.

• **Мы держимся за привычные схемы.** Но в меняющемся мире то, что работает сегодня, не обязательно будет работать завтра.

• **Мы реагируем инстинктивно, а не осознанно.** Но верный способ разобраться с проблемами – это анализировать сложности и действовать объективно.

• **Мы все время стараемся изменить мир вместо того, чтобы изменить себя.** Но наши собственные поступки, а не поступки других, – это единственное, что мы можем контролировать.

- **Мы заикливаемся на прошлом.** Но мы можем изменить только настоящее и будущее или повлиять на них.

Страх представляет собой реальную и постоянную угрозу. Почему это так?

## Семь оттенков страха

Страх – чрезвычайно сложная эмоция. И это неудивительно, ведь люди, как и компании, – чрезвычайно сложные создания.

Особенно интересен феномен страха на рабочем месте потому, что у него есть несколько оттенков. Хотя на первый взгляд это одно и то же чувство, но страхи, связанные с работой, зачастую объединяют множество источников эмоционального смятения в сильнодействующий коктейль ощущений, лишаящий вас уверенности.

Например, специалист, который готовится выступать на отраслевой конференции, может переживать, что не справится с задачей, скажет что-то не то или ступит. Запинки могут привести к потере контроля над аудиторией или замешательству, из-за которых будет потерян контакт со слушателями, – и подобных источников волнений великое множество.

Во время работы над этой книгой и многочисленных бесед с ведущими экспертами я выявил семь источников страха, которые часто смешиваются, дополняют друг друга и объединяются в мощные механизмы, блокирующие движение к успехам на работе. Давайте подробно рассмотрим их друг за другом.

**1. Страх неудачи.** Перспектива оказаться неспособным достичь цели или справиться с задачей, поставленной самим собой или другими.

Начинают мелькать вспышки фотоаппаратов, когда из лимузина появляется высокий, одетый с иголочки молодой человек и шествует к рабочему месту. Улыбаясь присутствующим и кивая коллегам, он ритмично произносит мрачным голосом: «За карьеру я промахнулся больше девятисот раз, я проиграл почти в трехстах матчах. Двадцать шесть раз мне доверяли сделать решающий бросок, а я мазал. Я терпел неудачу за неудачей еще много раз. Именно поэтому я преуспел»<sup>{4}</sup>.

За несколько секунд рекламного ролика Nike легенда баскетбола Майкл Джордан формулирует жизненно важный урок: неудачи не существует, есть только цена знания. Ошибки – один из самых

главных способов познания. Если сейчас вы не особо преуспеваете, возможно, вы недостаточно часто ошибаетесь.

И все же мысли о промашке становятся в наше время самой распространенной разновидностью страха в профессиональной жизни. Что может быть хуже, чем потерпеть неудачу в напряженной деловой среде? Хуже вдвойне, если осознавать, что один неверный шаг может отправить нас в свободное падение – вместе со всей нашей карьерой, достижениями и хорошей репутацией.

Итак, вместо того чтобы тянуться выше и идти на риски в работе или учиться, развиваться и расширять свои способности и горизонты, вы (или ваша компания) не реализуете себя в полной мере. Боязнь неудачи не позволяет вам рискнуть, и вы стоите в стороне и осторожничаете.

Так карьеру не делают. Так компании не развивают свои конкурентные преимущества. Что еще хуже, страх исподтишка заставляет нас думать, что мы проявляем благоразумие, сидя на месте, даже если весь мир вокруг нас меняется, а это самый серьезный риск из всех существующих.

В постоянно трансформирующемся мире необходимо быстро принимать много непростых решений, при этом понимая неизбежность ошибок. Неудача теперь становится расхожей платой при ведении бизнеса. Фактически именно о ней как о необходимости говорили десятки руководителей, с которыми я беседовал.

Как вы узнаете из следующих глав, успешные люди и компании не могут двигаться вперед, избегая неудач. Напротив, они придают особое значение тому, чтобы ошибаться быстро, часто и со стратегическим прицелом.

**2. Страх смущения.** Ощущение стыда и смущения, когда попадаешь в неловкое положение, не оправдываешь надежд или не соответствуешь социальным стандартам.

Для Марка Куинна, нового вице-президента по маркетингу Leggett and Platt (мебельная компания с оборотом 1,7 миллиарда долларов), начало отраслевой конференции, посвященной матрасам, складывалось удачно. Сияя от гордости, он наслаждался триумфальной атмосферой корпоративной вечеринки.

На торжественной церемонии только что показали первый ролик L&P из придуманного Куинном провокационного рекламного сериала The Virgin Mattress («Девственный матрас»). Ролики, изображавшие, как вымышленные супруги хотят заменить грязные и вызывающие отвращение матрасы, на которых прежде спали вместе с бывшими половинами, не просто преследовали цель убедить покупателей чаще менять постельные принадлежности. Для L&P, которая уже 130 лет производит основания для кроватей, подушки и пружинные матрасы, рекламная кампания была амбициозной попыткой обновить консервативный имидж.

Благодаря обширной рекламе и поддержке в социальных сетях ролики получили хорошие отзывы от специалистов отрасли – и L&P ожидала их стремительного распространения в интернете. Воодушевившись, Куинн разослал первый фильм по электронной почте 19 000 сотрудникам, призывая распространять видео. Это произвело фурор, но не тот, что задумывался.

Еще на конференции телефон Куинна начал трезвонить без умолку: коллеги смертельно обиделись на скользкие сюжеты. Когда он вернулся домой, сотрудники атаковали гендиректора, требуя голову Куинна.

Но он был уверен, что не коммерческое чутье подвело его и что он вовсе не ошибся насчет необходимости радикально поменять образ L&P. Просто Куинн был плохо знаком с консервативной культурой своей компании. Представ перед руководством, Куинн не заискивал, а отстаивал свою позицию. Вместо того чтобы умолять боссов не увольнять его, Куинн взял на себя ответственность за скандал, попросил дать ему еще один шанс и фактически уговорил их выделить ему еще 100 тысяч долларов. На полученные деньги он переделал ролики, наняв комедиантов-импровизаторов из труппы The Second City: получился столь же оригинальный, но менее скабресный скетч, в стилистике рэпа рекламирующий новый «гибрид» от L&P (матрас с пенополиуретаном, запоминающим форму тела, и пружинами).

Вторая кампания не просто помогла увеличить продажи на 35 %, но и ввела в отраслевой словарь слово «гибрид».

Тем, кто испытывал те же чувства, что и Куинн – уныние, одиночество и тупиковость ситуации, – не надо бояться стоять на своем. Страх смущения и неуверенность в себе могут не дать нам

принять важное решение и взять на себя необходимые риски. Надо не отступать, а защищать свое мнение. Не поддаваться сомнениям, а доверять себе. И если другие не верят в вас или им все равно, убеждать их в своей правоте.

L&P могла бы вести себя осторожно и встать в ряд с безликими и упадочными производителями. Куинн мог бы стерпеть унижение, отступить и позволить своей работе стать еще одним эпизодом в череде проблемных маркетинговых усилий. Вместо этого и он, и его компания извлекли урок из ошибок, став еще искуснее и эффективнее. На момент написания этой книги и бизнес L&P, и карьера Куинна продолжали идти в гору.

**3. Страх потерять контроль.** Ощущение, что обстоятельства и события находятся вне нашей возможности повлиять на них или адаптироваться к ним.

Ну вот, этот момент наконец настал. Вглядываясь в фотографии, тщательно отобранные для каталога, Кайл Смитли не могла сдержать довольной улыбки. После года бессонных ночей и усилий ради создания бизнеса, которые она совмещала с дневной учебой на юриста, активная двадцатитрехлетняя девушка теперь готовилась взорвать мир высокой моды. С любовью запечатывая письма, адресованные более чем 500 бутикам по всей стране, она с нетерпением предвкушала момент, когда познакомит мир со своей торговой маркой детской одежды, сделанной из органических материалов. «Покупатели будут выстраиваться в очередь у нашей двери, – мечтала Кайл. – Успех уже близко»<sup>[5]</sup>.

Но вопреки всем ее стараниям покупатели ответили лишь оглушительным молчанием. По прошествии нескольких дней без телефонных звонков и электронных писем Смитли заволновалась. Через месяц, получив только два заказа, она растровожилась не на шутку: ее тщательно выстроенные планы выходили из-под контроля, а она не знала, как поступить. Разочарованная, сломленная, находящаяся под давлением все возрастающего стресса, порожденного загруженной жизнью студентки и владелицы небольшого бизнеса, Кайл сделала единственный верный шаг, который, как ей казалось, еще оставался. Сидя в аудитории и не обращая внимания на преподавателей, она отправила сотни писем блогерам-родителям



и сетевым журналистам с предложением бесплатных образцов одежды.

В течение полугода на волне благожелательных отзывов в прессе она получила сотни звонков из магазинов со всех уголков страны, заинтересованных в продукции Кайл. Более того, знаменитости вроде Уоррена Баффета, Шерил Кроу и Джессики Альбы выстраивались в очередь, чтобы выразить поддержку. Потребовалось всего лишь изменить стратегию и повернуть перспективу так, чтобы предотвратить катастрофу бизнеса и направить его к успеху, и сделать это могла как раз сама Смитли.

У вас было такое ощущение, будто рабочий день выходит из-под контроля и вы не в силах вернуть все в правильное русло?

Допустим, позвонил ваш поставщик и сообщил, что на складе закончился химический реагент, который входит в состав популярного продукта, выпускаемого вашей компанией, и его не будет еще две недели – в результате отдел закупок в экстренном порядке должен искать нового поставщика. Или, скажем, начальник в пятницу велел вам бросить презентацию, над которой вы корпели всю неделю, и подготовить совершенно другую для совета директоров уже к понедельнику. Или вы в командировке за три тысячи километров от дома занимаетесь заключением важного договора о продажах, а в это время звонит ваша супруга и сообщает, что сын попал в автомобильную аварию и вам нужно немедленно ехать в больницу. Во всех случаях страх потерять контроль над происходящим может повлиять на вас ощутимо и разрушительно.

Время от времени мы все теряем контроль над работой, над карьерой, над жизнью, и вызванный этим страх может нас сильно расстроить, сбить с толку или даже парализовать. Мы реагируем вместо того, чтобы действовать. Вместо просчитанных шагов мы замираем и сидим на месте.

В результате мы осторожничаем и избегаем ситуаций, которые могут выйти из-под контроля. Когда же мы перестаем реагировать на инстинктивном уровне и действуем осмысленно и эффективно, к нам приходит успех. Хотя мы не в состоянии полностью контролировать события, все-таки мы можем направить их на более продуктивные результаты.

Как известно, частная и рабочая жизнь полна неожиданностей, катастрофы часто случаются по независящим от нас причинам. Подобные случаи могут выбивать из колеи: трудно управлять кораблем в бушующем море неопределенности. И если вы не можете быстро лавировать, то уверенность в собственных силах и оптимизм стремительно вас покинут. Любой, кто когда-либо попадал в такую бурю, должен помнить об этом опыте. И мысли о вероятности его повторения должны служить мощным раздражителем, влияющим на вашу повседневную жизнь и продуктивность.

Чтобы повысить собственную эффективность, нельзя не учитывать, что мы не в силах контролировать все и вся и обязательно будут дни, когда хаос возьмет верх и вы не сможете им управлять. Когда такое случается, надо всего лишь взять паузу, сделать глубокой вдох и сосредоточить усилия на том, что вы можете контролировать. Действуя осмысленно и совершая взвешенные шаги, вы медленно, но верно вернете свой корабль на нужный курс.

**4. Боязнь быть отвергнутым.** Ощущение потерянности, когда вас, вашу компанию или предлагаемые вами продукты не принимают или избегают.

В восемнадцать лет я не хотел ничего так сильно, как устроиться на работу в игровой индустрии. К сожалению, мое желание не совпадало с желанием самой отрасли. Я обзвонил сотни компаний – издателей видеоигр, начиная с крупных корпораций и заканчивая совсем мелкими производителями, радостно предлагая бесплатно протестировать их программы. За несколько лет отозвались лишь несколько компаний, а материализовались только три предложения, из которых всего одно оставило смутное воспоминание: компьютерная игра *Alone in the Dark 3* («Один в темноте – 3») компании Infogrames – естественно, худшая из всех серий. Однако этого мне хватило, чтобы двигаться дальше.

Перенесемся в 1998 год: я отчаянно искал, где можно пройти летнюю стажировку, и обзвонил несколько компаний. Я просил не зарплаты, а только дать мне шанс проявить себя. По воле случая тем летом в моем городе проходила отраслевая выставка ЕЗ<sup>[3]</sup>. Там, на задворках самого маленького зала, я и нашел французского

производителя компьютерных игр Microids, программы которого мои одноклассники скачивали нелегально.

Случайная минутная встреча, и я получил свою первую стажировку: три месяца в их штаб-квартире под Парижем. Через три недели работы меня назначили руководить международными связями с общественностью. А в школу осенью я вернулся с позиции вице-президента по закупкам, обогатив компанию тремя топовыми продуктами тогда неизвестного разработчика (Monolith Productions), позже проданного за миллионы Warner Bros.

Урок такой: в бизнесе «нет» не означает «нет», оно лишь означает «сейчас нет». Вы себя недооцениваете, если готовы смириться с ответом «нет» или с мертвой тишиной вместо него.

Когда начальник отказывает нам в повышении зарплаты, мы закономерно сомневаемся в своих способностях. Когда клиенты не покупают нашу продукцию, мы вдруг начинаем пересматривать ее стоимость. Однако причины, стоящие за любым отказом, могут лежать в совершенно иной плоскости (бюджет компании не предполагает повышения зарплат) или относиться к другому измерению (никто не может разглядеть наше сногсшибательное приложение в море клонов).

Не теряйте уверенность в себе из-за отказов и помните: слышать слово «нет» в жизни доведется гораздо чаще, чем «да». Поэтому, во-первых, с ним надо свыкнуться, а во-вторых, надо понимать, что чем чаще встречаешь ответ «нет», тем ты статистически ближе к моменту, когда услышишь «да».

**5. Страх конфронтации.** Пережить неприятное событие или враждебное отношение со стороны других в личной или профессиональной жизни.

В большинстве случаев бизнес всегда связан с конфронтацией. Вы можете противостоять коллеге, начальнику, конкуренту, неработающим корпоративным правилам или устаревшему способу ведения дел. Страх конфронтации может быть очень сильным, он способен задушить смелые идеи и инновации. Требуется мужество, чтобы противостоять другим, но это жизненно необходимо любой компании, чтобы двигаться вперед и развиваться.

Наглядный пример: соус Ragú от Unilever был любимой приправой к макаронам у многих детей. Однако когда продажи начали пробуксовывать и продукт компании-конкурента Prego стал вырываться вперед, руководитель одного из рекламных агентств отважился заявить Unilever, что ей срочно нужна новая привлекательная маркетинговая стратегия.

Джерри Граф придумал поистине уникальную «приправу» для соуса: преподнести детство не как милый сердцу, а как мучительный опыт и представить Ragú как нечто очень вкусное, что снимает детский стресс. Свою задумку он собирался выполнить тоже весьма необычно: снять серию рекламных роликов с малышами, с удовольствием поглощающими соус после того, как им довелось увидеть смерть домашних питомцев или случайно застать родителей, занимающихся сексом.

Граф спорил с руководителями Unilever, которые опасались оскорбить зрителей. Он боролся со скептиками и настаивал на том, чтобы рекламировать продукт именно родителям как самой требовательной аудитории. И в конце концов он поставил на кон свою репутацию и репутацию компании, запустив рискованную кампанию, результаты которой мало кто мог предугадать.

Удивительно, но Unilever в конце концов согласилась. Корпорация сделала восемь рекламных роликов, разместив их во многих социальных сетях и показывая самые удачные кадры во время Олимпийских игр. Кампания под заголовком «Длинный день детства» получила массу наград, а ролики уже через полчаса после появления стали одной из самых модных тем в Twitter наряду с Олимпиадой и полетом корабля NASA на Марс.

Как показывает опыт Графа, еще одним распространенным препятствием в профессиональной жизни может быть страх конфронтации. Это тревожное эмоциональное состояние, когда вы понимаете, что необходимо преодолеть сопротивление или иметь дело с теми, кому не нравятся вы, ваша деятельность или решения. Эта разновидность страха также связана с беспокойством, которое вы испытываете, когда вам предстоит столкнуться с конкурентом.

В лучшем случае страх конфронтации на работе может побудить нас не отстаивать свою точку зрения, быстро сдаться или волноваться из-за пугающих ситуаций или людей. В худшем случае боязнь

конфронтации парализует и заставляет сторониться источника конфликта или же (в крайних ситуациях) набрасываться на него, что нерационально. Ничто из перечисленного не способствует принятию нашей точки зрения другими, позитивным решениям или нужным профессиональным результатам.

Если стоит задача преодолеть препятствия, то надо с ними бороться. Не избегайте конфронтации, не увиливайте от необходимости сопротивляться, но и не машите бездумно кулаками, – гораздо разумнее взять паузу, сделать глубокий вдох и беспристрастно проанализировать, как лучше разобраться с проблемой. Если перед вами бомба с часовым механизмом, обезвредьте детонатор или же готовьтесь к взрыву.

**6. Страх изоляции.** Чувство одиночества или покинутости, когда вам приходится действовать без поддержки.

Мишель Проктор отвечает за инновации в компании FedEx, которая в одиночку создала целую отрасль экспресс-доставки, имеет выручку 42,7 миллиарда долларов и располагает более чем 330 тысячами сотрудников по всему миру. В обязанности Мишель входит нарушение статус-кво. Ее команда должна обнаруживать и использовать возможности, которые появляются со сменой правил игры. Каждый день Мишель задает себе вопрос: «Как можно склонить людей к риску, не говоря уже о действительно серьезном риске, и заставить думать о деле совсем по-другому?»<sup>[6]</sup>.

«Корпорации не могут отдыхать и почивать на лаврах, – делится Мишель. – Ведь даже в мире новаторства и предпринимательства подчас нужна встряска от рутины, чтобы действительно заставить вас думать по-другому и изменить подход к работе».

Ее главная задача как руководителя заключается в том, чтобы заставить других высказывать свое мнение и действовать без боязни упреков или наказаний. Решение Мишель: создать безопасную среду, в которой сотрудники не боятся делать ошибки и чувствуют себя уверенно, когда делятся суждениями, пробуют и воплощают оригинальные замыслы.

«Выполняя ту или иную работу изо дня в день и делая ее хорошо, вы можете испытывать дискомфорт, когда от вас потребуется рискнуть или поступить совершенно по-другому, ведь все мы заложники

привычки, – объясняет Мишель. – Очень важно показать компании, что у нее есть команда, готовая рисковать, что это оправдывается и вознаграждается. Мы не просто ищем способы качественных улучшений. Мы хотим услышать безумные идеи всех [сотрудников], неважно, насколько дико они звучат, в том числе и те, которые могут помочь продолжать радовать наших клиентов и подтвердить репутацию нашего бренда».

Вместо того чтобы изолировать работников с нестандартным мышлением, Мишель со своей командой собирала их вместе. Точно так же они старались пополнить и свои ряды, превращая заурядных сотрудников в смелых, дальновзорких провидцев.

Почему? Как она и ее коллеги выяснили, шестой источник страха – это боязнь изоляции, или то, что вы ощущаете, когда опасаетесь, что вас проигнорируют или коллеги будут вас избегать из-за каких-то решений, выступлений, действий или бездействия.

В идеально функционирующих компаниях и коллективах поддержку получают все без исключения, и тогда все работают самоотверженно и эффективно. Почему? Потому что мы знаем, что другие при необходимости нам помогут, протянут руку, когда мы споткнемся.

Если же поддержки нет, боязнь изоляции может породить робость, нерешительность и привести к снижению продуктивности. Как следствие, падает наша готовность рисковать, совершать те или иные шаги и в конечном счете отвечать за последствия своего выбора.

К счастью, многие современные работодатели поощряют инакомыслие, оригинальность и самостоятельность, привлекая тех, кого когда-то где-то просто терпели или избегали.

Боритесь со страхом изоляции, заставляйте себя думать в непривычном русле, как FedEx и ее сотрудники, и тогда вы превратите себя и свою компанию в локомотив творчества, инноваций и успеха.

**7. Страх перемен и неопределенности.** Реакция на непривычные действия или процессы порождает дискомфорт, который сопровождает эти изменения или риски, и неопределенность.

Для сотрудников производителя видеоигр Valve из Сиэтла каждый день в буквальном смысле становится приключением.

Представьте, что новичок приступает к работе, понятия не имея, что именно он будет делать, с кем работать и даже с чего ему надлежит начинать. Затем выясняется, что он никому не подчиняется, не относится к той или иной команде и перед ним нет сиюминутных задач.

Если вы читали серию фантастических романов Дугласа Адамса «Автостопом по галактике», то, наверное, помните реплику «Без паники!». Персонал Valve получает примерно такой же совет, только в виде руководства для сотрудников «Бесстрашное путешествие в поисках ответа на вопрос, что делать, когда никто не может объяснить, что именно делать». Оно буквально учит тому, как не паниковать, – и не без оснований.

В компании нет корпоративной иерархии: ее организационная структура представляет собой горизонтальную линию. В Valve нет руководителей, нет формальных должностей и нет официально прописанных заданий. Любой человек может заняться любым проектом. Команды создаются простым объединением рабочих столов. И сотрудники подчиняются только одному боссу – заказчику.

В Valve сотрудники сами контролируют рабочее время, и никто не увольняет их за неверные решения. Такой подход теоретически должен породить хаос. Но напротив, компания продолжает создавать хиты в своей отрасли, в том числе популярные компьютерные игры Half-Life, Counter-Strike и Portal. Поражает воображение цифра в 65 миллионов энтузиастов, преданных ее онлайн-магазину Steam, который стал ответом игровой индустрии на iTunes.

Хотя Valve, может быть, и нетипичный случай, но он демонстрирует простую истину. Большинству из нас по душе спокойное и предсказуемое существование. Однако все мы способны меняться чаще и с большей результативностью, если будем стремиться к постоянному обновлению.

Сами по себе перемены – не вызов. Нас беспокоит сопутствующая им неопределенность. Вот только что нам показалось, что мы все распланировали, и – бац! Все поменялось, и вам и вашей компании приходится снова искать решения.

Хотя перемены и могут вызывать ощущение дискомфорта, особенно если переживать их продолжительное время, но у них всегда есть и другая сторона, которая связана с возможностями. Неизвестное не всегда плохо. С новым открываются иные перспективы. Конкурентная среда и ожидания клиентов меняются, на рынке появляются новые запросы и ниши, которые вы можете удовлетворить и заполнить.

Не позволяйте боязни перемен и неопределенности парализовать вас. Успех требует гибкости и умения адаптироваться. Компании-лидеры не избегают перемен. Напротив, они мотивируют сотрудников меняться, приспосабливаться к новым реалиям и быть на острие событий любого уровня, открыто выражать точку зрения, действовать и рисковать, искать и анализировать возникающие возможности, формулировать стратегии и реализовывать их.

Чтобы успешно справляться с переменами, отдельный человек должен действовать так же: постоянно работать над собой и в личностном, и в профессиональном плане, осваивать новые навыки, получать дополнительный практический опыт, неустанно развивать таланты и социальные связи.

Компания успешно решает (и предвосхищает) новые задачи путем создания платформ, процессов и систем для обмена и распространения идей, сотрудничества и эффективного привлечения ресурсов и при этом рационально экспериментирует. Потребитель – самый главный источник инноваций, великие идеи могут прийти откуда угодно, особенно от тех сотрудников, кто на передовой общается с покупателями.

Перемены могут даже стать основным источником конкурентного преимущества.

Основатель Menlo Innovations Ричард Шеридан ежедневно заражает своих сотрудников страстью к переменам. Его компания разрабатывает программное обеспечение для звездного списка клиентов. За одним компьютером поочередно работают два сотрудника, и их партнеры и проекты меняются еженедельно. Зачастую сменяют друг друга старожил и новичок, и подобная система переключения предназначена для того, чтобы сотрудники, в том числе и самые высокопоставленные, осваивали передовые подходы и информацию. Непосредственный опыт и наставничество укрепляют



отношения, расширяют кругозор и дают возможность более эффективно использовать знания на пользу компании.

Помимо многомиллионной выручки и высокой продуктивности инновационная система изменения параметров работы привлекает многих руководителей ведущих компаний, в частности Thomson Reuters и Toyota, которые приходят в Menlo на обучающие экскурсии в надежде перенять схему работы, настроенную на творчество, инновации и успех.

## Практические шаги

Все время от времени испытывают страх, но и наш опыт, и обстоятельства говорят нам о необходимости меняться, рисковать и обновлять мировоззрение. В следующих главах мы разберем, почему это так важно и как, настроившись на перемены, можно подготовиться к будущему, побороть страх и решительно устремиться к новому. Пока же, чтобы не позволять ему сковывать вас и негативно влиять на решения и действия, попробуйте следовать некоторым правилам:

- **Избавьтесь от страха неудачи.** Позвольте себе ошибаться. Каждая неудача – это ступенька к успеху и потенциальным победам.

- **Научитесь не смущаться.** Тренируйтесь выводить себя и свою компанию из комфортных зон, каждый раз увеличивая сложность ситуации.

- **Фиксируйте волнение, связанное с потерей контроля над ситуацией.** Усвойте, что невозможно все и постоянно контролировать. Остановитесь, сделайте глубокий вдох и сосредоточьтесь на том, что вам по силам контролировать, а не на том, что не способны.

- **Перешагивайте через отказы.** Не обращайте внимания на все «нет», только так вы сможете приблизиться к «да».

- **Работайте с конфронтацией.** Разбирайтесь с ней, а не избегайте.

- **Избавьтесь от страха изоляции.** Сформулируйте собственные стратегии, попутно выстраивая крепкие рабочие связи и наводя мосты доверия с коллегами. Оставайтесь собой, но в то же время будьте частью команды.

- **Управляйте переменами и неопределенностью.** Не пытайтесь предсказать будущее: вместо этого изучите обстоятельства в том виде,

в котором они существуют, и приспосабливайтесь к ним. Заключайте с собой маленькие профессиональные пари, которые обретают форму меняющихся решений и действий. Постоянно пересматривайте свои ставки по мере поступления новой информации. Пересматривайте окружающую действительность и форматируйте свои действия и реакцию соответствующим образом.

## Алгоритм преодоления страха

Журнал Fortune назвал Тима Стивенса, бывшего главного редактора AOL<sup>[4]</sup>, «приятнейшим парнем в мире технологий» и одним из самых влиятельных персон в индустрии. Но когда-то он был в числе тайных невротиков. Найдя силы для работы над собой и встав на позитивный путь развития, он изменил свои карьерные перспективы, весь жизненный вектор и потенциал успешности.

До 2011 года Стивенс был просто застенчивым программистом с дефектом речи, который подрабатывал журналистом. Когда открылась вакансия главного редактора на популярном портале о технологиях Engadget, для которого Стивенс делал материалы, он даже не подумал попробовать свои силы. Поскольку он не считал себя достаточно квалифицированным и чувствовал неуверенность (из-за заикания), Стивенс едва не поставил крест на карьере в СМИ еще до того, как она началась. Но по настоянию старшего редактора сайта он все же отправил резюме и сразу же получил место.

К сожалению, с момента назначения Стивенс обнаружил, что его нервирует всеобщее внимание, которое высокий пост привлекал к нему. Потом его испугали сообщением, что вскоре ему придется вести популярную передачу и онлайн-программы.

Склонный к заиканию и спотыканиям в разговоре Стивенс первым делом хотел найти кого-то, кто бы спас его. Но у него не оказалось выбора, и, когда включились видеокамеры, Стивенсу пришлось управляться с микрофоном. К счастью, его стремление к успеху в конечном счете перевесило его тревогу. Решив оставить след в судьбе Engadget и понимая, что онлайн-выступления превратят его в публичную персону, Стивенс собрал все свое мужество и шагнул на авансцену. И как в любой приличной сказке о Золушке, поклонники отозвались с энтузиазмом. К сожалению, их реакция была почти поголовно отрицательной.

Отзывы на его выступление<sup>{7}</sup> варьировались от «ужасно скучно» до «я уснул в метро, пока слушал передачу». Один слушатель оценил работу Стивенса как «начало конца Engadget». Униженный Стивенс стремительно терял уверенность в себе. Но решил извлечь урок из пережитого опыта.

Не желая оставлять аудиторию с негативным впечатлением, Стивенс стал изучать отзывы зрителей, какими бы резкими они ни были, чтобы найти конструктивные замечания. Оглядываясь назад, Стивенс описывает свой опыт как «обучение худшим из возможных способов».

Все же он понял, что иного выбора нет – только изменить себя. Поскольку нового ведущего не предвиделось, то Стивенс мог либо бросить все со стыда, либо перестать бояться роли мальчика для битья. Каждую неделю он заставлял себя смотреть в камеру и учился на своих ошибках, каким бы ужасным ни был опыт. После нескольких десятков отснятых роликов и сотен язвительных комментариев его кожа стала заметно толще, а публичные выступления гораздо отполированнее. Сейчас он хладнокровный и уверенный в себе ведущий, который провел десятки телевизионных и радиовыпусков в прямом эфире.

Стивенс мог бы позволить страху и дальше стоять на пути к успеху, и, конечно же, это был бы самый легкий путь, путь наименьшего сопротивления. Он же, наоборот, понял, что должен изменить поведение, разработать план наступления и бороться со страхами для достижения карьерных целей. Именно так он и поступил.

Вы, как и Стивенс, можете преуспеть и найти в себе силы бесстрашно меняться и обновляться. И вовсе не обязательно быть таким же мазохистом, чтобы достичь схожих результатов в жизни, карьере или бизнесе.

## **Наука страха**

Перемены сопровождают каждый момент нашей жизни, как личной, так и профессиональной. И вместо того чтобы тревожить или пугать, они могут заряжать и расширять возможности – все зависит от того, как именно вы к ним относитесь. Наше мировосприятие четко определяет, благоприятно или пагубно влияют на нас изменения. Боязнь может сильно влиять на наши взгляды, преподнося яркую возможность в невзрачных серых тонах.

Точно так же как специальные приспособления фильтруют воду из крана, мы можем отсеивать от здоровых мыслей сомнения, заблуждения и страхи. Научитесь распознавать моменты, когда

нетерпение и страхи искажают ваше восприятие, и вы сможете очищать его от подобного воздействия. Чем бдительнее и осторожнее вы относитесь к таким помехам, тем лучше станете понимать причины и последствия этих эмоций и найдете способы реагировать на них более продуктивно. Иными словами, чем смелее вы будете себя вести, тем восприимчивее к переменам и успешнее станете.

Разумеется, обсуждать такой процесс проще, чем действовать. Наши сознание и организм запрограммированы быстро и решительно реагировать на возникающие угрозы, спасибо инстинкту выживания. Автоматические действия могут оказаться очень эффективными при решении одномерных задач, например, когда надо убежать от голодного медведя. Они же могут навредить, когда мы имеем дело со сложными и насыщенными нюансами сценариями, например, когда надо успешно действовать в стремительно меняющейся, переполненной конкурентами бизнес-среде.

Страх действительно существует, и, в отличие от автомобильной аварии, из-за которой сегодня вы опоздали на работу, он не случайность. Чувство страха представляет собой естественный результат ювелирно выстроенной череды биохимических процессов, отшлифованных за тысячелетия силами эволюции. Он служит очень полезным целям любых мыслящих организмов, включая такие сложные системы, как компании и организации. Страх готовит нас психологически и физически к опасным ситуациям.

В следующих разделах мы рассмотрим, как работает страх, как мы учимся ему и как мы можем компенсировать его негативные последствия.

## **Форма страха**

Как и в случае с любой другой эмоцией, интенсивность страха варьируется. В легкой форме он почти не заметен: словно что-то замирает внутри, когда вам предстоит пройти аттестацию на работе или встретиться с потенциальными клиентами. В крайнем проявлении страх может породить экстремальные реакции, заставив вас впасть в ступор или активно избегать источников дискомфорта. Конечно же, это ощущение может находиться в любой точке спектра, в зависимости от того, насколько реальной, серьезной и близкой вы считаете угрозу.

Самая известная реакция на страх – «бей или беги». Отметим, что некоторые психологи добавляют еще третий вариант – «замри». Считается, что область мозга под названием «гипоталамус» запускает эту ответную реакцию. Таким способом гипоталамус активирует и симпатическую нервную систему (которая действует через нервные волокна), и адренокортикальную систему (которая действует на уровне кровообращения). Мы запрограммированы реагировать именно таким образом, вне зависимости от источника предполагаемой угрозы, будь она реальной или вымышленной.

Будучи результатом эволюции, этот процесс выполняет несколько практических задач. Главная из них – повышение бдительности, внимания и скорости реакции, что помогает нам мобилизоваться до максимума в периоды опасности.

Гипоталамус активирует симпатическую нервную систему, которая, в свою очередь, увеличивает частоту сердечных сокращений, высвобождая энергию и усиливая приток крови, чтобы человек действовал на пределе возможностей. В то же время адренокортикальная система меняет наше физическое и психологическое состояние, чтобы поддержать реакцию «бей или беги», повышая бдительность и скорость реакции.

Однако если физическая реакция на страх в значительной степени заложена в вас с рождения, то психологический ответ очень сильно зависит от среды и воспитания.

## **Как мы учимся бояться**

Считается, что люди уже рождаются с двумя страхами: громких звуков и падения. Другие приобретаются с возрастом, иногда вскоре после рождения. Например, малыш может не относиться к лающей собаке как к чему-то пугающему, пока она его не укусит и он не почувствует боль от этого.

С возрастом мы узнаём различные виды страха и знакомимся с ними очень близко. К 6–12 годам около 40 % детей испытывают семь или больше страхов.

Когда ребенок вырастает, некоторые из них исчезают, но отпечатки они могут оставить глубокие. Сама мысль о них способна вызывать тяжелые переживания.

С диагнозом тревожного невроза живут 10–20 % детей и подростков, что ставит его на первое место среди самых распространенных психических недугов в этом возрасте. К начальной школе почти треть детей считают себя неспособными, а 20 % сторонятся публичных выступлений и новых ситуаций. Эти проблемы могут не исчезнуть и в подростковом возрасте и позже проникнуть в профессиональную жизнь.

По мере развития карьеры мы открываем новые источники страха: например, когда нам делают выговор за высказывание точки зрения или наказывают за нестандартные решения и подрыв сложившихся устоев. Мы учимся бояться, когда коллег снимают с должности из-за того, что они пошли против течения, или когда смелые инициативы сворачивают потому, что их плохо реализовали. Мы учимся не экспериментировать, не предлагать новое, не раскачивать лодку. И наш собственный, и чужой опыт в дальнейшем корректируют наше мировоззрение.

Как ребенок, испуганный собакой, мы действуем предсказуемо перед лицом осознаваемой опасности: один раз покусали – два шага назад. В обычных обстоятельствах мы можем не беспокоиться насчет того, что конкуренты неожиданно потеснят нас или что нас внезапно уволят. Однако если непредвиденные соперники вдруг стали штурмовать рынок или коллег ни с того ни с сего начали увольнять, в нас растет устойчивый страх по поводу соответствующих событий в нашей судьбе.

В повседневной жизни и на работе мы узнаём страх в самых различных ситуациях, например:

- личный опыт;
- наблюдения;
- сообщения СМИ;
- разговоры с коллегами и партнерами;
- учебные или рабочие указания.

Вне зависимости от того, каким образом мы узнаём страх, научившись, мы можем попасть под его сильное влияние, которое и будет определять наше поведение. Боязнь может либо побуждать нас действовать, либо заставлять быть осторожными, робкими или даже отступать перед лицом опасности. Что наш мозг делает хорошо, так

это учится. Мозг представляет собой сложный механизм распознавания схем, который постоянно сканирует окружающий мир и принимает тысячи решений ежесекундно.

Имея дело со знакомой средой и стимулами (например, чистый, аккуратный офис), система автоматического контроля исправно служит нам, позволяя организму эффективно работать на автопилоте. Но когда мозг обнаруживает нечто ненормальное – скажем, начальник дожидается нас у нашего стола или странное письмо лежит в почтовом ящике, – реакция может быть столь же рефлексивной. Как правило, срабатывает механизм «бей или беги», заставляя нас действовать неосознанно просто потому, что мозг опирается на прежний опыт, а не на сегодняшнюю действительность, чтобы определиться с предпочтительной формой реагирования.

К сожалению, из-за этой реакции мы можем делать ошибочные негативные выводы, связывая их с определенными психологическими раздражителями. Возможно, на самом деле начальник подошел, чтобы поблагодарить за трудную работу, а в письме – теплые слова от коллег. Плохо то, что подобная реакция побуждает нас действовать инстинктивно и неадекватно сложившейся ситуации.

## **Как проявляется страх**

Страх может побудить человека или компанию действовать самыми разными способами. Все зависит от оценки степени угрозы, нашего физического и психологического развития и того, что мы знаем о страхе. На самом мелком уровне он заставляет нас уклоняться от споров и дебатов, отказываться от шансов двигаться вперед или же делает нас еще более неуверенными. В более выраженной форме страх не дает нам воспользоваться жизненно важными возможностями для развития, заставляет нас делать неверный выбор, избегать решения неотложных задач. Вместо того чтобы максимально мобилизоваться, мы отступаем.

Чтобы противостоять влиянию страха, мы должны руководствоваться разумом, а не эмоциями, пониманием сути происходящего, а не инстинктами. Когда мы говорим о смелости, то имеется в виду понимание и умение адаптироваться к реальности. Чтобы преуспеть в профессии или бизнесе, не обязательно быть



особенно отважным, умным и очень талантливым. Надо просто быть практичным, находчивым и гибким – и проявлять эти качества в повседневности.

В этом и состоит мужество: беспристрастно оценивать ситуацию, в которой вы оказываетесь, взвешивать обстоятельства и неуклонно двигаться вперед, принимая мудрые решения на основе имеющейся информации.

## Алгоритм борьбы со страхом

Из-за страха наши проблемы могут стать бесконечными и в личной жизни, и на работе, поэтому необходим способ быстро нейтрализовать его негативное влияние, проявляя решительность и двигаясь по позитивному пути. В неопределенной и рискованной бизнес-среде нам тоже нужен алгоритм действий в ответ на новые, незнакомые или требующие немедленной реакции обстоятельства, на задачи, которые постоянно давят на наши эмоциональные центры.

Чтобы принимать правильные решения, добиваться максимальной продуктивности и эффективнее реагировать на любой сценарий, попробуйте использовать следующий метод:

- **Сосредоточьтесь.** Когда вы сталкиваетесь с трудностью или проблемой, тщательно изучите ее со всех сторон. Исследуйте ее досконально, пока не поймете объективную суть задачи. Что это такое? Когда это даст о себе знать? Что именно указывает на опасность негативного исхода? Какие последствия будут для вас и вашей компании? Насколько серьезным будет эффект? Короче, оцените ее плюсы и минусы и с опорой на соответствующие данные добросовестно приготовьтесь к отражению удара. Допустим, один из ваших клиентов жалуется на качество обслуживания и сообщает о намерении найти других поставщиков услуги, которую вы предоставляете. Такой поворот может создать огромную проблему для вашей компании. Узнайте как можно больше о беспокоящих вас моментах и приготовьтесь решать задачу, найдя способ устранить недовольство клиента или разработав новые подходы, которые бы компенсировали предстоящую потерю выручки.

- **Действуйте.** Не сидите на месте. Осознанно решайте проблему. Изучив угрозу и составив план действий, приступайте к его

выполнению. Будущее надвигается стремительно, поэтому в ответ действуйте без промедления. Такая проблема, как публичные жалобы клиента на качество обслуживания, должна полностью мобилизовать вас и ваш бизнес. Нельзя не реагировать; необходимо сразу же решать проблему и разработать решения, устраняющие недовольство клиента и гарантирующие, что подобные неприятности больше не повторятся. Можно создать новые уникальные инструменты или технологии, которые ваш потребитель больше нигде не получит, тем самым не дав ему смотреть по сторонам. Не менее хороший результат можно получить, занимаясь активным поиском новых клиентов, чьи потребности вы можете удовлетворять разными способами.

- **Оценивайте.** Начав решать проблему, изучайте реакцию, которую вы получаете. Какие результаты дала выбранная вами тактика? На верном ли вы пути? Если да, то продолжайте. А если нет, изучите последствия ваших действий, на что ориентироваться, чтобы принимать более эффективные решения. Например, вы занимаетесь недовольным клиентом, предлагая ему услуги, которые, как вам кажется, ему нужны. Но дали ли ваши действия искомый результат? Не уверены? Побеседуйте с клиентом, чтобы знать наверняка. Если клиент доволен и больше не ищет нового поставщика – здорово. Вы справились. Если же нет, тогда вернитесь на шаг назад и подумайте о новых стратегиях и подходах. Точно так же, если вы ищете новых партнеров в других отраслях, предлагая им аналогичные услуги, проверяйте, довольны ли они этими продуктами и все ли идет по плану. Если да – отлично. Если нет – то, возможно, пора подумать о новых решениях, о новых клиентах или изменить манеру подачи себя и своего продукта.

- **Реагируйте.** Корректируйте свою тактику, опираясь на полученный опыт. Этот процесс может включать незначительные изменения в вашей программе действий или разработку совершенно новой стратегии. Решая проблему, смотрите на результат своих действий, извлекайте уроки из этого процесса, повторяйте те или иные шаги, с каждым разом совершенствуя их. Опираясь на приведенный пример, применяйте новые стратегии и подходы, разработанные на предыдущем этапе. Повторяйте алгоритм действий до тех пор, пока вы не разберетесь с проблемами клиента или не найдете новых заказчиков, не останавливайтесь, пока не разделаетесь со всеми

задачами и не проверите все возможности ради удовлетворения своих клиентов.

Как видите, успешное решение проблем не похоже на изнуряющий или эмоционально выматывающий процесс. Он может быть гораздо проще, чем вы думаете, даже в случае самых сложных и непредсказуемых сценариев.

Основатель журнала *Owner* Крис Броган полагает, что лучший способ опережать постоянно меняющуюся действительность описывается «петлей Бойда» – это излюбленный алгоритм разработчиков стратегий для бизнеса, юриспруденции и обороны. Главный принцип сводится к следующему: наблюдай, ориентируйся, принимай решение и действуй. Затем повтори.

Имея дело с неопределенной ситуацией или испытывая страх на работе, необходимо все время быть начеку, постоянно следить за новыми вызовами и последовательно противостоять им. От того, насколько эффективно мы определяем проблемы и реагируем на них, зависит наш успех. Дистанцируйтесь от обстоятельств, исключите из уравнения страх, и тогда вы найдете в себе смелость, способности преуспевать и вернуть жизнь и бизнес на правильный курс.

## **Алгоритм борьбы со страхом работает на вас**

Переиначивая, корректируя и дополняя собственные методы или стратегии и модели бизнеса в своей компании, вы можете применять алгоритм борьбы со страхом с максимальной пользой.

Вне зависимости от ситуации, в которой вы оказались, можно воспользоваться простым и, безусловно, эффективным способом преодоления трудностей и поиска решений. Достоинство этой стратегии не в простоте или способности легко тиражироваться, а в универсальности. Каким бы делом вы ни занимались, каков бы ни был ваш профессиональный опыт и каких бы масштабных перемен вы ни стремились добиться, предлагаемый алгоритм представляет собой наиболее эффективную формулу для инноваций.

Не обязательно проявлять чудеса отваги или решительности, просто применяйте данный алгоритм последовательно и логично. Именно так вы сможете использовать его для улучшения в будущем бизнеса, бренда или карьеры, причем на любой стадии жизненного цикла. Как будет показано в последующих главах, алгоритм борьбы со страхом – это простая формула, применяемая ради фундаментального успеха профессионалами и мировыми лидерами-новаторами. Какими бы ни были ваши нынешние цели или сложившиеся обстоятельства, эту стратегию можно использовать уже сейчас, двигаясь к успеху и достигая положительных изменений на каждом уровне.

Давайте внимательно посмотрим на этот алгоритм в действии.

В середине 1990-х MasterLock (компания – производитель дверных замков с восьмидесятилетней историей) столкнулась с растущей угрозой в виде зарубежных конкурентов, предлагающих аналоги продукции по заниженным ценам, из-за чего ее фирменный и престижный товар мог превратиться в дешевую подделку. Вопреки советам коллег президент Джон Хеппнер решил кардинально изменить работу компании, чтобы справиться с угрозой. Хеппнер не просто что-то делал поневоле, а тщательно анализировал проблему, обдумывал и принимал меры, оценивал ситуацию и действовал, исходя из выводов.

Его план состоял из двух этапов<sup>[8]</sup>: во-первых, сместить акценты стратегии MasterLock с конкурентного ценообразования на люксовый дизайн, а во-вторых, преобразовать компанию из изготовителя оборудования в производителя защитных систем премиум-класса для автомобилей, спортивного инвентаря и розничных магазинов.

Разделив бизнес на команды, которые должны были искать новые ниши, Хеппнер направил усилия MasterLock на альтернативные рынки. Рисков было множество, включая потенциальный отказ розничных сетей от сотрудничества, уход клиентов и подрыв репутации бренда, не говоря о сопротивлении уже присутствующих на этих рынках игроков. И все же Хеппнер продолжал гнуть свою линию, даже когда его первые шаги на новых рынках (в частности, продвижение такого продукта, как новый замок рулевого механизма) то и дело приводили к неудачам.

Однако Хеппнер не отступил, а оценил ситуацию, заново проанализировал свою стратегию и нашел ее главный недостаток: решение компании атаковать в лоб уже закрепившихся на новых рынках соперников. Тогда MasterLock сузила фокус и стала искать ниши с минимальной конкуренцией, где можно было бы воспользоваться преимуществом ее известности. Компания сосредоточила усилия на трейлерах и прицепах, которые на тот момент представляли собой развивающийся и фрагментированный рынок.

«Мы поняли, что можем добиться успеха более простым способом, потому что замки для прицепов могли заполнить вакуум для покупателя, – объясняет Хеппнер. – После того как наш авторитет укрепился, мы могли без труда вернуться на автомобильный рынок, предлагая инновационный замок рулевого механизма и с его помощью вытесняя хорошо закрепившегося брендового конкурента».

За два года бизнес охватил крупнейших автодилеров и показал рост в разы. Это простая иллюстрация, насколько мощным может быть действие этого алгоритма.

То же самое произошло, когда два сотрудника W. L. Gore & Associates (компании – производителя защитной ткани GORE-TEX для спецодежды и обуви) объединились, чтобы создать и вывести на рынок совершенно новый для себя продукт: гитарные струны. Основой материала GORE-TEX служит химическое вещество сродни тефлону: ПТФЭ (политетрафторэтилен).

По мысли Дейва Майерса, работавшего в медицинском подразделении компании, материал ПТФЭ мог бы стать отличным покрытием для гитарных струн, делая их более удобными для исполнителя. Майерс привлек Джона Спенсера для проведения маркетингового исследования. После опроса более 15 тысяч гитаристов Спенсер пришел к выводу, что преимущество струн с покрытием ПТФЭ заключается вовсе не в приятных тактильных ощущениях, а в том, что благодаря им тон звучит дольше, чем при игре на обычных струнах. Инновационные гитарные струны компания W. L. Gore вскоре стала выпускать под маркой ELIXIR, и они быстро заняли первое место по продажам среди струн для акустических гитар<sup>[9]</sup>.

Майерс верил в проект, выбирал средства для его развития, привлекал других в свое дело, изучал и использовал перспективные направления. В то же время он не ограничивался выбранными

методами и менял решения в соответствии с ситуацией. С помощью алгоритма борьбы со страхом, приспосабливаясь к непредвиденным обстоятельствам, Майерс создал качественный продукт и добился коммерческого успеха, когда его первоначальные усилия не дали ожидаемых результатов.

Как видите, алгоритм помогает нам оценить ситуацию более объективно, принять более обоснованные решения и приспособиться к неожиданным поворотам судьбы, что делает его бесценным инструментом навигации во все более непредсказуемой и непостоянной среде. Разумеется, чтобы воспользоваться им, надо целенаправленно настраивать его на любую ситуацию, нынешнюю или будущую, и реагировать на получаемые сигналы. В меняющейся среде этот инструмент неизбежно откроет путь к переменам и, как следствие, ключ ко многим страхам, с которыми мы встретились в предыдущей главе.

Если вы стремитесь к успеху и процветанию в будущем или желаете его своей компании, то алгоритм борьбы со страхом поможет разработать план. Но он не может заставить вас действовать. Найти в себе мужество и адаптироваться к меняющимся условиям гораздо проще, чем вы думаете. Следующую главу мы начнем с формулировки нового определения смелости, а в последующих главах рассмотрим, как, культивируя новые привычки и навыки успешности, с помощью определенных принципов можно изменить жизнь, преобразовать бизнес и в конечном счете научиться преуспевать на каждом шагу.

## **Алгоритм борьбы со страхом в действии: вопросы**

Для Брука Аллена утро 6 мая 1982 года оказалось судьбоносным. Он уже какое-то время был без работы, только что расстался с девушкой и скатывался в депрессию, а на дворе бушевала одна из самых ужасных рецессий в Америке.

В тот день Аллен решил пойти на конференцию для независимых компьютерных консультантов – тогда это была редкая профессия, большое будущее которой он предчувствовал. Всего через несколько

минут выступление первого оратора навсегда изменило восприятие Алленом неизвестности. А вместе с ним, весьма неожиданно, и отношение к изменчивому профессиональному ландшафту.

«Тот парень заявил, что недостатка в рабочих местах нет<sup>{10}</sup>, – вспоминает Аллен. – Если деньги кончаются, работа накапливается – все зависит от точки зрения». По словам выступавшего, вы можете не знать, где именно вам улыбнется удача, не говоря уже о профессиональных перспективах. Но работа есть всегда, и она вас ждет, особенно когда времена смутны, а денег мало, так что даешь непредсказуемость.

Как вскоре поняли Аллен и другие слушатели, дело сводится к тому, готовы ли вы выбраться из уютного кокона и найти свой путь. И, разумеется, каковы издержки, связанные с упущенными возможностями, стоит ли тратить время, выполняя задачу на доллар, а получая гроши, тем более осознавая, куда может завести подобная работа.

Аллен сразу же понял: пусть наше точное будущее может быть неясным, но возможности всегда смотрят нам прямо в лицо. Столкнувшись с неизвестным или непонятным, скажем, с непредсказуемым рынком найма, одним из самых своенравных, вы не должны задаваться вопросом, есть ли шансы добиться хорошей должности. Вопрос в том, ищем ли мы изо всех сил возможности и хватаемся ли за них, когда они рано или поздно появляются?

Например, отмечает Аллен, если говорить о безработных, то всегда есть какая-то потенциальная работа или перспектива получить ее. Весь вопрос в том, действительно ли вы используете эти возможности и действуете ли в нужном направлении. Согласны ли вы на ту компенсацию, которую предлагают за ваше время. А ведь предлагается очень много форм компенсации, начиная от денег и заканчивая контактами и возможностями роста. Как понял сам Аллен, будущее полностью зависит от нас самих. Мы просто должны быть готовы протянуть руку и схватить его.

Итак, он сделал первый, самый логичный шаг, который должен был исправить ситуацию, и написал всем, кого знал, в попытке поиска потенциальных возможностей.

Довольно быстро пришел ответ финансовой группы Morgan Stanley. Ей был нужен специалист, умеющий читать коды программ

и создавать руководство для пользователя. Но была одна проблема. Аллен не был талантливым писателем, и в Morgan Stanley ему предложили только четверть того, что он надеялся получить за работу. И все-таки он принял предложение, посчитав, что так он сможет улучшить навыки письма, обзаведется контактами и получит новые возможности.

Разумеется, через две недели руководство для пользователя вернулось все в красных правках. Работодатели Аллена заявили ему, что он плохой писатель. Но в то же время они поняли, что он превосходный программист. Аллену предложили работу, с которой и началась его блестящая карьера на Уолл-стрит.

Во время многочисленных собеседований, которые он теперь проводит с перспективными соискателями, Аллен всегда отмечает важный момент: неизвестность изобилует возможностями, надо только стремиться к ним. «Прежде всего надо очертить круг своих интересов, – объясняет он. – Начните со списка того, что вы можете сделать, чтобы помочь себе, и того, что могут сделать для вас другие... Затем приступайте к делу». Применяя алгоритм борьбы со страхом в обычной жизни, на работе и в бизнесе, берите пример с Аллена: сосредоточьтесь на первой задаче, разберитесь с ней, оцените результат усилий и пересмотрите свои методы и поведение. Вот несколько вопросов, которые вы должны задать.

### ***Сосредоточьтесь***

- Чем чревата проблема для меня или моей компании? Когда появятся неблагоприятные последствия и насколько серьезными они будут?
- Это новая или уже известная проблема?
- О чем говорит эта проблема, если проанализировать ее внимательнее и с разных точек зрения?
- Сталкивались ли другие с похожими трудностями? Успешно или нет они с ними справились? Чему можно научиться на основе их предыдущих попыток?
- Как оптимально ответить на этот вызов и разобраться с причинами дискомфорта?

### ***Действуйте***



- Как максимально быстро и максимально эффективно разобраться с проблемой и каким образом приступить к ее решению?
- Какие средства есть в распоряжении, чтобы ответить на вызов(ы) и когда, где и как можно наиболее эффективно их задействовать?
- К кому можно обратиться за помощью, поддержкой и/или советом?
- Куда лучше всего направить усилия и энергию в краткосрочной перспективе? А в долгосрочной?
- Разделил ли я проблему на составляющие, выполнимые задачи с приемлемыми сроками?

### ***Оценивайте***

- К каким результатам привели мои действия?
- Чему научили негативные последствия?
- Выбранная тактика и принимаемые меры – самые подходящие для решения этой проблемы и устранения ее фундаментальных причин?
- Я правильно сформулировал стратегическую линию, доходчиво объяснил ее другим и теперь придерживаюсь ее?
- Если бы пришлось решать ту же проблему, что я сделал бы иначе?

### ***Реагируйте***

- Как сделать еще эффективнее методы и стратегии?
- На каком этапе произвести изменения, каким образом и до какой степени?
- У тех, кто отвечает за изменения, достаточно времени, средств и ресурсов для этого?
- Какие запасные планы есть в моем распоряжении и что именно, если такое есть, требует перенастройки или нового инструмента?
- Когда, как и при каких обстоятельствах нужно прибегать к этим изменениям?

Вот видите, успешные перемены и обновление становятся гораздо проще, если опираться на эту простую четырехступенчатую схему. В следующих главах мы познакомимся с тем, как работает ее основной принцип в различных областях, в различных отраслях промышленности, индивидуальных сценариях и контекстах. Мы также

узнаем о десяти новых привычках, жизненно важных для успеха, которые можно выработать, чтобы меняться, отдаваться новому и постоянно побеждать.

## Практические шаги

Страх испытывают все, но, применив алгоритм борьбы с ним, мы сможем свести на нет сковывающие нас сомнения и опасения и мужественно постоянно меняться, вносить инновации в свою жизнь и двигаться вперед к поставленным целям. Вот некоторые действия, которые можно предпринять, чтобы этот алгоритм работал на вас:

- **Признайте свои страхи.** Будьте позитивными и гибкими.
- **Сосредоточьтесь на проблемах, с которыми сталкиваетесь.** Определите время их возникновения, масштабы, возможные последствия и то, какие уроки можно извлечь, изучая эти проблемы под разными углами.
- **Действуйте.** Принимайте меры, не ждите, пока проблемы рассосутся или решатся сами собой.
- **Анализируйте ситуацию.** Проверьте, дали ли ваши действия желаемый результат. Если нет, разработайте новую стратегию.
- **Реагируйте.** Прилагайте усилия до тех пор, пока не решите проблему.
- **Не будьте перфекционистом.** Помните, что лучшее – враг хорошего и гораздо важнее пробовать и узнавать новое по мере продвижения вперед, нежели каждый раз стрелять в яблочко.
- **Поймите и примите, что не все будут вам симпатизировать или соглашаться с вами.** Все равно двигайтесь вперед.
- **Не подавляйте перемены в своем бизнесе.** Наоборот, руководите ими, опираясь на алгоритм борьбы со страхом, смело и мудро действуйте в новых ситуациях и обстоятельствах.

# Правило 1

## Будьте смелыми

Автора The Courage Quotient («Коэффициент смелости») Роберта Бисуоса-Динера<sup>[5]</sup> прозвали Индианой Джонсом позитивной психологии<sup>{11}</sup> за его путешествия по миру и изучение человеческой натуры. Один из его самых удивительных выводов сводится к следующему: «Смелости можно научиться. Степень вашей боязни и градус готовности, который необходим для совершения действия, друг от друга не зависят. Это не сообщающиеся сосуды. Люди думают, что если вы поборете страх, то станете смелыми. В реальности же вам нужно усилить свою готовность действовать»<sup>{12}</sup>.

«Страх весьма полезен и целесообразен, – отмечает Динер. – Он сигнализирует вам о том, что происходит вокруг вас, и заставляет быть начеку. Однако нужно увидеть пользу страха – признать в нем вестника, принять его, и только тогда вы научитесь его контролировать». Чему в первую очередь Динер учит компании или ее менеджеров в целях повышения их эффективности? Импровизации.

По мысли Динера, в нынешнем постоянно меняющемся мире есть только два правила поведения: всегда иметь план и никогда не полагаться на него.

В правиле 5 мы подробнее рассмотрим, как с помощью искусства импровизации настроить свою жизнь и бизнес на будущее. Сейчас же просто запомните: чтобы преуспеть в хаосе современной профессиональной жизни, необходимо научиться не избегать рисков, а находить в себе мужество постоянно продвигаться по неизведанной территории, уверенно прокладывая путь и решая проблемы по мере их поступления.

Планирование и анализ вооружат нас представлением о том, куда именно следует двигаться, подчеркивает Динер. Начав этот путь, мы получим опыт и гибкость мышления, благодаря которым сможем бесстрашно следовать тому или иному маршруту. Умение адаптироваться и быть крайне внимательным не просто полезные качества, которыми надо обладать, отмечает Динер. Они жизненно

важны для воспитания или поддержания смелости и, как следствие, для достижения успеха.

В своем исследовании *The Construct of Courage* («Концепция смелости»)<sup>{13}</sup> профессора Купер Вудард и Синтия Пьюр предлагают новое определение смелости как «добровольной готовности действовать (испытывая или нет различную степень страха) в ответ на угрозу для достижения важного результата или цели». Иными словами, вам не обязательно не испытывать страх, чтобы добиться успеха, просто надо все время действовать. Именно к такой формуле придут современные профессионалы.

Бисуос-Динер расширяет это определение, отмечая, что топ-менеджеры отличаются большей смелостью по сравнению со специалистами служб оперативного реагирования, полицейскими и даже действующими военными.

«Дело не в том, что они не боятся, – объясняет Динер. – Просто у них запредельная готовность действовать. Ежедневно жизнь руководителя компании требует готовности принимать решения. И я уверен, что 100 % тех решений делаются в условиях неопределенности».

## **Правило 1. Будьте смелыми**

Перемены, риск и страх – не всегда негативные явления. В действительности они служат важными стимулами для рефлексии и постоянного самосовершенствования. Смелость, благодаря которой мы читаем сообщения, посланные страхом, и преодолеваем сомнения и тревоги, сопровождающие нас на работе, воодушевляет нас и помогает преуспевать в самых разных сферах, в том числе потому, что она:

- информирует о трудностях, стоящих перед нами, и о способах их преодоления;
- побуждает к просчитанному риску;
- выводит на правильный курс, когда необходимо сменить стратегию;
- заставляет искать новые решения старых проблем;
- мотивирует готовиться к будущим вызовам и строить запасные планы.

Бесстрашие (когда страх кристаллизует понимание ситуации и побуждает действовать) вкупе с методами и техниками, изложенными в этой книге, помогут вам достигать нужных результатов, постоянно меняясь в лучшую сторону, потому что они:

- проведут через периоды неопределенности и великих потрясений;
- помогут трансформироваться кардинально, а не поверхностно;
- подтолкнут вашу карьеру или бизнес, чтобы они не застряли на месте или быстрее двигались к успеху;
- заставят мудрее подходить к работе;
- помогут быстрее достигать целей, уверенно и с меньшими усилиями.

Будьте смелее, и тогда вам откроется скрытая суть страха. Единственная власть, которую он имеет над нами, – та, которую мы сами ему даем, не проверяя или неверно трактуя сигналы, которые он посылает.

И хотя страх и тревога могут выступать как положительные эмоции, заставляющие нас постоянно быть начеку и маневрировать именно тогда, когда изменения необходимы, слишком много хорошего – тоже плохо. Вдвойне плохо, когда мы позволяем эмоциям вытеснить разум. Но теперь вы знаете секрет управления страхом. И мы можем смело, с широко открытыми глазами смотреть в завтрашний день, бодро встречая надвигающиеся проблемы, изучая их, сбрасывая их власть и идя на изменения, необходимые для их решения.

Ради успешности и в жизни, и на работе надо быть храбрым, открытым, постоянно готовым к инновациям и движению вперед. Однако смелость для разных людей означает различный набор качеств, и это не всегда дерзкие поступки. Как мы уже убедились, смелость лежит в основе готовности идти вперед, навстречу превратностям судьбы, и балансировать на стыке познания, понимания и реагирования.

• **Познание:** вы постоянно учитесь новым навыкам и получаете информацию, осваиваете новые способы преодоления проблем, осознаёте суть сложностей, стоящих у вас на пути. Решение есть всегда, надо просто увидеть его с правильной точки зрения.

- **Понимание:** чем лучше вы осознаёте ситуацию и возможные последствия действий, которые собираетесь совершить, и чем лучше контролируете соответствующие факторы, тем решительнее и смелее вы будете следовать своим решениям.

- **Реагирование:** вы всегда можете оценить последствия своего выбора и затем переосмыслить, переформатировать, перепроверить и пересмотреть действия и подходы, в следующий раз заняв более продуктивную позицию. С помощью таких шагов вы укрепите свою уверенность и бесстрашие.

В этой главе мы изучим феномен смелости: что это такое, откуда она берется и как влияет на нашу жизнь. Мы также рассмотрим способы, как обнаружить у себя и своей компании храбрость и укрепить ее. Затем на реальных примерах разберем, что такое смелая карьера, человек и компания, а также научимся практическим методам воспитания мужества у себя и в своем бизнесе.

## **Переосмысление смелости**

Смелость представляет собой антипод страха и тревоги, и это позволяет нам (и компаниям, в которых мы работаем) достигать высоких целей и перспектив. Смелость не избавляет нас от страха, но помогает действовать вопреки ему, то есть двигаться единственным путем к успешным переменам и инновациям, идя в ногу со временем. Давайте глубже проанализируем это качество, познакомившись с его механикой.

## **Традиционное определение смелости**

Обратившись к Оксфордскому словарю, мы найдем там простое традиционное определение слова «смелость»: «способность делать то, что пугает».

В начале книги мы рассматривали семь основных поводов для страха, наиболее распространенных причин для тревоги, которые сопровождают нас на работе. Если вы вдруг их позабыли, то вот они: страх неудачи, смущения, потери контроля, боязнь быть отвергнутым, страх конфронтации, изоляции, боязнь перемен и неопределенности.

Пагубный характер подобных страхов проявляется в том, что они не дают нам сразу же сделать нужные шаги, разобраться в причинах тревоги и побороть ее. Напротив, мы избегаем таких эмоций, отворачиваемся от них, не придаем им значения или, еще хуже, увлекаемся негативным поведением, в том числе саморазрушающими формами ответной реакции, такими как:

- тревожность,
- чувство незащищенности,
- сомнения,
- непонимание,
- нерешительность,
- нежелание действовать,
- ощущение бессилия,
- стресс,
- оборонительное поведение,
- замкнутость,
- нежелание меняться, расти или пробовать новое.

Любая из этих форм негативного поведения мешает человеку выполнять работу, а компании – добиваться поставленных целей. Однако если из них одновременно проявляются две или более – особенно в большом коллективе или группе, – тогда распространяющаяся аномалия быстро становится нормой, а не исключением. И это далеко не теория, а реальность. По данным Американской ассоциации изучения тревожно-депрессивных расстройств, 40 % американцев испытывают постоянную тревогу и стресс каждый день<sup>[6]</sup>. Подавляющее большинство – 72 % респондентов – считает, что это мешает им жить. Негативное влияние сказывается на эффективности их труда (56 %), взаимоотношениях с коллегами (51 %) и начальством (43 %), а также на качестве работы (50 %)<sup>[14]</sup>.

Безусловно, страх влияет на то, как мы ведем бизнес, и на получаемую прибыль. Если же применить традиционное определение «смелости» как «способности делать то, что пугает», и, отталкиваясь от него, попробовать побороть страх, то сразу же станет понятно, что смелость – наша главная надежда преодолеть сомнения и препятствия на пути к цели или максимальной продуктивности. Подобные умозаключения естественны на интуитивном уровне, но что говорит наука? Давайте разберемся.

### **Анатомия смелости**

Известно, что смелость помогает побороть страх на рабочем месте (главную преграду на пути к переменам и инновациям). И на эту тему проводится довольно много исследований.

Они, похоже, подтверждают то, что многие знали интуитивно, – в частности, что мужество представляет собой лучший метод борьбы со страхом, включая боязнь, обусловленную переменами или рисками, вне зависимости от сферы применения. Кроме того, научные изыскания показывают, что постоянное проявление смелости может излечить от многих побочных эффектов боязни. Даже если вы чувствуете себя подавленным или уверенность покидает вас из-за сложных ситуаций, регулярные смелые поступки со временем могут ослабить эти симптомы.



Однако чтобы избежать ошибок, не надо считать, будто бы смелость автоматически означает отсутствие опасности. Ведь серьезные и долгосрочные риски могут просто выпасть из поля зрения. Подлинное бесстрашие проявляется в понимании возможных опасностей и рисков и движении вперед несмотря ни на что.

Моника Ворлайн, авторитетный эксперт по коллективной психологии, провела немало исследований феномена смелости и влияния страха на людей и компании. Она пришла к нескольким интересным выводам насчет мужества на рабочем месте, которые можно дополнить результатами исследований других ведущих психологов.

- Бесстрашные люди вовсе не считают себя таковыми.
- В компаниях смелые поступки особенно ощутимы, поскольку они нарушают привычную рутину или превосходят ожидания.
- Разные люди демонстрируют разную степень смелости в разное время и при разных обстоятельствах.
- Восприятие риска существенно влияет на нашу готовность проявлять смелость, хотя наша способность интуитивно опознавать риск зачастую сомнительна.
- Смелость проявляется чаще, если люди верят в свои шансы на успех или считают, что последствия бездействия будут хуже рисков, связанных с действием.
- Смелость – зажигающее качество, которое буквально притягивает людей.
- Смелость также содержит частицу конфронтации.
- Люди, которые понимают, как их решения могут повлиять на других, с большей долей вероятности будут действовать бесстрашно.

Помимо этого смелость заразительна. Ворлайн проанализировала более 600 случаев проявления смелости на рабочем месте в высокотехнологичных компаниях. Согласно ее выводам, когда руководители поощряют подчиненных спорить с ними, даже самые зажатые сотрудники высказывают свое мнение и демонстрируют больше решительности. «Общение с человеком, действия которого характеризуются смелостью, на самом деле меняет точку зрения того,

кого затрагивают эти действия, – поясняет Ворлайн. – Со временем наблюдатель, скорее всего, будет вести себя так же»<sup>{15}</sup>.

Однако компании должны активно насаждать и продвигать такие ценности, как смелость и отвага, среди своих сотрудников. Это не просто строительные кирпичи, а краеугольные камни успеха. Руководители любого уровня должны на личном примере внедрять их среди коллег. И здесь нельзя увлекаться только теорией, необходимо активно практиковать и осуществлять эти принципы, отмечая и поощряя смелые идеи и действия.

Суть вы усвоили. Страх повсюду, и он пагубно влияет на нас и наши компании. Но и способ борьбы с неотступными сомнениями и тревогами тоже рядом: не бояться. Мы просто должны принять решение и проявлять смелость ежедневно и на работе, и вне ее.

### **Воспитание бесстрашия**

Если мы стремимся успешно меняться, лидировать и постоянно изобретать новое, нам необходимо определение смелости, выходящее за рамки словарного. Как мы уже отмечали, смелость – это не бесстрашие. Это понимание сути того, чего именно стоит бояться, когда, до какой степени, а также, что еще важнее, что именно надо сделать ради того, чтобы преодолеть страх или направить его в более продуктивное русло.

Постоянно взвешивая и переоценивая свой выбор и действия, основанные на обратной связи от окружающей нас среды, мы становимся прагматиками и реалистами. И чем практичнее и реалистичнее мы делаемся, тем больше вероятность, что мы примем правильное решение, сделаем верный шаг и проявим смелость, которую можно наращивать, расходовать или терять, как любой другой актив.

Это подводит нас к еще одному важному моменту. Ценный компонент смелости – психологическая устойчивость: способность оправиться от невзгод и учиться на ошибках. Вы проходили через такое, если когда-либо теряли работу, спотыкались во время ключевой презентации по продажам или наблюдали фиаско новых бизнес-проектов, чтобы закалиться благодаря опыту и в следующий раз добиться успеха. Американская психологическая ассоциация отмечает,

что такая способность не дана нам с рождения. Психологическая устойчивость воспитывается со временем, медленно, но верно усиливаясь через поступки и действия, на основе которых можно учиться и развиваться.

Психологическая устойчивость – «обычная, не выдающаяся»<sup>{16}</sup>. способность. Исследователи отмечают, что психологически устойчивые люди в такой же степени испытывают страх, стресс, трудности и страдания, как все остальные. Однако уверенность в своих силах, самообладание, способность строить реалистичные планы и стратегический подход к решению проблем ощутимо повышают результативность психически устойчивой личности. В научной литературе человеческий мозг сравнивается с мышцами. Его можно укрепить путем регулярных упражнений, так что любой из нас может натренировать смелость с помощью обучения и опыта.

Нужно посмотреть на профессионалов, которые работают в нынешних напряженных условиях, чтобы понять действие этого принципа. Сегодня офицеры участвуют в программе психофизической подготовки военнослужащих<sup>{17}</sup>, разработанной для укрепления не только тела, но и психики. Программа учит командный и руководящий составы справляться с бытовыми и профессиональными стрессами и тревогами, когда приходится возвращаться домой после боевых заданий.

Курсы по тренировке психологической устойчивости построены на методах, включающих позитивное переосмысление ситуаций, правильную постановку задач и решение проблем, и учат жизненно важным навыкам, готовя новобранцев к суровым боевым условиям. Благодаря сочетанию семинаров, онлайн-уроков и учебных тренажеров военнослужащие не просто учатся действовать рационально в критических ситуациях, но и готовятся эффективнее справляться с тяжелым влиянием страха и тревоги.

Базовая часть программы настолько проста, что может вызвать улыбку. Вот, для примера: думай, как оптимист, но работай, как служба скорой помощи; делай все с умом, без суеты и колебаний. Мы можем стать решительнее, если натренируемся видеть в сложностях обычные решаемые проблемы, а в неудачах и препятствиях – заминки, которые можно преодолеть.

В статье для Harvard Business Review<sup>{18}</sup> психолог Мартин Селигман описывает концепцию психологической устойчивости на примере двух персонажей – Дугласа и Вальтера. Потеря работы влияет на них по-разному. Дуглас воспринимает ситуацию как временное затруднение, активно интересуясь у знакомых насчет новой работы. Вальтер винит себя, сомневается в своих способностях и впадает в депрессию. Селигман отмечает, что у тех, кто смотрит на ситуацию как Дуглас, гораздо больше шансов преуспеть. Важно, что таких, как Вальтер, можно переобучить и заставить посмотреть на проблемы в более позитивном свете, и тогда они смогут справляться со сложностями.

Точно так же руководители могут научиться поощрять смелость на работе, побуждая других мыслить более позитивно и чаще проявлять инициативу.

В книге Leadership in Dangerous Situations («Лидерство под угрозой») психолог Пол Лестер и его помощники Майкл Мэтьюз и Патрик Суини описывают недавнее исследование, во время которого участников просили рассказать, когда именно они проявляют смелость. Когда респондентам было предложено определить, почему они считают смелым то или иное решение, чаще всего они отвечали, что им приходилось делать выбор, чтобы начать действовать.

Смелость, заключают исследователи, позволяет человеку достигать нужных целей, несмотря на риски. Сложные и неясные ситуации богаты возможностями проявить мужество, если только лидеры готовы ими воспользоваться.

Лестер вместе с коллегами предлагает три способа, с помощью которых руководители могут поощрять смелость у подчиненных и учить других использовать имеющиеся возможности:

1. **Станьте образцом для подражания.** Подайте пример бесстрашия, чтобы другие учились, наблюдая за вами.

2. **Тренируйте смелость.** Организуйте занятия, семинары и моделируйте среду для проявления смелости, конструктивно разбирайте действия участников.

3. **Вдохновляйте и мотивируйте.** Создайте крепкие связи и продуктивные отношения с коллегами и сотрудниками, чтобы им хотелось действовать, понимая, к каким последствиям для других могут привести их решения.

Марк Шен, автор книги *Your Survival Instinct Is Killing You* («Ваш инстинкт выживания убивает вас»), утверждает, что подобная подготовка и тренировка просто необходимы для воспитания в себе решительности, так как всю жизнь нами управляют бессознательные страхи. На основе пугающих впечатлений, связанных с конкретными событиями и действиями, мы непроизвольно создаем психологические катализаторы. Когда мы сталкиваемся с опасной ситуацией, они стимулируют подсознание действовать, а поскольку все происходит очень быстро, зачастую таким образом подавляются другие, более логичные части нашего сознания.

«Страх – самый недооцененный фактор на работе, – заключает Шен<sup>{19}</sup>. – Он управляет процессом принятия решений. Мы занимаем позицию, которая больше направлена на предотвращение убытков. Мы ориентируемся на результаты негативных, а не позитивных перспектив».

Излечиться от такой схемы, по мнению Шена, можно с помощью концепции дуализма, надо искать положительные элементы в сложившейся ситуации и с опорой на них вырабатывать полезную реакцию на те же самые психологические катализаторы, которые провоцируют негативное восприятие. Шен учит людей укреплять в себе решительность с помощью медленного, осторожного и осознанного переживания тех же моментов, которые вызывают дискомфорт, искать положительные аспекты этого опыта и цепляться за них. Переосмысливая ситуацию, понемножку практикуясь проявлять смелость и терпеливость, вы начнете вести себя решительно.

Итак, если мужество больше связано с процессом принятия решений, чем с эмоциями, и его можно натренировать, как мышцы, как мы сможем его распознать? В следующих разделах мы поговорим о том, что именно собой представляет смелость в действительности и как можно начать практиковать ее.

## **Смелая карьера, человек, компания: что они из себя представляют?**

Посмотреть страху в глаза, победить его и затем заставить служить вам и вашей компании – в этом суть смелости. Далее давайте посмотрим, как она проявляется в карьере, будничной жизни, предпринимательстве, образе мыслей и корпоративной культуре и почему она жизненно необходима.

### **Смелая карьера**

Все мы знаем людей с привлекательной карьерой. Им доверяют самые интересные задачи, их наделяют полномочиями, которых нет у коллег, их первыми продвигают по службе. Здесь нет случайности. Удача появляется тогда, когда возможности соответствуют готовности. Скорее всего, человек с завидной карьерой очень активно работает над тем, чтобы двигаться в правильном направлении. И один из основных компонентов такого движения – проявление смелости.

Чтобы решительно двигаться по карьерной лестнице, регулярно и, если надо, настойчиво, делайте следующее:

- **Вместо того чтобы ждать возможности продвинуться по карьерной лестнице, находите ее сами.** Для начала поищите шансы внутри своей компании и, если их нет, расширьте зону поиска за ее пределы. (Если вы ждете, что профессиональные перспективы придут к вам сами, значит, смелостью вы не обладаете.)

- **Просите своего начальника о новых обязанностях и функциях.** Получив новую задачу или круг обязанностей, изо всех сил учитесь, совершенствуйтесь, расширяйте свои навыки и развивайте таланты. (Если вы не ищете возможности учиться и развиваться, значит, смелостью вы не обладаете.)

- **Не сидите в тени.** Позаботьтесь о том, чтобы все знали, какой вы преданный работе и увлеченный сотрудник, какой вы передовик. Будьте сдержанны, но не тушуйтесь. (Если вы остаетесь в тени, значит, смелостью вы не обладаете.)

- **Если вы ощущаете застой в карьере, немедленно и целеустремленно действуйте, чтобы вернуться на путь к успеху.** Вряд ли кто-то заметит (или обеспокоится), что динамика вашей

карьеры не соответствует вашим намерениям. (Если вы не у штурвала, значит, смелостью вы не обладаете.)

- **Если вы чувствуете, что готовы и заслуживаете, не стесняйтесь попросить начальника о повышении или найдите другую работу, которая на ступень или две будет превосходить вашу нынешнюю позицию.** Не ждите, что другие осознают вашу готовность к повышению, – покажите им, что созрели для большего, действуя и демонстрируя свои способности. (Если вы давно так не поступали, значит, смелостью вы не обладаете.)

- **У вас должен быть план карьерного роста и этапов продвижения по службе.** Если вы им располагаете, убедитесь, что вы посвящаете время его реализации. (Если вы не идете напористо к своей цели, значит, смелостью вы не обладаете.)

- **Если вам не нравится ваша работа или если вам хочется чего-то иного, действуйте, чтобы изменить ситуацию.** Определите свои предпочтения и придерживайтесь их. (Если вы не стремитесь к конструктивным переменам, значит, смелостью вы не обладаете.)

Здоровая, смелая карьера значит, что вы выполняете работу, которая вам действительно по душе и которую вы хотите делать. Вы также твердо знаете, где именно хотите трудиться, и у вас есть план, как туда попасть. Вы не сторонитесь возможностей, которые обогащают знания, навыки и опыт, не боитесь брать на себя больше ответственности, в том числе и финансовой, – напротив, вы целеустремленно ищете такие шансы. Продвижение по службе или повышение зарплаты вы получаете, потому что просите об этом. Когда вы обнаруживаете проблему, то привлекаете к ней внимание или решаете ее. А если возникают сложности? Вы становитесь частью решения, а не проблемы.

## **Смелый человек**

Чтобы мы процветали и преуспевали, наша жизнь должна быть пронизана смелостью. Мужество дает нам преимущество, отличает нас от конкурентов, помогая достигать целей, которые ставим перед собой мы сами, окружающие или наши компании.

Решительны ли вы в повседневной жизни? Если да, то вам свойственно:

- **Быть готовым идти на просчитанный риск.** Это не означает взлетать чересчур высоко и ставить все в зависимость от одного решения. Просто надо постоянно делать маленькие ставки, которые постепенно приведут к крупным достижениям в вашей жизни. Например, можно попытаться опубликовать написанную вами детскую книгу или приобрести недорогую недвижимость как объект для инвестиций.

- **Не бояться смещать свою зону комфорта.** Если вам слишком удобно, вы можете упустить интересный опыт или возможности, которые открыли бы совершенно новые перспективы, в том числе и новые источники радости. Найдите некоммерческую организацию, которая занимается тем же делом, которым вы увлечены.

- **Постоянно учиться, действовать и пробовать новое.** Это делает вас более гибким и адаптируемым. Вы даже можете обнаружить, что нечто, что раньше казалось невозможным, вполне вам по силам. Почему бы вам не пойти на занятия по повышению квалификации в местном университете или не начать свое дело в качестве дополнительного проекта?

- **Искать способы применения уже имеющихся возможностей на новых направлениях.** Не обязательно учиться новому, чтобы совершить прорыв, можно уже усвоенное знание использовать по-иному. Допустим, вы разбираетесь в графическом дизайне, вот и начните делать блог для своего работодателя или создайте собственный бизнес по оформлению сайтов.

- **Стремиться заводить новые контакты и связи.** Ищите партнеров, чтобы расширять свои возможности и сообща приближать успех. Вся жизнь – выстраивание отношений и связей. Оставайтесь открытыми для новых возможностей, чтобы знакомиться с людьми, обогащать мировоззрение и расширять сеть личных и профессиональных контактов. Если ваши дети ходят в школу, участвуйте в работе родительского комитета или в благотворительных проектах.

- **Постоянно искать оригинальные точки зрения и ориентиры.** Легко окружить себя людьми, мнения и взгляды которых совпадают с вашими собственными. Однако свежие точки зрения и перспективы развернут ваше сознание в сторону новых возможностей и помогут освоить области, где как раз не хватает ваших навыков, компетенции



или талантов. Общайтесь с коллегами, конкурентами на общеотраслевых мероприятиях, спрашивайте мнение незнакомых людей, что они думают на ту или иную тему.

- **Не делать поспешных выводов и не позволять страху исказить восприятие.** Скоропалительные заключения возводят барьеры между вами и теми объектами или лицами, в отношении которых вы делаете эти заключения. Можно неправильно истолковать обстоятельства, ошибиться или скатиться к односторонним суждениям. Позволив страху исказить ваше мнение о ком-то или чем-то, вы создаете преграды и ограничения тогда и там, где они вам не нужны.

- **Быть готовым к переменам и встрече с неизвестным.** На работе и в обыденной жизни стоит принимать перемены с оптимизмом, а не избегать их или делать вид, что ничего не происходит. То, что неизвестно сегодня, может стать узнаваемым завтра. Планируйте и готовьтесь и к ожидаемым, и к непредвиденным сценариям.

- **Сосредоточиться на решении, а не на самой проблеме.** Будьте в душе оптимистом, ищите возможности вместо сложностей, решения вместо головоломок, смотрите на плюсы, а не на минусы. Затем расчетливо и решительно разбирайтесь с трудностями, экспериментируйте с ответами на вызовы и учитесь в процессе. Чем вы подвижнее и прагматичнее, тем быстрее вы сможете справиться с любым препятствием.

В здоровой, смелой жизни преобладает позитивное мышление, уверенные решения и готовность посмотреть на перемены и неизвестность не как на причину для тревоги, а как на источник возможностей. То же самое происходит, когда мы становимся лидерами, а вместе с этим получаем ответственность и одержимость своим делом и ставим приоритетом долгосрочную пользу вместо сиюминутной выгоды.

## **Смелая компания**

Успешные и бесстрашные компании разительно отличаются от остальных. Они эффективнее и более способны к инновациям, поскольку сотрудники больше увлечены делом, их поощряют

и мотивируют. Успешные и смелые компании отличаются следующими качествами:

- **В хорошие времена они готовятся к плохим.** Они не закидываются на том, что что-то пойдет не так, но всегда разрабатывают план на случай, если это произойдет. Они также создают большие запасы ресурсов и прочности на случай любого возможного шторма. Они постоянно ищут способы внедрения инноваций, инвестируют в собственное развитие и расширяют свои знания и возможности.

- **Они поощряют сотрудников смело высказываться и грамотно использовать возможности.** Люди зачастую боятся говорить что думают и раскачивать лодку, опасаясь задеть руководство или ошибиться и быть за это наказанными или даже уволенными. В таких случаях организация лишается стимулов и отличных идей, которые могли бы ей дать большинство сотрудников, в том числе и самые квалифицированные, а это отнимает у компании конкурентные преимущества. Поощряя людей высказываться и грамотно использовать возможности, вы получаете их знания и таланты, а руководство и компания берут от них все лучшее.

- **Они принимают неудачи и экспериментируют, поскольку подходят к делу рационально и просчитывают издержки.** Вместо того чтобы наказывать сотрудников за провалы или эксперименты, смелые организации поощряют работников идти на осмысленный, приемлемый и продуктивный риск, который принесет пользу компании. Потом они анализируют отзывы и мнения о подобных усилиях и используют полученную информацию для будущих проектов. Чем активнее вы поощряете своих сотрудников экспериментировать, тем меньше они боятся и более рационально подходят к рискам.

- **Они постоянно и упорно ищут инновации и новые возможности для потенциального роста.** Стремясь к тому, чтобы ваши люди подходили к делу как можно более творчески и нестандартно, поощряйте их инициативу и обмен идеями. Пусть они предлагают новые мнения, взгляды и стратегии. Придумайте, как отметить тех, кто выдвигает полезные идеи, публично хвалите их с большой помпой.

- **Они поощряют обмен идеями и ресурсами в компании.** Чтобы организация работала максимально эффективно, информация, идея и ресурсы должны свободно перемещаться по всем структурам, отделам и филиалам. Используйте современные информационные технологии и системы обмена данными, ломая стены, которые изолируют информацию, деньги и трудовые ресурсы в подразделениях. Сделайте работу командной.

- **Они ищут партнеров, союзников и соратников в тех областях, где у них есть пробелы или где их возможности не так сильны.** У каждой компании есть свои сильные и слабые стороны. Заняв нужных людей в нужное время и на нужном участке работы или же найдя вне организации партнеров и сотрудников, вы сможете оптимизировать эффективность компании.

- **Они поддерживают культуру предприимчивости, лидерства и ответственности на каждом уровне.** Если вы цените своих сотрудников, стимулируете их инициативность и предлагаете проявиться лидерским качествам и находчивости, они вам ответят взаимностью, прилагая максимум усилий.

- **Они вознаграждают позитивное отношение к делу и решительность.** Всегда воздавайте должное тем, кто действует смело и конструктивно. Простая благодарность или похвала творят чудеса. Можно объединить подобные шаги в рамках действующих поощрительных программ.

- **Они принимают твердые решения, несмотря на неполную информацию.** В конечном счете компании зависят от руководства, которое принимает обоснованные решения для достижения целей, и в стремительно меняющемся мире нам редко выпадает роскошь иметь в своем распоряжении достаточно времени или всестороннюю информацию. Так что принимайте решение, как только у вас будет достаточно фактов, подтверждающих обоснованность вашего выбора. Затем на основе результатов обновляйте и корректируйте свои планы и продолжайте двигаться вперед.

Успешная и смелая компания построена на позитивном образе мышления, на культуре, в рамках которой сотрудники мыслят как собственники и предприниматели. В таких структурах неизвестное приравнивается к потенциальным возможностям, а долгосрочные цели

и выгода стоят выше сиюминутного выигрыша. Чем больше смелости вы привьете своей компании, тем успешнее она будет развиваться, обновляться и встраиваться в будущее.

## **Практические шаги**

Хотя воспитание смелости не изгоняет страх совсем и навсегда, мы все же получаем силы добиваться серьезных целей. Чтобы справиться со страхом, собирайте нужную информацию, на ее основе совершенствуйте свою стратегию и затем действуйте соответствующим образом. Преодолевайте препятствия, развивайтесь и используйте возможности. Чем внимательнее вы анализируете страхи, сомнения и опасения, тем быстрее вы найдете свою ахиллесову пяту и тем быстрее они рассеются.

Все это связано с принятием неизвестности и готовностью рисковать и меняться, а также соблюдать перечисленные ниже принципы:

- **Будьте смелыми.** Чтобы вписаться в будущее, вы или ваша компания не должны позволять страху в различных его формах разубедить вас двигаться вперед к личным, профессиональным или корпоративным целям.

- **Сформулируйте для себя новое определение смелости.** Вы прочли эту главу и теперь знаете, что собой представляет смелость на примере успешных людей и компаний. А теперь сформулируйте свое определение смелости. Во-первых, выясните, чего вы избегаете или что выполняете с неохотой, затем боритесь с тревогами и выполняйте перечисленные вами пункты. Вы будете ощущать боязнь, но проявите настойчивость и решительность, преодолейте дискомфорт. Так вы на практике испытаете собственную концепцию смелости, пожиная плоды сейчас и в будущем.

- **Научитесь жить с хронической боязнью и неуверенностью и бороться с помощью сознательно принятых решений со своими страхом и тревогами, заставляющими вас держаться в добровольно очерченных границах.** Сомнения и неуверенность всегда сопровождают выдающихся людей или компании. Это просто риски, которые требуют оценки и нейтрализации, чтобы они не препятствовали действиям. Смелость приходит с осознанием того,

что по сравнению с издержками инертности цена выхода из зоны комфорта ничтожна. Проявляйте решительность, и тогда страхи отойдут в тень.

- **Направьте тревогу в конструктивное русло.** Страх действует как вредитель для продуктов, брендов, бизнеса, карьеры и даже целых рынков, потому что он заставляет вас сидеть на месте, когда нужно двигаться вперед. Пусть беспокойство по поводу постоянных изменений вокруг вас стимулирует культуру инициативности и экспериментаторства. Нарушайте привычный ход вещей, переосмысливайте задачи, генерируйте новые идеи, стратегии и перспективы. Успешные лидеры подталкивают свои команды, персонал и компании двигаться вперед, занимать новые плацдармы, ошибаться и не бояться быть другими.

## Правило 2

### Сделайте страх своим другом

Как и большинство артистов, Дэмиан Кулаш каждый день просыпается с чувством страха, не зная, где он сможет заработать. В отличие от многих коллег лидер группы OK Go продал более 600 тысяч дисков<sup>{20}</sup>, а его клипы на YouTube собрали свыше 150 миллионов просмотров<sup>{21}</sup>. (Вы ведь помните ролик с ребятами, которые танцуют на беговой дорожке? Кулаш – тот, что в красных штанах.) Однако, несмотря на ошеломляющее количество достижений, его карьера похожа на путь канатоходца.

«Ни разу в жизни мы не знали, сколько заработаем, – даже известная группа никогда не имеет понятия, какие песни будут крутить по радио, – рассказывает Кулаш, который со своими товарищами после прорыва и концертов по всей стране гастролировал тридцать один месяц без перерыва. – Нас все время преследовал страх, что мы можем упустить наш шанс, поэтому мы выступали два с половиной года без передышки»<sup>{22}</sup>.

Тем не менее, говорит Кулаш, вы не можете позволить страху удерживать вас от решающего шага. «Дело не в том, что нас не волнует, как заплатить за квартиру, – делится музыкант. – Просто вы либо работаете в системе [враждебной к творческим людям], или же идете своей дорогой». Даже после всей полученной славы и успеха страх остается неиссякающим источником роста и мотивации для группы. Несмотря на множество достижений группы, в том числе и управление успешной звукозаписывающей студией, Кулаш с коллегами стал выпускать приложения, заниматься рекламой и видеопроизводством. «Мы все время должны корректировать выбранный курс, – признается он, – потому что у нас нет бизнес-модели. По сути, мы все время бросаемся в омут с головой».

Он не хочет, чтобы проект OK Go был исключительно музыкальным бизнесом. Кулаш считает, что группа должна заниматься творчеством и, следовательно, постоянно искать пути для развития, инноваций и расширения потенциальных возможностей.

«Страх и ваш союзник, и враг, – рассуждает музыкант. – Нужно критично относиться к себе, [но и] остерегаться неправильного выбора». Вы можете позволить страху помешать вам приспособливаться к переменчивой действительности или тщательно и грамотно изучить его, как Кулаш с коллегами, и использовать его предупредительные сигналы как источник понимания и мотивации, побуждающих действовать.

«Все на свете охватить невозможно, – говорит Кулаш. – Используйте страх, чтобы лучше делать то, чем вы занимаетесь. Но если он мешает вам в чем-то, значит, он вам не друг».

## **Правило 2. Сделайте страх своим другом**

Когда предприятия, торговые марки, обычные люди, бизнесмены, студенты и те, кто хочет вдохнуть вторую жизнь в свою карьеру, сами себе создают барьеры, потенциал их резко уменьшается. Однако барьеры, вызванные страхом и сомнениями, можно быстро преодолеть в момент осознания их наличия, решив уничтожить их или обойти. Целесообразнее относиться к ним как к учебным пособиям, которые помогают выстроить стратегию, стимулируют развитие и постоянную адаптацию.

Только представьте, чего вы могли бы достичь, если бы удалось освободиться от страхов и сомнений, принимать твердые решения и расчетливо идти на риск (читай: изменения и инновации). Отрадно, что вовсе не обязательно исключать из уравнения страх. Наоборот, с ним можно подружиться благодаря рациональной реакции на него – еще одна необходимая привычка, помогающая заложить прочный фундамент для успеха.

Мы можем спокойно изучать наши страхи, извлекать из них уроки и преодолевать преграды с помощью переосмысления перспективы. Относитесь к опасениям как к источнику обратной связи, а к связанным с ними проблемам как к головоломке, которую предстоит решить. Исследовав причину своей боязни, вы сможете справляться с проблемами с помощью не инстинктов, а разума. Считайте страх своей личной радиолокационной системой, а не только системой безопасности. Тогда, не обратив внимания на звук сработавшей сигнализации, вы получите больше данных от всех этих

мигающих лампочек. Почувствовав страх, мы инстинктивно хотим сбежать, замереть или ринуться в бой. Вместо этого приучитесь получать с его помощью информацию и постоянно учиться, использовать повышенное возбуждение, энергию и критическое отношение, порождаемые страхом, чтобы меняться и корректировать стратегии и подходы, неизменно сохраняя уверенность и практичность.

Не забывайте, что страх создает парадоксальный эффект, заставляя нас преувеличивать значимость и силу проблем и неизвестности. Дэн Гарднер, автор книги *Risk: The Science and Politics of Fear* («Риск: наука и политика страха»), и Пол Слович, психолог и пионер в области изучения страха, утверждают, что люди очень плохо воспринимают риски. Мы сильно переоцениваем негативные последствия и значительно недооцениваем благоприятные. Чем быстрее мы вспоминаем схожие примеры, тем вероятнее они нам кажутся. При благоприятных условиях наше сознание создает кривые зеркала, как в комнате смеха. Добавьте в уравнение страх, и вы увидите, как несколько примеров рождают предвзятое мышление из серии «все или ничего» (или «черное и белое»), необоснованные обобщения и скоропалительные выводы.

Когда такое случается, мы зачастую не обращаем внимания на очевидные истины и решения, которые уже готовы и ждут, чтобы помочь нам справиться с задачей. Оценивая вероятные сценарии, не закрывайте глаза на реальность и не давайте волю тревожным сигналам.

Простой способ вернуть ясность: когда страх заставляет работать ваше сознание на предельной скорости, признайте, что вам страшно. Многие привыкли жить с чувством страха, поэтому мы едва ли осознаём его присутствие в нашей жизни. Чтобы подружиться с ним, надо знать о его появлении, фиксировать ощущение дискомфорта, которое он приносит. Затем, почувствовав страх, надо задуматься и объективно оценить обстоятельства. Воспитывайте привычку к внимательности, вдумчивой наблюдательности, чтобы беспристрастно оценивать ситуацию. Тренируйтесь инстинктивно разбираться, а не реагировать.

В тот момент, когда вы понимаете, что мысли понеслись вскачь, постарайтесь обуздать эмоции. Как только зазвенели тревожные



звоночки, проанализируйте вероятные причины и последствия и осмысленно реагируйте на них, воздерживаясь от поспешности или скоропалительных выводов.

Вместо импульсивной реакции взвесьте реальную остроту ситуации и посмотрите на нее шире. Найдите истинные причины своей боязни. Вы реагируете на проблему или на ее симптомы? Насколько серьезны и неотложны задачи, возникшие перед вами, и почему они появились? Как вы можете их нейтрализовать?

Найдите минутку, чтобы перечислить по очереди все поступившие сигналы, проанализируйте их источники и потом подумайте о возможных ответных шагах. Отсеките реакции, растущие из эмоций, останавливайтесь только на твердых фактах. Объедините оставшиеся проблемы в однородные категории или же выделите в отдельные темы, требующие самостоятельного анализа, а затем выстраивайте их по степени значимости. Далее свяжите конкретные вопросы или их группы с причинами и сделайте шаги, которые помогут целенаправленно и оперативно перейти от задачи к ее решению. Повторяйте алгоритм действий до тех пор, пока не получите полное понимание, как нужно поступить.

Научившись относиться к своему страху не как к тревожному звонку, а как к входящему сигналу – сигналу долгожданному, – вы поймете, насколько эффективнее сможете проявить себя. И, разумеется, чем выше ваша способность к изменениям и инновациям, тем ближе успех.

## **Наше отношение к страху определяет его влияние**

Мы уже говорили о семи основных страхах, от которых зависят наши способности преуспеть в современной жизни. Каждый из них может критически повлиять на наш потенциал и отношение к действительности. Страху присуща двойственная сила, которая определяет наше восприятие и реакцию на конкретную ситуацию.

Например, вы боитесь выступать перед большой аудиторией и поэтому уклоняетесь от таких возможностей. А можно принять вызов и преодолеть страх, понимая, что талант публичных выступлений откроет вам больше перспектив для самореализации и продвижения по карьерной лестнице. Или же, скажем, вы

предчувствуете большие перемены, но сомневаетесь в своих способностях вписаться в них или опасаетесь, что если сделаете что-то не так и ошибетесь, то вас уволят. В результате вы не совершаете нужного шага. Или вы можете признать надвигающиеся перемены, продуманно идти на риск, развивать полезные навыки и способности, чтобы ваше резюме или компания в целом больше соответствовали грядущим изменениям.

Что здесь можно посоветовать? Чем тратить время на беспокойство, поволнуйтесь о том, как подружиться со страхом и извлечь для себя большую выгоду.

Побочным эффектом негативной реакции на боязнь могут стать ошибки или поспешные (и неверные) решения, неадекватные действия, непонимание или упущенные возможности. В то же время конструктивная реакция на страх поможет приблизиться к цели.

Стоп: как может страх положительно влиять на нашу жизнь?

Чтобы найти ответ, вернемся к обсуждению сути страха, его побочным эффектам и источникам. Существует несколько весьма сильных и крайне полезных причин, по которым нам нужен страх. Через долю секунды после того, как мы слышим гневный возглас клиента, видим взрыв возмущения начальника или новость о неожиданном провале продаж, наше сознание и организм приходят в полную боевую готовность. Обнаружив новые тенденции или конкурентов, угрожающих нашей продуктивности, репутации или положению на рынке, мы можем действовать под влиянием доброкачественной реакции на страх. При внезапном сбое рабочего процесса (Дженни забыла распечатать брошюру для продаж – быстро найти решение!) именно доброкачественная реакция на страх заставляет нас мгновенно перестроить приоритеты и тут же переключиться.

Важно отметить, что страх может помочь во многих случаях, когда нам удастся направить его в более продуктивное русло. Плюсом становится то, что страх:

- повышает бдительность перед угрозами и опасностями;
- заставляет лучше приспосабливаться к среде;
- стимулирует развитие и инновации;
- побуждает нас меняться и решать проблемы;
- способствует гибким решениям и предприимчивости;

- нарушает самоуспокоенность;
- держит нас в тонусе;
- стимулирует творческий подход;
- внушает ощущение неотложности.

Психолог Синтия Пьюр (с которой мы уже познакомились ранее) утверждает, что приказывать себе не бояться или не думать о страхе бессмысленно. Потому что страх представляет собой сильное эмоциональное переживание, и необходимо осознавать наши тревоги и те сигналы, которые они посылают, не позволяя им мешать нам продвигаться к поставленным целям.

Поняв, что страх может приводить как к положительным, так и к отрицательным последствиям на работе, нужно научиться распознавать, как он влияет на наши ощущения и реакцию.

Если, к примеру, вы не начинаете дело из-за колебаний и сомнений («У меня столько долгов и совсем нет времени, нет сбережений, нет крупных клиентов»), не тратьте зря время на волнения по поводу собственной неспособности добиться успеха. Вместо этого действуйте с опорой на интуитивные выводы, которые приходят с волнением. Скажем, составьте план погашения долга, автоматически перечисляя определенный процент с каждой зарплаты и посвящая новому бизнесу некоторое время по вечерам и выходным, пока не сможете заняться им в формате полной занятости. Систематически оценивая источники страхов и разбираясь с ними, мы можем свести на нет неконструктивное поведение и активнее применять полученное знание.

## **Оптимальная реакция на страх**

Реакция на страх предопределяет и настоящий, и будущий опыт. Не стоит отмахиваться от боязни. Постарайтесь понять, как именно она влияет на ваши ощущения и реакции и почему, а затем нейтрализуйте ее или адаптируйтесь к ней. Сделав страх своим союзником, вы сможете использовать его как плацдарм для освоения более высоких уровней продуктивности и результативности.

Проанализируйте различия в реакциях, когда мы решаем действовать бесстрашно и расчетливо перед лицом опасности и когда осторожничаем или хотим действовать на эмоциональном автопилоте.

«Чувство риска и чувство страха – две разные вещи, – подчеркивает Пьюр. – Риск представляет собой вероятность чего-то плохого, что может случиться с вами, а страх – ваша эмоциональная реакция на это»<sup>{23}</sup>. По мнению Пьюр, привыкшие рисковать люди зачастую не ощущают сильного страха, потому что гипертсосредоточены на выполнении стоящих перед ними задач. Вместо размышлений о возможных ужасах они заняты раздумьями о том, каким должен быть следующий шаг. Подобный подход по силам и остальным.

Если вы хотите подружиться со своим страхом и заставить его работать на вас или ваш коллектив, вот несколько простых советов вам в помощь:

- Определите суть своего страха.
- Разберитесь, хорошее или плохое влияние оказывает страх на ваше поведение.
- Если плохое, устраните его источник и избавьтесь от склонности к негативному выбору.
- Если хорошее, получайте от него информацию и действуйте.

Если страх теряет силу перед лицом рационального мышления, почему же мы позволяем ему удерживать нас от изменений, инноваций и стремления к будущему? Мы так часто становимся заложниками ситуации или наших эмоций, автоматически выбирая наименее продуктивные стратегии и поведение. И этот процесс формирует в нас определенную привычку.

Как вы уже знаете, вы сами и ваша компания могут извлечь выгоду из своей боязни, – все зависит от выбора реакции на нее. Давайте рассмотрим несколько распространенных ситуаций, которые могут породить ту или иную разновидность страха или все семь, о которых мы говорили ранее, и разберем, как с умом справиться с ними, поставив себе на службу собственное беспокойство.

## **Ощутимые угрозы**

Нас действительно сопровождают опасные ситуации, это не плод воображения. Компании непрестанно ощущают натиск конкурентов, которые стремятся превзойти их и отобрать заказчиков и клиентов.

А потом мы обнаруживаем амбициозных коллег, пытающихся взобраться по узкой лестнице успеха, которые порой перешагивают через нас, обходят или даже идут по нашим головам.

На рынке то и дело появляются новые таланты и компании-конкуренты, которые готовы и способны вытеснить нас из комфортных ниш. По данным Фонда Кауфмана<sup>[7]</sup>, примерно 543 тысячи новых предприятий появляются в США каждый месяц<sup>[24]</sup>. И все они представляют потенциальную угрозу.

Осознавая угрозы и осмысленно на них реагируя, мы постоянно держим открытыми глаза и уши благодаря нашим страхам: боязни конфронтации, изоляции, неудачи или потери контроля. Когда ваш детектор, заряженный боязнью, фиксирует на горизонте очередную угрозу, вы можете лучше подготовиться к встрече с ней, начав заранее разрабатывать средства отражения атаки. Например, до вас может дойти слух, что начальник намерен сократить половину вашего отдела, если продажи не вырастут резко в обозримом будущем. Коллега по отделу может метить на ваше место, а новая компания строить планы, как увести у вас клиентов.

Обнаружение угроз на рабочем месте стимулирует нашу бдительность, усиливает внимание и обостряет восприятие. Чтобы осознать наличие таких угроз, мы должны сначала разобраться, что может нанести максимальный ущерб нашей карьере, делу или профессиональным отношениям. Потом надо проанализировать, откуда именно, при каких обстоятельствах и из-за чего они возникают и как их можно отслеживать и реагировать на них.

Предвидя эти проблемы еще до того, как они нанесут ущерб, вы сможете планировать свои действия и управлять потенциальными последствиями. Наши личные и профессиональные радары включены на полную мощность, подготавливая нас к встрече с любой трудностью как раз в момент ее возникновения или заставляя искать возможности, в том числе в других сферах и на других направлениях.

Как вы убедитесь, полезно всегда быть в курсе происходящего, на чеку, чтобы не пропустить новые возможности или вызовы. И здесь нам помогает страх, который мы испытываем, когда возникает угроза.

Простой пример. В начале 2013 года учетную запись Burger King в Twitter взломали хакеры, наполнив канал сообщениями о работе McDonald's. Потом на ресурсе с 83 тысячами посетителей появилась

запись, что компанию поглотил ее давний конкурент. По мнению одного наблюдателя, подобные игры с брендом стали для Burger King «тяжелым кризисом, подрывающим репутацию торговой марки на рынке»<sup>{25}</sup>. Бреши в системе безопасности – это всеобщий бич в отрасли высоких технологий. Однако любая компания может выстроить многослойную систему защиты и программу реагирования на кризисные ситуации, заранее подготовившись к неприятностям. Никто не может сказать, кто виноват в том, что случилось, но, если бы команда Burger King больше внимания уделяла страхам и потенциальным угрозам, возможно, этого взлома не произошло бы.

### **Неопределенность или незнакомые обстоятельства**

Перемены и неопределенность у большинства из нас порождают тревогу, ведь мы боимся потерпеть неудачу и потерять контроль над меняющимися обстоятельствами. Кроме небольшой группы слишком практичных личностей, зачастую ошибочно считающихся оригиналами, люди обычно предпочитают стабильность и привычность. Когда перемены неминуемы, а устои потрясены, мы стремимся к более размеренной и комфортной реальности. Но изменения – неотъемлемая часть работы и жизни, и если мы не принимаем их, то может исказиться наше мировосприятие. А нам жизненно необходима четкость и ясность восприятия, чтобы успешно развиваться и исследовать меняющиеся жизненные пейзажи.

У нас может сбиться фокус, когда мы слишком поглощены собой или не хотим слышать сигналы, которые посылают рынки, сотрудники, клиенты и другие. Точно так же когда люди или организации оставляют без внимания смену тенденций, игнорируют новые запросы клиентов или категорически не видят изменения конкурентной среды, – все это результат замутненного восприятия ситуации. Вернув ясность, вы возвратите себе способность прогнозировать будущее и действовать так, чтобы успешно вписаться в него (читайте: быть стойким к переменам).

Райан Симонетти, сооснователь нью-йоркских конференц-центров Convene, отмечает, что совершенно естественно сомневаться в своих решениях в незнакомых и неопределенных обстоятельствах. Но он также подчеркивает, что нельзя позволять страху сбить вас с пути.

Вот что он говорит по этому поводу: «Всегда бывают моменты, когда сомневаешься в себе. Вопрос в том, длится это долго или только минуту?»<sup>{26}</sup>. Для достижения успеха необходимо быстро избавиться от сомнений и уверенно следовать принятым решениям. Если вы ошиблись, просто подкорректируйте стратегию, сделав более точный выбор.

«Главное – сразу же признать поражение и изменить решение, – рассуждает Райан. – Думаю, что кое-что мы научились делать действительно хорошо с тех пор, как создали компанию. Мы быстро принимаем решения, опираясь на полученную информацию и интуицию. В ту минуту, когда мы понимаем, что что-то не работает, мы тут же поворачиваем в другую сторону. Именно это помогло нам дойти до уровня, на котором мы сейчас находимся. Мы признаем свои ошибки и немедленно их исправляем».

Надо четко видеть и осознавать, как страх влияет на работу человека и компании, и понимать, как извлечь из него выгоду или противостоять ему. И вам необходимо определить, как лучше приспособиться к изменчивым условиям и рынкам и где вы сами или ваши люди должны прилагать максимум усилий, чтобы легко добиться положительных перемен там, где это имеет наибольшее значение.

## **Необходимое противостояние**

Боремся ли мы с конкурентом, или сталкиваемся с сопротивлением переменам в нашей организации, или конфронтируем с коллегами, работоспособность которых оставляет желать лучшего или вызывает вопросы, множество ситуаций на рабочем месте подспудно предполагают конфликт.

Но как бы пугающе это ни выглядело, мы получим огромную пользу, если найдем в себе мужество публично высказаться и действовать. Страх конфронтации сообщает о серьезных задачах, стоящих перед нами, и о тех моментах, когда мы не выполняем их, потому что стараемся избегать критики и возможной неловкости. Но встретив эти задачи лицом к лицу, мы способны лучше понимать их причины и преодолевать препятствия, расправляясь с самой сутью проблемы, а не с ее симптомами.

Например, когда мы чувствуем, что наш голос на работе не слышат, или когда коллеги и начальники пренебрегают нашими предложениями, нередко хочется затаиться и залечь на дно, надеясь, что проблемы решатся сами собой. Некоторые бросаются в другую крайность и читают коллегам нотации, направляя собственные страхи против себя. Оба подхода совершенно непродуктивны.

Используйте свой страх конфронтации как сигнал для проведения четких границ. Границы – не барьеры, а всего лишь линии, очерчивающие наши зоны комфорта, то, как мы взаимодействуем с окружающими, и насколько серьезно готовы им противостоять. Это небольшой стимул чаще высказываться или реже отступать, не позволяя другим воровать ваши идеи или вести себя агрессивно. Проведите эту черту, и вы увидите, что другие не только стали добросовестней, но и автоматически соблюдают ваши границы.

Однако свою территорию надо обозначить четко. Не думайте, что другие знают о ваших границах, и не бойтесь, что конфронтация обязательно будет пагубной. Нейтральным тоном можно просто констатировать объективные факты, доводя их до сведения других («Мы без раздумий отвергли данную идею») и просить что-то поменять («Почему бы не заняться этим?»). Если люди не реагируют, тогда стоит проявить настойчивость («Нам надо хотя бы вкратце обсудить эту концепцию») или предложить альтернативу («Я составлю полный перечень, чтобы мы могли рассмотреть все факты до принятия решения»). Главное – разбираться с проблемой сразу и позволять другим сохранить лицо. Чем четче, тверже и рациональнее вы изложите свое предложение, тем увереннее станете и тем реже другие будут противостоять вам в дальнейшем.

Страх конфронтации может побудить нас чаще говорить «нет» в личной жизни и на работе. Если мы на пределе и на нас возложено слишком много обязанностей, возможно, стоит более вдумчиво распланировать свое время, остановить выбор на тех или иных проектах и фильтровать обещания, которые мы даем другим. Естественно, нам хочется угодить и понравиться, использовать каждую всплывающую возможность. Но есть весьма ощутимые затраты, связанные с тем или иным обязательством, которое мы на себя берем. Мы рискуем начать распыляться или не оставить



достаточно времени для реализации более крупных и многообещающих возможностей.

Прежде чем на автомате что-то пообещать коллеге или клиенту, подумайте, что именно нужно ради выполнения этого. Если результаты вам не по душе, потренируйтесь говорить «нет» на поступающие запросы или вежливо отказываться, предлагая кого-то еще, кто мог бы помочь, если просящий будет настаивать. Поначалу будет неуютно, но потом вы удивитесь, насколько счастливее стали. Если не решаетесь ответить сразу, не забывайте, что всегда можно попросить время на обдумывание или спросить о приоритетах (например, покажите начальнику список текущих заданий, указав, где следует продлить сроки, если вам придется взять еще один проект). Старайтесь меньше обещать и больше делать, не выворачивайтесь наизнанку, а оставьте себе силы для развития. Небольшие столкновения сейчас могут предотвратить гигантские взрывы в будущем.

## **Практические шаги**

Итак, очень важно подумать, как изменить свою реакцию на страх, чтобы вести себя в будущем конструктивно. Признавайте его наличие и не забывайте, что он может положительно влиять на вашу работу и личную жизнь. Страх предупреждает нас о потенциальных угрозах и опасностях, стимулирует наш рост и инновационность, держит в тонусе и помогает во многом другом.

Мы можем выбрать, действовать смело или робко. Решительность, безусловно, лучший выбор. Чтобы добиться успеха на работе и в жизни, нужно смотреть в лицо своей боязни, приспосабливаться к новой среде и менять поведение. Опыт и исследования показывают, что подружиться со страхом – лучший способ нейтрализовать его злокачественный эффект. Придерживайтесь следующих правил, чтобы заставить страх работать на вас:

- **Сделайте страх своим другом.** Относитесь к нему не как к врагу, а как к персональной системе оповещения, предупреждающей как о возможностях, так и об угрозах в вашей среде.

- **Проанализируйте источник своего страха.** Как только вы почувствуете боязнь, определите сигналы, которые она вам посылает, и принимайте более осмысленные решения. Вы поймете, что страх

не обязательно имеет негативное влияние, он может помогать вам и вашей организации.

- **Стремитесь увидеть мир объективно и под новым углом.** Подталкивайте себя и других идти на просчитанный риск. Если вас постигнет неудача (что, конечно, время от времени случается), соберитесь и попробуйте снова. Проявляйте гибкость и меняйте подходы и тактику по мере необходимости. Не закрывайте глаза и не затыкайте уши, особое внимание уделяйте сигналам, посылаемым вам окружающей средой (скажем, продажи падают или конкуренты привлекают к себе больше внимания), тем самым защищая свой внутренний «радар» от сбоев и неисправностей.

- **Почувствуйте себя комфортно, сосуществуя со страхом.** Научитесь жить с ним как с положительной, а не отрицательной эмоцией, постоянно выискивая способы использовать его как источник воодушевления и мотивации. Отдавайтесь новому и поощряйте других к тому же. Больше всех стремитесь к изменениям в своей карьере или работе компании, не избегайте перемен.

- **С помощью страха повышайте свою осведомленность.** Так вы будете готовы к потенциальным вызовам и сможете мобилизовать силы для действия. Поставьте себе и/или своим людям задачу постоянно изучать и переоценивать стоящие перед вами проблемы, проверяя оптимальность привычного способа их преодоления. Принимайте объективные решения, основанные на реальных мнениях и информации. Бесперывно собирайте лучшие и самые свежие данные о конкурентах, клиентах и рынках, а также о новейших технологиях, инструментах и отраслевых тенденциях.

- **Используйте страх, чтобы сохранять свою актуальность.** Пусть он поможет вам оставаться в форме, искать новые возможности, ресурсы, знания и опыт и от мыслей переходить к делу. Будьте инновационной и творческой личностью, постоянно ищите более эффективные способы выполнения привычных задач, корректируйте те места, где пока еще нет проблем. Окружите себя партнерами, которые бы дополняли ваши сильные стороны и открывали новые перспективы. Вместо того чтобы собирать вокруг себя людей со схожими возможностями и мировоззрением, присмотритесь к тем, кто смог добиться многого в направлениях, в которых вы или ваша компания пока проигрывают.

- **Пусть страх побуждает сегодня планировать завтрашний день.** Выстройте надежную платформу для успеха, сделав ставку на грядущие перемены и страхуя ее с помощью нескольких решений. Поощряйте себя и своих коллег заниматься многочисленными небольшими проектами – не кладите все яйца в одну корзину.

- **Направьте свой страх на поиск новых перспектив.** Изучите проблему с нового ракурса. Задавайте вопросы. Оставайтесь восприимчивы к новым идеям и решениям. Действуйте инициативно, вместо того чтобы всего лишь реагировать на перемены. Доверяйте себе и/или своим людям, поощряйте и награждайте их за новые возможности, внимательно относясь к новым тенденциям и методам.

- **Обретите ясность и четкость видения, чтобы сделать правильный выбор.** Собирайте как можно больше объективной информации, отзывов, данных из самых разных источников. Неустанно ищите новые перспективы, которые помогут вам по-новому посмотреть на бизнес, конкурентов и отрасль. Оставьте эмоции, сосредоточьтесь на реальных фактах и сигналах, которые вам посылает окружающая среда.

- **Не бойтесь противостоять другим.** Хотя конфронтация с кем-то может пугать, но когда мы решаем проблему сразу, то избавляемся от нее быстрее, лучше и с меньшими трудностями. Пусть страх конфронтации поможет вам обозначить четкие границы на рабочем месте, в профессиональной и личной жизни для подготовки к грядущим вызовам.

## Правило 3

### Превратите тревогу и паранойю в информированность

Всемирно известный скейтбордист Тони Хоук срывался с рампы<sup>[8]</sup>, падал с лестниц и вертелся так быстро, что коленные суставы могли не выдержать. Однако, несмотря на бесчисленные синяки и переломы, он никогда не боялся опять вставать на доску, и он не безрассудный идиот.

«У нас очень расчетливая профессия, – говорит Хоук. – Может показаться, что ребята, взлетающие над рампой на шесть метров, наплевали на осторожность. Но на самом деле они готовы [к вызову], им комфортно, и они знают, как остаться целыми, если что-то пойдет не так»<sup>[27]</sup>.

Придумав более восьмидесяти рискованных трюков, Хоук придерживается двух правил и когда взмывает над рампой, и когда управляет многомиллионным бизнесом:

1. Надо осознавать суть ситуации, понимать, о чем именно говорит вам страх, и знать, как использовать это понимание, чтобы корректировать свои планы. «Если вы волнуетесь, то готовьтесь соответствующим образом», – советует Хоук. Зная о потенциальных опасностях при выполнении трюка, благодаря которому он стал легендой, Хоук тренировался четыре года и только после сотен занятий почувствовал, что готов к трюку Indy 900 (прыжок на рампе, сопровождающийся оборотом на 900 градусов, то есть два с половиной оборота в прыжке).

2. Нельзя быть слишком осторожным при попытке преодолеть себя и достичь сложных целей. Не надо бояться нарушать границы и выходить из зоны комфорта. «Страх будет вас контролировать и не позволит случиться плохому, – говорит Хоук. – Но те, кто не верит в успех своих усилий, терпят неудачу».

Тревога может порождать чувство дискомфорта, но, безусловно, она может служить и источником мотивации и понимания ситуации. Чтобы адаптировать свою карьеру или бизнес к будущим реалиям,

можно поставить себе на службу еще одну распространенную разновидность тревоги, которая характерна для делового мира, говорит Хоук: страх отставания (произрастающий из боязни перемен или потери контроля). Он советует не мучиться им, а прислушиваться к нему и использовать в процессе саморазвития, приспособления к новым условиям, постоянно повышая планку в условиях неизбежной конкуренции. Пусть он напоминает, что никогда нельзя останавливаться, настаивает Хоук: «Постоянно меняйтесь, придумывайте новые идеи и направления, даже если вы успешны. Это лучший способ оставаться на плаву».

В современном стремительно меняющемся мире былые достижения ничего не значат. Чем быстрее движется рынок (целевая аудитория Хоука – гиперактивные подростки), тем быстрее вас забудут. Так что, когда необходимо измениться, найти новое и собраться с духом, чтобы удержаться на гребне волны, нельзя допускать, чтобы тревога вас парализовала, – ее надо использовать как инструмент познания и ускорения.

Однако есть и еще одна важная черта, связанная с волнением, которой бы вам порекомендовал обзавестись любой грамотный предприниматель вроде Хоука (основателя нескольких предприятий, связанных с активными видами спорта, включая производство одежды Topu Hawk и велосипедов Topu Hawk Huckjam): речь идет о *паранойе*. Паранойя – подозрение, что другие стремятся превзойти или перехитрить вас, – постоянно побуждает вас и вашу компанию расти и добиваться успехов. При конструктивном подходе паранойя, как и тревога, служит источником стратегического развития и движущей силой, заставляющей нас разбираться с потенциальными опасностями и недоработками задолго до их появления. В случае Тони барьеры для конкуренции в бизнесе сравнительно невысоки, и почти любой может организовать модное спортивное событие или выпускать обувь, продвигая товар как очередной невиданный прорыв. Но потом надо постоянно оглядываться и понимать, что нешуточная угроза бизнесу может возникнуть с любой стороны и в любой момент.

Очевидно, чем эффективнее мы направим тревогу и паранойю по продуктивному руслу, тем лучше защитим себя от проигрыша соперникам и будем идти в ногу со временем и тенденциями. Вы сами должны стремиться превратить потенциально негативные тревогу

и паранойю в позитивное действие. Лучше всего реагировать на сигналы, которые они вам посылают, сейчас, когда у вас есть конкурентное преимущество.

### **Правило 3. Превратите тревогу и паранойю в информированность**

Эта книга посвящена поиску решимости в профессиональной и предпринимательской деятельности и тому, как заставить повседневные сомнения и страхи стимулировать продуктивные изменения. Однако многие наши тревоги вполне обоснованны, и, хотя порой они вызывают смятение чувств, плодом воображения определенно не являются. Люди и компании, испытывающие разные страхи, подсознательно запрограммированы приписывать негативную силу своим ощущениям, особенно когда у них есть опыт переживания незнакомых или непонятных событий. И все это в совокупности порождает еще большую тревогу, причем постоянную.

Совершенно оправданно волноваться, когда мы думаем попросить начальника о повышении, планируем провокативную маркетинговую кампанию или создаем новый продукт. Кто сказал, что наши усилия приведут к успеху? Мы многое можем представить себе, особенно если сталкивались в прошлом с трудностями. И совершенно нормально быть параноиком, когда чувствуешь преследование конкурентов, которые повторяют каждый твой шаг, так же приходят на новый рынок, создают новый продукт и обзаводятся клиентурой. Поэтому наши профессиональные радары надлежит все время держать в полной боевой готовности, чтобы выявлять угрозы и препятствия задолго до того, как они постучатся в нашу дверь.

К сожалению, тревога и паранойя нередко нас парализуют как раз тогда, когда мы должны действовать. Стоит вспомнить о тех семи разновидностях страха, которые мы рассматривали до этого: страх неудачи, смущения, потери контроля, боязнь быть отвергнутым, страх конфронтации, изоляции, боязнь перемен и неопределенности – они чрезвычайно сильно на нас влияют и способны оставлять столь же мощные глубокие впечатления.

Но фокус в том, что в борьбе с тревогой и паранойей не надо противостоять им влобовую. Страхи нематериальны, а воевать

с призраками непросто. Нужно подняться над тревогой и паранойей и воспринимать их непрерывный шум как сигналы, которые мы должны интерпретировать. И, разумеется, приобретя привычку читать такие сообщения, мы сможем лучше улавливать суть происходящего, понимать ситуацию и принимать разумные решения.

Помните, что тревожность и паранойя не всегда производят негативный эффект. Они информируют нас, мобилизуют, мотивируют и помогают лучше осознавать происходящее на работе и в личной жизни. Как мы уже отмечали, есть весьма ощутимые выгоды, которые мы получаем, будучи более бдительными и работая на максимальном уровне наших возможностей. Главное, что мы можем использовать наши тревогу и паранойю, чтобы закрепиться в тех областях, где нам не хватает потенциала, совершить поступок тогда, когда он необходим, и лучше подготовиться к предстоящим вызовам. Неудивительно, что для достижения успеха чрезвычайно важно научиться превращать волнение и паранойю в информированность.

### **Используйте тревогу и паранойю для повышения продуктивности**

Эмоции, которые мы испытываем в состоянии волнения или паранойи, имеют много полезных эффектов, если мы перерабатываем их продуктивно. Они помогают нам острее чувствовать, заставляют постоянно внедрять инновации, совершенствоваться, подстраховываться и принимать меры безопасности, действовать там, где мы в ином случае и не пошевелились бы. Страх может стать мощной силой во благо (при условии, что мы относимся к нему с умом), помочь нам держать ухо востро, быть в курсе растущих угроз и избегать личного или коллективного самодовольства.

Постарайтесь, чтобы правильная форма страха, вроде распространенных волнений и паранойи, стала частью вашей обычной эмоциональной диеты, став здоровым и питательным источником энергии для любого бизнеса, торговой марки или личности. Зачем? Потому что страх побуждает нас оставаться в тонусе, заставляет быть гибкими, адаптивными и постоянно двигаться вперед.

Если, например, вас беспокоит, что соперники первыми получают повышение, то такая тревога заставит вас работать усерднее, стать более ценным игроком команды и овладеть дополнительными навыками, которые позволят стать первым кандидатом на новую должность. Беспокойство побудит вас постоянно искать способы прыгнуть выше собственной головы, быть на шаг впереди конкурентов.

Если организация обеспокоена тем, что конкуренты обойдут ее, внедряя новые продукты, технологии или программы ценообразования, то паранойя заставит эту компанию непрерывно разрабатывать контрмеры с помощью поиска новых идей, возможностей и рынков.

Заставляя нас беспрестанно ловить сигналы потенциальных угроз и формулировать стратегии решения проблем еще до их возникновения, это чувство неотложности на самом деле помогает нам оставаться в форме. Оно напоминает, что никогда не бывает достаточно ни прорывного старта, ни лидерства, ни имеющихся конкурентных преимуществ. Гонка не останавливается ни на мгновение, и мы должны ценить и постоянное движение вперед, и возможность делать технические остановки для дозаправки. Выиграть можно, только стремясь сохранить свое место впереди всех остальных.

Посмотрите, какие положительные аспекты могут принести волнение и паранойя на работе:

- **Повышают чувствительность к проблемам.** В волнении или при паранойе вы осознаёте наличие проблем всех форм и размеров, как правило, задолго до того, как они навредят вашему делу или карьере. Эксперт в области лидерства и карьеры Кейт Уайт рассказывает о случае из собственной жизни. За обычным обедом со своим начальником, с которым они вместе работали над изданием журнала, Уайт заметила «нечто странное». Начальник позевывал, когда она говорила, и казалось, что думал о чем-то другом. Мысленно взяв это на заметку, Кейт позже обратила внимание, что начальник чаще, чем обычно, уезжает из города. «Я связала одно с другим и поняла, в чем дело: мой босс уходит!»<sup>{28}</sup>. И вместо того чтобы оставить все как есть или позволить паранойе съесть ее, Уайт стала действовать. Она стала больше времени общаться со вторым



человеком в редакции журнала. Как и предполагалось, начальник через месяц ушел в другую компанию, которая его настойчиво зазывала, а второй человек в редакции вскоре занял его кресло. К счастью, тревожность побудила Уайт наладить крепкие деловые отношения с новым боссом, облегчив ей путь наверх и обеспечив надежный фундамент для стабильной карьеры.

- **Предупреждают о необходимости инноваций, совершенствования и проработки запасных планов.** Опасаясь конкурентов, дышащих вам в затылок, вы сделаете все возможное, чтобы быть впереди. На протяжении нескольких лет компания Procter & Gamble (P&G) придумывала новшества и улучшала подгузники марок Pampers и Luvs, стремясь сохранить лидерство в продажах (и в сердцах миллионов родителей, которые покупают продукцию компании). Но зачем с таким рвением улучшать одноразовые подгузники? P&G вынуждена была изобретать новинки, потому что ее давний конкурент в «войне пеленок» компания Kimberly-Clark с ее широко известными Huggies шла с ней в этой гонке ухо в ухо, ожидая, когда P&G споткнется и можно будет вырваться в лидеры. Новые впитывающие влагу гели, форма песочных часов, непромокаемые пояса, эластичные оборки и множество других средств были разработаны учеными P&G, протестированы и затем использованы в подгузниках компании, чтобы она опережала главного соперника<sup>{29}</sup>. Сейчас P&G лидирует, занимая около 35 % мирового рынка против примерно 22 % у Kimberly-Clark<sup>{30}</sup>. Однако компания должна постоянно оглядываться, внедрять инновации и совершенствовать подгузники, чтобы сохранить конкурентное преимущество.

- **Заставляют двигаться вперед.** Вы думаете, что нечто или некто пытается подорвать ваши позиции на работе? Достаточно ли ваших достижений за прошлые неделю, месяц или год, чтобы вы оставались первым номером в глазах клиентов или своего начальства? Единственное, чего вы не можете делать на работе, так это почивать на лаврах. Необходимо беспрестанно продвигаться дальше, достигать большего, получать и делать больше, чем ваши конкуренты или коллеги. Точно так же вы должны быть абсолютно необходимы клиентам или своей организации, а если нет, то угадайте, у кого на спине большая и яркая мишень? У вас. Конечно же, необходимо отдыхать, восстанавливаться, заряжать свои батарейки время

от времени, но нельзя брать длительный отпуск в карьере или бизнесе. Мир постоянно меняется (особенно деловой), и в момент вашей передышки конкуренты могут воспользоваться возможностью и обойти вас. Вовсе не обязательно каждые шесть секунд проверять смартфон или сидеть на работе по восемнадцать часов в сутки. Отдых нужен, берите отпуск, когда он необходим, но не забудьте вернуться. Директор по продажам косметической компании Билли Лоу, закаленный ветеран на быстро меняющихся рынках, объясняет: «Клиенты хотят знать, что нового, что дальше. Держа их в тонусе, делясь советами, методами или продукцией вашей компании, вы поддерживаете их интерес. Все меняется от сезона к сезону, а ваши клиенты все время к вам возвращаются»<sup>{31}</sup>.

• **Заставляют понять, что успех порождает самодовольство.** Рассмотрим пример компании Kodak, которая столетие господствовала в мире фотоиндустрии, ежегодно на миллиарды долларов выпуская пленочные фотоаппараты, пленку и сопутствующие товары. Затем появилось нечто новое: цифровой фотоаппарат, который изобрела сама Kodak в 1975 году, но потом благополучно его забыла. Возможно, если бы руководители Kodak больше волновались из-за меняющегося рынка фотоаппаратуры и боялись конкурентов, которые стремятся отобрать у них рынок, они бы лучше видели будущее – будущее, в котором цифровая фотография вытеснит старую технологию с резко пахнущими химическими реактивами и проявителями. Они не озаботились вопросом и дорого заплатили за это: после нескольких убыточных лет компания в 2012 году подала заявление о банкротстве. Как отмечают эксперты, «компании разоряются либо потому, что бросают своих клиентов, либо потому, что клиенты бросают их»<sup>{32}</sup>. В данном случае Kodak бросила своих клиентов, проигнорировав их изменившиеся запросы и не совершенствуя устаревшие продукты и процессы. В ответ покупатели массово покинули компанию, предпочтя удобство, гибкость и скорость цифровой фотографии.

• **Побуждают вас сегодня строить планы на завтра.** Кто-то может сказать, что строить планы в неясной и стремительно меняющейся реальности непросто или даже невозможно, но понимать, куда вы направляетесь, и иметь алгоритм для достижения цели сейчас важно как никогда. Деловой мир стал высококонкурентным

и непредсказуемым, поэтому нельзя позволить себе остаться без плана перед грядущими переменами, и разрабатывать его надо прямо сейчас. Это справедливо для любой организации и отрасли, какую бы позицию вы ни занимали, будь то кресло в совете директоров или стол рядового сотрудника. В книге Great by Choice<sup>[9]</sup> авторы Джим Коллинз и Мортен Хансен высказывают такую точку зрения: «Когда катастрофические события разрушают отрасль или экономику в целом, компании делятся на три категории: те, которые рвутся вперед, те, которые отстают, и те, которые умирают. Не катастрофа определяет вашу категорию. Это делаете вы». По мысли Коллинза и Хансена, преуспевают компании, которые превосходят отраслевые показатели как минимум в десять раз. Постоянно пребывая в тревожном состоянии, они планируют непредсказуемую ситуацию на рынке и готовятся к ней задолго до ее появления. Коллинз и Хансен отмечают: «Когда дело доходит до создания финансовых буферов и амортизаторов, десятикратники ведут себя как параноики и невротики!»<sup>{33}</sup>.

Итак, существует только два правила тактики: всегда иметь план и никогда на него не полагаться. Как мы убедились, тревога и паранойя действительно приносят пользу как на индивидуальном, так и на корпоративном уровне. Так как же лучше использовать паранойю и волнение и превратить их в информированность, чтобы затем конвертировать ее в действие?

## **Воспитание понимания происходящего**

Волнение и паранойя не приведут вас к триумфу. Рынки, возможности и ожидания постоянно меняются, а новые конкуренты и проблемы растут, знакомые опасности и угрозы неотступно идут по пятам. Умение распознавать потенциальные опасности, различать, когда и как на них реагировать, и действовать таким образом, будто они неизбежны в любое время (неважно, правда это или нет), зачастую и становится важнейшим фактором, определяющим успех или неудачу.

Относитесь к эмоциям, которые вы испытываете при волнении или паранойе, как к личной системе сигнализации. Разумные люди и организации создают механизм экстренной сигнализации, который срабатывает всякий раз, когда включаются те или иные датчики.

Определите количественные и качественные показатели, которые будут применяться на протяжении всей жизни, карьеры и бизнеса и которые сразу же оповестят вас, когда что-то будет расходиться с ожиданиями. Например, если вы обеспокоены отставанием отдела продаж, обзаведитесь индикатором, который предупредит о падении продаж более чем на 10 % в текущем месяце. Если вас волнует снижение спроса на вашу профессию, заведите тревожную кнопку, сигнализирующую всякий раз, когда вы слышите новости о сокращении персонала, чтобы обратить внимание на новые навыки и решения.

К сигналам тревоги, которые должны распознавать человек или организация, относятся следующие явления:

- Растущий спрос на новые таланты и опыт.
- Изменения в отрасли или во внешней среде.
- Усиливающаяся уверенность в неминуемости таких событий, как слияния или увольнения.
- Повышающийся приоритет новых инициатив и тенденций.
- Провал стратегий и инициатив в деле достижения поставленных целей.
- Появление новых конкурентов.
- Всплеск онлайн-активности вокруг конкурентов или их продуктов.
- Смена предпочтений или привычек клиентов.

- Растущий спрос на новые навыки и опыт.

Вместо того чтобы цепенеть или игнорировать тревогу и паранойю, которые порождают те или иные события, направьте эту энергию в продуктивное русло оценки ситуации. Задайте себе вопрос: что вас действительно волнует? Насколько это срочно и проблематично? В какой степени это на вас повлияет и как вы можете рационально отреагировать на угрозу? Каким образом можно разобраться с этой и прочими проблемами еще до того, как они станут критичными?

Нельзя полагаться на инстинктивную реакцию – надо научиться трактовать поступающие сигналы, оценивать их серьезность и принимать ответные взвешенные меры. Не нужно чрезмерно реагировать на каждый индикатор или делать скоропалительные выводы – необходимо отслеживать динамику показателей, определять их интенсивность и понимать сигналы.

Людям удастся это с помощью открытых глаз, ушей и разума, а также изучения новых вызовов.

Организации опираются на модели вроде пяти сил, сформулированных Майклом Портером<sup>[10]</sup>: соперничество конкурентов, угроза появления новых конкурентов, власть поставщиков, угроза появления продуктов или услуг-заменителей, а также власть потребителей при выборе стратегий<sup>{34}</sup>.

Как же повысить информированность людей и компании, продуктивно используя их волнение и паранойю наряду со своей собственной?

• **Представьте, что вы и ваш бизнес в окружении конкурентов.** Ваши соперники могут подсидеть вас, вытеснить продукт с лидерских позиций или переманить ваших лучших сотрудников. Собираются они так поступать или нет, не так важно. Важно, делаете ли вы что-либо на случай подобного развития событий и предпринимаете ли шаги, чтобы противостоять неприятностям. Боксер-тяжеловес Мохаммед Али придумал формулу «порхать как бабочка и жалить как пчела». Ставя серьезные цели, планируя высокие продажи или агрессивные стратегии развития, мы, конечно же, стараемся следовать второй части данного совета и попадать в яблочко. Однако, вступив в нелегкую битву, не забывайте порхать как бабочка, замирать и перемещаться, подпрыгивать и лавировать, – иначе можете получить внезапный

апперкот. Тревога и паранойя заставят вас быть бдительным и быстроногим, помогут не получить нокаут.

- **Держите друзей близко, а врагов еще ближе.** Если люди или компании притязают на вашу продукцию, ключевых сотрудников или клиентов, необходимо четко их идентифицировать и нейтрализовать исходящую угрозу – угрозу, на которую вам укажут тревожность и паранойя. Если вы слышали фразу о том, что мухи лучше летят на мед, чем на уксус, то знакомы еще с одной важной прописной истиной: самые успешные битвы выигрываются без боя. Пусть волнение служит вам проводником, но не позволяйте ему поработить вас. Пусть тревога разогреет в вас не желание конфликтовать с соперниками, а любопытство к вашим собственным и их возможностям и поможет проявлять осторожный оптимизм, прогнозируя, какой результат даст их объединение вместо размежевания. Постоянно старайтесь создавать стратегические альянсы с конкурентами и находите партнеров там, где испытываете недостаток возможностей, – подобная тактика нейтрализации угроз может быть не менее эффективной, чем лобовое столкновение с конкурентами. Представив в 2012 году капсульную кофемашину Verismo, компания Starbucks в упор выстрелила в своего отраслевого конкурента Green Mountain Coffee, выпускавшего чрезвычайно популярную капсульную кофемашину Keurig и капсулы K-Cups. Однако после того как Green Mountain объявила о партнерстве с Dunkin' Brands (читай Dunkin' Donuts), которая ежедневно продает в своих кафе достаточно кофе, чтобы быть серьезной угрозой для конкурентов, Starbucks решила объединиться с Green Mountain, чтобы предложить на рынке капсульную кофемашину совместного производства KeurigVue. Аппарат варит кофе по технологии Green Mountain и работает на капсулах Vue от Starbucks<sup>[35]</sup>. Обе компании использовали свои сильные стороны, дополнив возможности друг друга и выиграв от совместных усилий.

- **Используйте паранойю, чтобы занять более активную позицию.** Успех порождает самодовольство. Паранойя не позволяет вам слишком самоуспокаиваться и заставляет остро чувствовать мир вокруг и потенциальные проблемы и возможности. Готовьтесь к плохим временам в период благоденствия, а когда тревожитесь, говорите вслух о волнующих темах, постоянно создавайте новое,

корректируйте свою стратегию синхронно с изменением рынка. Это единственный способ оставаться на плаву. На самом деле фраза «выживают только параноики» была девизом бывшего CEO компании Intel Эндрю Гроува (и она же стала заглавием его критически встреченной книги по бизнес-менеджменту<sup>[11]</sup>). Натренировав коллектив волноваться из-за конкурентов, развивающихся тенденций и заботиться о том, чтобы компания соответствовала меняющимся условиям бизнеса, Гроув добился того, что Intel постоянно что-то изобретала, своевременно адаптировалась к потребностям покупателей и, оставаясь в боевой форме, в конечном счете вписалась в будущее. Под его руководством компания превратилась в крупнейшего мирового производителя микропроцессоров. Интеллектуальная паранойя указывает на необходимость беспрестанного обновления, повторения и совершенствования ваших методов и в личной карьере, и в работе коллектива или организации в целом. Не забывайте, что сейчас проще, чем когда-либо, отстать и оказаться ненужным, и все больше компаний гораздо быстрее сходят с дистанции, чем прежде. Согласно данным исследования Innosight<sup>[12]</sup>, продолжительность пребывания топовых компаний в расчетной базе индекса S&P 500<sup>[13]</sup> сокращается. При нынешних темпах развития 75 % базы S&P 500 обновится к 2027 году<sup>[36]</sup>. Так что у вас все больше оснований, чтобы пробовать новое и опережать конкурентов.

• **Будьте начеку, не пропуская переломных стратегических моментов.** Гроув определяет стратегические переломные моменты как «периоды в жизни бизнеса, когда его основные параметры вот-вот изменятся». Далее он отмечает, что «такая форма фундаментальных перемен может означать возможность подняться до новых высот, но и в равной степени она может сигнализировать о начале конца»<sup>[37]</sup>. Так случилось с компанией Xerox, которая изобрела персональные компьютеры и технологию Ethernet, но решила, что эти изобретения не будут приносить прибыль, и вместо них занялась доходными копировальными аппаратами. Фотокопиры многие годы кормили компанию, но в результате она упустила астрономические доходы и прибыли. Результат получился бы лучше, если бы Xerox оставалась в боевой готовности и развернула бы производство новинок, выходящих из ее исследовательского центра в Пало-Альто.

- **Постоянно задавайте вопросы о своей компании и проверяйте ответы.** Не думайте, что статус-кво неизменно и устоит перед волной надвигающихся изменений.

- Что делать, если из-за плохих экономических условий клиенты будут хуже покупать вашу продукцию или вам придется придумывать меры по оптимизации и сокращению расходов?

- Что делать, если конкурент слишком сильно снизит цены или начнет предлагать свежие передовые решения ради существенного увеличения своей доли рынка за ваш счет?

- Что делать, если ключевые контактные лица или коллеги решат не иметь с вами дела или уйдут, не поделившись своими знаниями и соображениями?

- **Задавайте вопросы и о себе самом.**

- Каким будет конечный результат, если ваши перспективы роста, деловых контактов или производительности будут минимальны?

- Что будет, если вы упустите перспективное задание или не сможете выполнить (или выполнить как следует) поручение?

- Как можно скорректировать свою стратегию, если умения, навыки и знания, с которыми вы пришли в организацию, уже не ценятся так, как раньше?

- **Проверяйте, применимы и точны ли данные.** Относитесь к поступающей информации с такой же паранойей, как и к стоящим перед вами проблемам. Не верьте всему, что видите или слышите. Волнение и паранойя помогут вам прозорливо и без иллюзий интерпретировать данные, ведь можно без труда манипулировать фактами ради нужных умозаключений. Убедитесь, что полученная информация подтверждается другими источниками. (Опрос-исследование Experian Data Quality показал, что примерно 94 % компаний не доверяют точности своих данных.)

Разумеется, необходимо трезво относиться к собственной тревоге и паранойе. Нужно постоянно пересматривать, насколько правильно мы ориентировались на эти эмоции и действительно ли действуем максимально эффективно в ответ на принятые сигналы.

Можно проверять себя на беспристрастность, регулярно удостоверяясь, действительно ли вы и ваш бизнес работаете так гладко и эффективно, как вам кажется. Внимательно изучайте данные



о производительности и финансовые результаты, проводите аудит, сравнивайте себя с другими профессионалами и компаниями в своей отрасли, обсуждайте недоработанные идеи, чтобы получить отзывы, задействуйте беспристрастных экспертов, которые бы оценили ваши стратегии и результаты, сравнивайте достижения с первоначальными целями.

Мы не можем разобрать на атомы каждую проблему, с которой сталкиваемся. Немного здорового волнения и паранойи пойдет на пользу, но все-таки не переборщите и не приписывайте неотложный характер каждому вопросу, с которым встречаетесь. Если перефразировать принцип Парето <sup>[14]</sup>, то 80 % вашего времени будет потрачено всего на 20 % проблем. Это оставляет вам совсем чуть-чуть времени, чтобы разобраться с остальными 80 % проблем, с которыми вы встречаетесь повседневно.

Сосредоточьтесь на тех проблемах, которые могут причинить наибольший вред вашей карьере или бизнесу. Оцените издержки, связанные с любым решением, когда можно добиться сильнейшего и скорейшего эффекта, и останавливайтесь именно на тех задачах, которые больше других требуют вашего внимания. Вопросы, решение которых предполагает меньше усилий и внимания, оставляйте на потом. Если вы предпочли не заниматься достаточно важной проблемой, то поручите отслеживать и решать ее другим людям в вашей компании. При более пристальном изучении можно обнаружить, что многие симптомы относятся к одной обширной задаче, разберитесь с ней, и вы вскоре обнаружите, что трудностей у вас стало значительно меньше.

Поставить паранойю и тревогу себе на службу нетрудно, для этого надо выполнить три условия. Готовясь к худшему в хорошие времена, мы лучше настраиваемся встречать потенциальные вызовы. Понимая непостоянство успеха, его зыбкость, мы заставляем себя постоянно стремиться удержать его. Оставаясь настороже, осознавая, что мир меняется и появляются новые угрозы, мы приобретаем объективное понимание ситуации, которое необходимо для эффективной реакции на трудности и их нейтрализацию.

Проще говоря, мы должны всегда в некоторой степени тревожиться и быть параноиками. Нужно следить за стремительно меняющимся миром и столь же быстро развивающейся конкурентной средой. Если

нам удастся разумно управлять страхом и воспринимать тревогу как движущую силу для роста и инноваций, мы сможем использовать их для достижения еще лучших результатов.

## **Практические шаги**

Гоните прочь самодовольство, превращайте волнение в осознание, культивируйте здоровую «умную» паранойю. Ориентируясь на победу, постоянно сканируйте свой бизнес и условия работы, следите за изменениями, которые могут принести вам проблемы или возможности. Ради этой цели вы можете придерживаться следующих рекомендаций:

- **Старайтесь лучше понимать, что происходит с вашими людьми и компанией.** Трансформируйте тревогу или паранойю, которые ощущаете, в идеи и действия.

- **Чутко фиксируйте свои волнения, изменения на рынке или в окружающей среде.** Внимательно относитесь к возникающим вызовам и возможностям всех видов и масштабов, а также оценивайте, могут ли они (и до какой степени) повлиять непосредственно на вашу карьеру или бизнес. Готовьтесь принять превентивные меры.

- **Придумывайте новое, совершенствуйте свою стратегию и разрабатывайте запасные варианты действий до того, как возникнет срочная необходимость сделать это.** Ваши конкуренты норовят съесть вас на обед при любом удобном случае. Чтобы не подпускать их близко, постоянно пользуйтесь новой тактикой, новыми стратегиями, новыми идеями, ведь вы не знаете, когда именно окажетесь в их меню.

- **Беспрестанно двигайтесь вперед.** Достигайте, добивайтесь и делайте больше, чем ваши коллеги и конкуренты. Возглавьте перемены в вашем отделе, компании или отрасли, вместо того чтобы быть ведомым.

- **Не почивайте на лаврах.** Успех порождает самодовольство, а самодовольство предоставляет возможности для других. Смотрите в будущее. Не полагайтесь на прошлые достижения.

- **Планы на завтра стройте сегодня.** Завтра наступит быстрее, чем вы думаете. Готовьтесь встретить будущее до его прихода.

## **Правило 4**

### **Превратите неудачу в успех**

Скотт Скингер – один из немногих людей, кроме ловкачей-финансистов и детей-телезвезд, кто может заявить, что спустил миллионы в одночасье. Однако основатель чикагской компании TrainSignal, специализирующейся на компьютерных курсах, видит большую пользу в том, что он в мгновение ока довел свою компанию от семи миллионов долларов ежегодной выручки до буквального нуля, очевидного масштабного банкротства, а выгода в том, что он смог охватить взглядом более широкую картину.

Скингер признается, что непросто было преобразовать компанию с полусотней сотрудников из отставшей на десятилетие структуры, продающей образовательные диски, в сервис подписки на потоковое видео за 49 долларов в месяц; для этого потребовалось пережить почти катастрофу. Однако Скингер уверен, что ключевые решения подобного рода руководителям придется делать все чаще: сегодня крах может стать устойчивой и зачастую обязательной, хотя и неприятной, стартовой площадкой для завтрашнего успеха. Несмотря на кратковременный дискомфорт, связанный с переменами и неопределенностью, необходимо принимать решения, которые обеспечат актуальность бизнеса и приблизят вас или вашу компанию к долгосрочным целям, подчеркивает Скингер.

Действительно, всем приходится принимать непростые решения, но для Скингера, финансировавшего компанию собственными средствами, реанимировать TrainSignal было особенно мучительно. К 2012 году компания продала дисков более чем на 33 миллиона долларов свыше чем 50 тысячам клиентов. Несмотря на десятилетие устойчивого роста, она оказалась в тяжелом положении.

Спрос на содержательные и экономически эффективные обучающие программы рос, но все больше специалистов обращались к онлайн-образованию, а отрасль наводнили хорошо финансируемые конкуренты. Обновление популярных ИТ-продуктов тоже заставило TrainSignal чаще менять издания курсов, а для такой задачи больше подходило цифровое видео, чем DVD-продукция.

Потребности клиентов явно менялись, и Скингер понимал, что будущее связано с интернет-решениями. «Но ведь дело идет хорошо, – думал он. – Зачем отвлекаться?» Не зная точно, что делать дальше (выделить новый бизнес в отдельную структуру, объединиться с кем-то или создать отдельную торговую марку?), и не представляя финансового результата, компания бездействовала и все меньше была востребована клиентами. Опираясь на знакомые схемы, TrainSignal так и не смогла решить насущные вопросы, позволив более амбициозным соперникам завоевать плацдарм на интернет-рынке.

Однако потом, даже при резко растущей прибыли, Скингер уже не мог игнорировать реальность. Как он признается, «не измениться было бы самоубийством». Столкнувшись с той же проблемой, что и сеть видеосалонов Blockbuster, когда вырос спрос на онлайн-видео, TrainSignal вынуждена была обратиться к цифровому формату. Поскольку выбор был прост (измениться сейчас и рискнуть тут же прогореть или медленно, но верно угасать), Скингер решил идти вперед и трансформировать компанию.

Хорошо, что TrainSignal последовала выбранному плану. Получив в январе 2013 года рекордную выручку в 850 тысяч долларов, компания перестала выпускать DVD и в феврале ничего не заработала. Падение выручки чуть ли не с миллиона долларов до нуля за один месяц было бы катастрофой для баланса любой компании. Однако Скингер верил, что выбрал правильное направление и крах стал лишь кратковременной остановкой на пути к новому успеху. И действительно, компания быстро восстановилась, почти утроив выручку за два года. Создавая программы, регулярно дающие доход, в глазах инвесторов она многократно увеличила свою стоимость, повысила качество бренда и свое понимание потребностей рынка.

Как убедился Скингер вместе с TrainSignal, чтобы преуспеть на современном стремительном рынке, недостаточно просто повышать эффективность. Необходимо рисковать и иногда даже переживать провалы, прежде чем достичь желанного успеха. Как и люди, компании должны стремиться к эволюционным и революционным изменениям, чтобы не отстать. Однако ради такой задачи они должны быть готовы делать то, на что не решится большинство: преодолевать распространенные страхи, терпеть неудачи во время собственной трансформации и неуклонно освобождаться от первоначального

дискомфорта, в конечном счете превращая неудачу в успех и, по сути, в конкурентное преимущество.

#### **Правило 4. Превратите неудачу в успех**

Любая задача, требующая усилий, неизбежно заставляет нас пережить одну или все семь разновидностей страха. Стремление к цели побуждает нас расширять возможности, зоны комфорта и восприятие перспективы. Однако, как мы знаем, люди и организации предпочитают избегать источников страха и действовать в состоянии спокойствия и комфорта. Возникает безрадостный парадокс. Чтобы расти и развиваться, надо принять новые перспективы. И все же зачастую мы считаем такие горизонты для себя недостижимыми, потому что не верим в собственную способность сделать что-то или сделать это так, как нам бы хотелось.

Страх неудачи – особенно сильная эмоция, и не без оснований – может серьезно влиять на поведение человека как в личной, так и в профессиональной жизни. Страшит не только неудача сама по себе. Она может отдалить нас от других (то есть изолировать), породить конфронтацию, истощить нас эмоционально и финансово. Так что нет ничего удивительного в том, что среди семи разновидностей страха на первом месте стоит страх неудачи.

Разумеется, есть вполне реальные причины, способные вызвать боязнь неудачи в карьере или бизнесе. Ошибки на работе (сейчас это наиболее распространенный страх) могут привести к выговору, проверкам или даже увольнению. И если руководитель бизнеса, компании, коллектива или подразделения терпит неудачу, то он и его люди могут ощущать ее последствия еще несколько лет. Предприниматели особенно подвержены подобному влиянию. Стартапы чрезвычайно уязвимы перед неудачами: 25 % разоряются после года работы<sup>{38}</sup>.

По правде говоря, время от времени все мы терпим фиаско, никто не совершенен. Главное – преодолеть страх неудачи, мешающий нам действовать и принимать решения, которые бы приблизили нас к столь желанному успеху. Научившись строить собственные уровни допустимых отклонений и побеждать страх движения вперед (в том

числе различные уровни эмоциональной боли, им порождаемой), вы всегда будете на шаг впереди остальных.

Чем чаще вы будете штурмовать барьеры, которых другие избегают, тем выше ваши шансы преуспеть. Чем больше вы преодолеете, тем выше будет ваше вознаграждение. Небольшие неприятности сегодня могут проложить дорогу к завтрашним победам. Чем больше другие отказываются от целей или задач, тем скорее вы добьетесь преимущества (и выиграете еще больше в долгосрочной перспективе), справившись с ними. В конце концов, если бы добиться успеха было просто, то все бы только это и делали. Чтобы преуспевать и соответствовать новым временам, нельзя сдаваться, нужно вкладываться в собственное развитие, расширять зоны комфорта и возможности своей организации, пусть даже зачастую это сопряжено с болезненными издержками.

Научитесь преодолевать страх неудачи, и тогда вам откроются возможности, другим недоступные: вы окажетесь способны на решающие прорывы и будете постоянно востребованы. Но для этого необходимо быть более объективными при анализе возможностей, учиться быть терпимее к дискомфорту и – самое главное – сводить свою боязнь к нулю.

Бывший СЕО компании – производителя потребительских товаров Kimberly-Clark Дарвин Смит когда-то служил в армии, и однажды в школе офицеров ему заявили, что он никогда не станет лидером<sup>[39]</sup>. Получив бизнес в наследство в 1971 году, он столкнулся с удручающей ситуацией: большой объем средств Kimberly-Clark был вложен в гигантский убыточный бумажный комбинат, а корпоративная культура компании пребывала в застое. Однако Смит не позволил ни себе, ни компании зависеть от неприятностей.

В течение нескольких месяцев он задавал, казалось бы, глупые вопросы: что движет бизнесом, что может вывести его вперед, в чем его конкурентное преимущество? Он случайно наткнулся на Kleenex – бренд, без которого сейчас невозможно представить эту отрасль и который тогда был всего лишь побочным бизнесом гиганта Kimberly-Clark. Вместо того чтобы идти по проторенному пути своих предшественников, Смит решил поставить на успех этого многообещающего продукта и сконцентрироваться на новинках вроде

подгузников Huggies (которым суждено было стать лидером многомиллиардных продаж).

Потребовалось небывалое мужество, чтобы сделать стратегический разворот, выкинуть целый век из истории компании и продать заводы, но именно так и поступил Смит. Вероятность краха была огромной, и, несомненно, многие управленцы из его команды советовали Смиту держаться более осторожного курса, сохранить, пусть и шаткое, статус-кво, а не ставить всю компанию под удар. И вот Kimberly-Clark перегруппировалась вокруг более современных продуктов, а ее акции и репутация ушли в крутое пике, поскольку она расширила свою зону комфорта и отвернулась от основного бизнеса. Однако даже перед лицом потенциального краха Смит не сдался и не отказался от якобы ошибочной бизнес-стратегии. Он не позволил страху сбить себя с выбранного пути, а просто работал еще более усердно, чтобы превратить неудачу в успех. Через четверть века Kimberly-Clark поднялась на вершину своей отрасли.

Столкнувшись с неудачей, не падайте духом и не смиряйтесь с постоянным разочарованием. Учитесь на собственном опыте и не бойтесь пробовать снова, уже с опорой на полученное знание, и с каждым следующим разом у вас будет получаться все лучше и лучше. Меняйте свои представления, учитесь переходить от слабости к силе, заставляйте себя двигаться вперед и задействуйте все свои навыки ради успеха, даже если придется предпринять не одну попытку. До появления изменившей мир социальной сети Facebook существовал сайт Facemash для студентов, которые могли узнать, насколько они нравятся другим. Сверхпопулярному автомобилю Ford-T предшествовали модели A, N, S и так далее. Пробуйте, учитесь и снова пробуйте – формула гораздо проще, чем вы думаете.

Не забывайте: всегда можно извлечь пользу из неудачных попыток, развиваясь благодаря новым знаниям, навыкам и опыту, повышая способности и шансы встретиться с неожиданными возможностями. Как в бизнесе есть множество способов преуспеть не только за счет финансовых доходов, так и в жизни можно извлекать уроки и пользу из ваших так называемых неудач, а именно:

- Понимать необходимость нарушения статус-кво.
- Признавать неработоспособность прежних подходов.
- Открывать новые эффективные способы работы.

- Иметь новый взгляд на проблемы и возможности.
- Приобретать навык более эффективного стратегического планирования.
- Учиться лучше планировать будущее.
- Понимать, как добавить ценности своей команде или компании и какие препятствия сейчас этому мешают.

Речь идет не только о том, чтобы учиться на ошибках. Мы говорим о преодолении неуверенности и обретении убежденности и выносливости, которые необходимы для активных действий, когда нас останавливает боязнь перемен, изоляции или потери контроля над ситуацией.

В 2008 году рекрутинговая компания Korn/Ferry пережила 50 %-ное падение выручки всего за шесть месяцев. Даже сокращая персонал, отправляя людей в отпуск за свой счет и урезая им зарплату, она решила расширить свою зону комфорта и базовые направления бизнеса. Не обращая внимания на жалобы испуганных менеджеров, которых страшили перемены и неопределенность, СЕО Гари Бернисон начал приобретать компании, специализирующиеся на руководящих кадрах и стратегическом консалтинге.

К концу 2013 года свыше 40 % доходов Korn/Ferry поступило не от профильной рекрутинговой деятельности. И благодаря решительной экспансии в новые области теперь компания работает на рынке стоимостью не 4, а 20 миллиардов долларов.

Не избегая источников волнения и действуя там, где другие не способны, компании и люди создают возможности и добиваются конкурентных преимуществ. Однако для этого необходимо переосмыслить отношение к источникам дискомфорта: испытывать страх и все равно действовать.

У Иена Маккеона, работника завода Polaroid недалеко от Глазго, выпускавшего очки, была своя мечта. «Хочу, чтобы в конце каждого дня с предприятия уходили только люди и законченная продукция», – думал он. Короче говоря, ему хотелось, чтобы у компании не было отходов. Однако, принимая во внимание время и расходы, связанные с переходом на экологичное производство, Маккеон должен был набраться смелости и убедить руководство не только выслушать его, но и поверить в идею и предпринять конкретные шаги.



Именно так он и поступил, несмотря на опасения за свое рабочее место и возможный отказ. Как признается Маккеон, он часто слышал от менеджмента слово «нет», но продолжал продвигать свою идею сокращения отходов при производстве, упаковке и транспортировке продукции. В конечном счете руководство прониклось пониманием и постепенно согласилось со многими предложениями<sup>{40}</sup>. Его идея повторно использовать коробки из гофрированного пластика оказалась настолько выгодной для сбережения времени, денег и окружающей среды, что даже такие партнеры компании, как IBM и Motorola, взяли ее на вооружение.

Несмотря на риски, связанные с неприятием и отказами, Маккеон не поддался боязни, что его инициатива провалится, а карьера пострадает, и продолжал настаивать на своем. Следуя японскому правилу «пять почему»<sup>[15]</sup>, он задавал вопросы, пока коллеги не стали восприимчивы к новому, и держался своего курса, невзирая на потенциальные неприятные последствия для карьеры. Как отмечает автор книги Lean and Green («Рациональность и экология») Памела Гордон<sup>{41}</sup>, главный прорыв Маккеон совершил, когда в обход своего непосредственного руководства пообщался с начальником из США, который сказал: «Почему бы не попробовать?»

Что мешает вам спросить «почему?» или «а если?» и добиться таких же результатов, даже перед лицом неудачи или отказа? Правильно – абсолютно ничего.

## **Преодолеть опасения**

Боязнь неудачи всегда и всюду сопровождает нас в жизни и в бизнесе, обостряясь, когда увеличивается риск, неопределенность или соперничество. Но, как и выдающиеся первопроходцы, вы и ваша компания можете научиться извлекать пользу из этого страха. Главное – просто привыкнуть к опасениям, принимать их и быть готовым действовать. Чем больше вы знаете о них и чем лучше понимаете, как побороть боязнь неудачи, тем спокойнее будете себя чувствовать. Чем эффективнее вы справляетесь со своими страхами, тем последовательнее и решительнее сможете освободиться от них на пути к устойчивому успеху, какой бы ни была изначальная нерешительность или боязнь натолкнуться на непонимание.

Рассмотрим пример с магазинами Apple. У компании меньше брендов, чем у Best Buy, меньше товарной продукции и меньше точек розничных продаж. Даже сейчас, когда такие конкуренты, как Sony, закрывают магазины, Apple продолжает расширяться и фактически остается самым успешным специализированным ритейлером в сфере технологий. Однако не высокотехнологичное оборудование стало залогом успеха компании. Ее торговая сеть неустанно старается понять запросы покупателей и предложить осмысленные решения вместо пустого наращивания продаж.

И хотя легко судить задним числом, стратегия компании первоначально вовсе не гарантировала успеха, и даже Apple было непросто ее принять. Пришлось решить множество вопросов, прежде чем идее дали ход, и это в бизнесе, который славится нестандартным мышлением.

Кто-то в компании должен был сосредоточить усилия на выстраивании долгосрочных отношений с покупателями, а не на краткосрочной прибыли. Кто-то должен был пойти наперекор традиционному оформлению магазина и правилам торговли. И кто-то столь же гениальный должен был бороться за идею создания секций обслуживания клиентов в каждом магазине – Genius Bar, чтобы поддержать новую стратегию. Когда топ-менеджер Apple, отвечающий за развитие магазинов, услышал, что его сотрудники хотят выделить значительную часть торговой площади магазина под секции

обслуживания покупателей, он считал их ненормальными. Однако кто-то все же понял, как важно отличаться от других и повысить уровень обслуживания клиентов, и был готов отстаивать свою идею, преодолевая первоначальное сопротивление коллег.

Эта стратегия – осмелиться сделать нечто иначе, понимать, что может не получиться, но все равно двигаться вперед – примечательна в первую очередь тем, что получила сопротивление даже в одной из самых инновационных компаний в мире из-за страха неудачи. Однако учиться преодолевать страх неудачи должны не только компании. Люди, как и успешные организации, способны воспитать в себе стремление к успеху, преодолевая страх потерпеть неудачу и спокойно воспринимая трудности и препятствия.

Легенда гольфа Тайгер Вудс не родился с чемпионскими генами. Нет, на протяжении нескольких лет его отец Эрл криками и прессингом приучал его приспосабливаться к нервозности и давлению на поле<sup>{42}</sup>. Эрл, бывший спецназовец, хотел научить сына стойкости и сосредоточенности, заставляя будущего чемпиона постоянно справляться со страхом и неблагоприятными ситуациями, включая перспективу постыдного и унижительного поражения – кошмара для любого спортсмена.

В результате целеустремленность Вудса стала настолько непоколебимой, что он одержал волевою победу на любительском чемпионате США по гольфу в 1994 году, хотя закатить мяч в последние девять лунок ему было нелегко. И чем сложнее приходилось молодому Вудсу во время карьеры, тем увереннее он становился. Обстоятельства, напряжение, которое не выдерживали другие, становились для него источником конкурентных преимуществ, ведь Вудс потратил годы на адаптацию к ним. Как отмечали критики, он сделался «опасным гольфистом, поскольку трудные ситуации выявляли в нем лучшее»<sup>{43}</sup>.

Близко познакомившись с распространенными страхами, научившись преодолевать их и рационально действовать вопреки дискомфорту, Вудс улучшил результативность и сопротивляемость трудностям, а его соперники, наоборот, сдавали позиции.

Если вы хотите преуспеть, но вас обуял страх наткнуться на взвешенный отказ или потерпеть неудачу, берите пример с успешных инноваторов. Не реагируйте инстинктивно, не отступайте

и не сдавайтесь, когда сталкиваетесь с непредвиденными трудностями или стрессом, а проанализируйте причины и источники вашего дискомфорта и устраните их. Изучайте страх, преодолевайте его, извлекайте уроки из такого взаимодействия и расчетливо отвечайте (сосредоточьтесь, действуйте, оценивайте, реагируйте), пока не станете спокойнее относиться к неприятностям или не появится средство их устранения.

Когда автопроизводителя Hyundai, напоминает профессор бизнес-школы им. Ричарда Айви Нирадж Давар, подточило падение потребительских расходов во время мирового финансового кризиса, он, в отличие от конкурентов, не стал сразу же урезать цены. Компания провела опрос покупателей и выяснила, что сокращение расходов обусловлено рисками, которые ассоциируются с покупкой автомобилей в беспокойное время. И вместо привычного ответа в виде снижения цен Hyundai сократила риски, предложив покупателям без комиссий возвращать средства за автомобиль, если они потеряют работу в следующие двенадцать месяцев. Продажи компании удвоились в январе 2009 года, а в отрасли они упали на 37 %, что стало самым большим провалом с 1963 года.

Аналогичным образом производитель сифонов и концентраторов для газировки SodaStream потратил четыре миллиона долларов на рекламу с нападками на Coca-Cola и PepsiCo, которую телеканал CBS отказался показывать, несмотря на условия контракта с SodaStream о покупке эфирного времени. В эфир тогда дали другую рекламу, а спорный ролик показали в интернете, и он сразу же собрал шесть миллионов просмотров, заметно обогнав телевизионный продукт.

Секрет в том, чтобы научиться спокойно воспринимать неудачи, извлекать информацию из своих волнений, взвешенно интерпретировать и преодолевать их, крепнуть, когда конкуренты дают слабинку. Мы уже исследовали, как многообразно страх может влиять на нас. Резюмируем: он создает множество полезных эффектов, в том числе повышенное внимание, бдительность и результативность. Разумеется, страх может быть и причиной весьма ощутимых негативных симптомов, в том числе серьезного стресса и дискомфорта. Переосмысливая обстоятельства, иными глазами глядя на проблему и формулируя новый метод действий, можно научиться усмирять

беспокойство и направлять эмоции, вызванные боязнью, в более позитивное и продуктивное русло.

Посмотрим, как можно превратить проблемы в источник сил, возможностей и действий, преобразя неудачу в успех.

- **Самооценка.** Посмотрите на ситуацию отстраненно, определите источник ваших опасений и объективно оцените, как беспокойство влияет на вас. Преобразуйте причины волнения (ох, наши возможности постоянно устаревают) в стратегические мотиваторы (самое время экспериментировать с новыми идеями и вкладываться в непрерывное образование), и пусть они станут вашим преимуществом. Систематически работайте над своими страхами, преодолевайте их или, если сочтете причины для волнения вескими, оценивайте посылаемые сигналы и предпринимайте шаги для решения проблемы.

- **Мотивация.** Представьте, как будет здорово, когда вы достигнете цели, какой бы она ни была. Возможно, это необходимость обсудить с руководством не самый острый, но постоянно возникающий вопрос или желание получить повышение по службе либо прибавку к зарплате. Цель можно достигнуть, только следуя к ней. Пусть воодушевление, связанное с достижением цели, и энергия, создаваемая страхом неудачи, ведут вас к решительным действиям и приближают к финишной черте. Рассмотрите множество возможностей и путей, которые могут привести к успеху. Взвесьте все возможности и трудности, которые они могут спровоцировать, просчитайте риски и двигайтесь, преодолевая страхи. Если у вас не получится, то все равно можно попробовать еще раз, можно развиваться и учиться с каждой новой попыткой.

- **Переосмысление возможностей.** Предположения могут пугать, но мы от них никогда не откажемся. И если уж нам суждено идти этим путем, давайте сосредоточимся на наиболее полезных.

- Предположим, что все может измениться.
- Предположим, что инновации вам по силам.
- Предположим, что вы достаточно квалифицированы.
- Предположим, что вы осознаёте это.
- Предположим, что потребуется несколько попыток, пусть это кому-то и не нравится.

Девиз здесь простой: непросто, но возможно. Так и относитесь к этому. Помните: потолок, который якобы не дает добраться до более высоких уровней успеха, – вещь искусственная и в значительной степени придуманная.

Возьмем, к примеру, историю телеведущей MSNBC<sup>[16]</sup> Мики Бжезинской, которая однажды узнала, что зарабатывает в четырнадцать раз меньше своего коллеги по программе «Утро с Джо» Джо Скарборо. И вместо того чтобы держаться в границах, которые установило начальство, Бжезинская их нарушила, в конечном счете получив значительное повышение зарплаты, поскольку она доказала, что достойна этого<sup>[44]</sup>. Несмотря на отказы на первых порах, она не сдавалась, не смирилась с установленными рамками и не ушла из программы.

Вспомните, ведь больше всего на работе люди боятся ошибиться. Мы смертельно страшимся неудачи – настолько сильно, что строим потолки из своего страха, сомнений и ложных представлений. Однако они властны над нами только до тех пор, пока мы это позволяем. Нестандартное мышление – для неудачников; а мы будем иметь дело только с тем, что сами себе придумаем. Чтобы избавиться от подобных помех, нужны всего лишь подготовка, настойчивость и последовательный план борьбы помимо спокойного отношения к неприятным ощущениям в процессе его реализации.

И да, если вдруг столкнетесь с серьезными барьерами на пути к успеху, не бойтесь сделать глубокий вдох, взять кувалду и начать крушить стены. Это трудоемкая, сложная и зачастую весьма неприятная работа. Она порой связана с навязчивыми страхами конфронтации, изоляции и смущения. Но, как мы уже убедились, какой бы неприятной ни была задача и каким бы неспособным вы себя ни считали, ваш бизнес и карьера выиграют от такой непрерывной модернизации. Вы поразитесь результатам, когда прекратите бояться неудач, продолжите путь и, отряхнувшись от пыли, увидите, что скрывается за этими удивительно хрупкими барьерами.

## **Целеустремленность: новый секрет успеха**

Пожалуй, больше любых других слагаемых успеха сегодня важно такое качество, как целеустремленность, то есть умение меняться,

адаптироваться и в итоге побеждать, двигаясь вперед.

По утверждению психолога Пенсильванского университета Анжелы Ли Дакворт, «целеустремленность представляет собой непрекращающийся интерес и усилия к достижению долгосрочных целей. Самоконтроль – это сознательное регулирование поведенческих, эмоциональных импульсов и внимания в присутствии ежеминутных приятных соблазнов и развлечений»<sup>[45]</sup>. Проявление целеустремленности (и самоконтроля, который необходим для ее работы) становится противоядием от страха неудачи, парализующего нас время от времени.

Во время проведения шести исследований, охватывавших кадетов Вест-Пойнта, университетских выпускников, работающих взрослых и участников национального школьного конкурса на грамотность Scripps National Spelling Bee, Дакворт выявила, что такие факторы, как показатели успеваемости и IQ, гораздо меньше влияют на успех, чем настойчивость и упорство. Дакворт заключает: «Для высоких достижений целеустремленность важна не меньше таланта»<sup>[46]</sup>. Иными словами, наша готовность противостоять трудностям и неприятностям и двигаться вперед перед лицом невзгод так же важна, как и образование, талант или опыт.

Результаты исследований Дакворт показывают, что:

- Нужно как можно раньше приучать студентов и специалистов оценивать неудачи и несчастья и справляться с ними.
- Необходимо поощрять учащихся и специалистов проявлять в работе как можно больше выносливости и энергичности.
- Тех, кто демонстрирует исключительную приверженность целям, необходимо поддерживать ресурсами так же, как одаренных и талантливых личностей.
- Масштаб и глубина дела имеют значение и для компаний, и для людей, потому что «цель образования не только в том, чтобы немного узнать о многом, но и многое о немногом».

Вы еще не привыкли к боли, которой сопровождаются наши старания, неудачи и новые попытки? Вот вам хорошая новость: можно воспитать в себе целеустремленность, необходимую для движения вперед, преодоления препятствий и достижения поставленных целей.

Провести самооценку можно по шкале целеустремленности, разработанной Дакворт.

- Новые идеи и проекты порой отвлекают меня от уже имеющихся.
- Я заражаюсь идеей или проектом на короткое время, но потом теряю интерес.
- Я часто ставлю цель, но позжедвигаюсь к совершенно другой.
- Мне трудно заниматься проектами, реализация которых требует больше нескольких месяцев.
- Я заканчиваю все, что начинаю.
- Неудачи не обескураживают меня.
- Я работаю изо всех сил.
- Я добросовестный<sup>{47}</sup>.

Если первые четыре утверждения соответствуют вашему поведению, а вторые четыре – не очень, не расстраивайтесь. Любой может воспитать в себе силу духа и целеустремленность. Надо держаться своего курса и быть последовательным, даже если придется не раз получать под дых.

Постарайтесь думать в таком ключе: почти 99 % жизни лидеру приходится выполнять роль боксерской груши. Принимать удары. Оправляться от них. Иногда терять равновесие. Но вы не должны в одиночку принимать удары, да и движение к своей цели не обязано превращаться в мазохизм. Подчиненные, коллеги, начальники, друзья и родственники могут подставить вам плечо.

Чем больше вы приучитесь лавировать во время продвижения вперед, несмотря на неудачи и неприятности, тем целеустремленнее и успешнее станете.

### **Неожиданный успех редко случается в одночасье**

Нелишне вспомнить, что творческие люди – писатели, режиссеры, музыканты, актеры, художники и фотографы – оттачивают мастерство примерно одинаково: не раз спотыкаясь и участь на своих ошибках. Они упорно трудятся, мучительно ищут, представляют публике свои работы, получают отзывы и используют обратную связь, чтобы совершенствоваться в выбранной области знания, даже если это



означает неоднократные неудачи, серьезный дискомфорт и необходимость снова и снова собирать себя из осколков.

Организации развиваются таким же образом. Они разрабатывают, пробуют и реализуют новые инициативы, исследуют целевые аудитории и проводят тестирование разработок, собирают отзывы клиентов и преобразуют полученную информацию в улучшенные решения, на основе откровенной и порой даже болезненной обратной связи выбирают более продуктивные формы поведения. Вооружившись соответствующими данными, они расширяют и совершенствуют свои услуги и стратегии, создавая в дальнейшем коммерческие хиты.

Поймите, что неожиданный успех существует лишь в воображении. Любая музыкальная группа, песня которой стала хитом, годами играла в ресторанах почти даром и в допотопном автомобиле моталась по городам и весям. На самом деле успех часто приходит поэтапно, потому что знание, опыт, понимание и наши ресурсы приобретаются и накапливаются очень медленно. Мы не можем и не должны идти к цели, не имея должной решимости достигать поставленных задач, несмотря на неудачи и трудности, каким бы болезненным ни оказался процесс, необходимо двигаться вперед, опираясь на разум и способности. Это поможет вам оставаться на ходу и помнить, что вы не способны воспитать в себе спокойное отношение к сложностям в одночасье: оно укрепляется по мере того, как мы рискуем понемногу, преодолеваем себя по чуть-чуть и добиваемся скромных целей прежде, чем сделать рывок к большим.

Прославленный режиссер Фрэнсис Форд Коппола до шедевра «Крестный отец» снял несколько не столь известных картин, включая «Два Кристофера» и «Развлекающиеся девушки и коридорный». И до суперуспешных бигмака и макмаффина с яйцом у McDonald's сначала был хула-бургер (придуманый в 1962 году), который представлял собой приготовленный на гриле ломтик ананаса на булке. Любителей бутербродов он не поразил, но компания все равно продолжила эксперименты.

По сути, любая неудача и болезненный опыт или дискомфорт могут способствовать озарениям в карьере, бизнесе или жизни вообще.

Через несколько лет после окончания Эксетерского университета придумавшая Гарри Поттера Джоан Роулинг была безработной

матерью-одиночкой с неудачным браком за плечами. Она говорит о тогдашнем своем положении как о «самой большой неудаче». Но для нее она оказалась освобождением. Заглянув в глаза самому страшному – полному поражению – и осознав, что выжила, Джоан проявила упорство и решительность и написала серию бестселлеров о Гарри Поттере.

Выступая в Гарварде, Роулинг рассказывала: «Если бы я преуспела хоть в чем-то, у меня никогда бы не появилось стремление добиться успеха там, где у меня по-настоящему получается. Я освободилась, потому что пережила свой самый главный страх и все-таки уцелела, так что дно для меня стало тем фундаментом, на котором я выстроила свою жизнь».

Чтобы победить, вы не должны преуспевать при каждом усилии в одночасье. Необходимо просто приучаться терпеть боль, которая сопровождает неудачу, полученный отказ или плохие результаты; преодолеть ее и продолжать держать курс на успех. Чем вы целеустремленнее, тем изобретательнее и решительнее, тем быстрее и чаще будете совершать прорывы, к тому же получите уникальные и бесценные таланты и ресурсы, необходимые для достижения долгосрочных целей.

## **Оправиться от удара**

Ранее в этой книге мы рассматривали понятие сопротивляемости, или устойчивости, которая, по определению Американской психологической ассоциации (АРА), представляет собой «процесс успешной адаптации перед лицом несчастья, травмы, трагедии, опасностей или серьезных источников стресса»<sup>{48}</sup>. Иными словами, сопротивляемость тождественна нашей способности оправиться от удара, когда мы проигрываем бой. К сожалению, хотя нам может казаться, что, ввязываясь в драки, мы побеждаем в большинстве случаев (конечно, можно выигрывать и чаще за счет стратегического подхода, которому посвящено правило 8), это далеко не так. Мало того, даже победив в особенно трудной и затянувшейся битве, мы оказываемся окровавленными и избитыми. Для современного человека как никогда важна способность собраться после провала и скорректировать свою стратегию перед лицом неудачи.

Культивируется подобная способность долго, но она поможет вам преуспеть в будущем в карьере и бизнесе. АРА предлагает десять способов натренировать сопротивляемость:

1. **Налаживайте отношения.** Принимайте помощь и поддержку от друзей, родственников, коллег и всех остальных. Сами не оставляйте тех, кто испытывает трудности и сталкивается с проблемами в жизни или в повседневной работе. Помните не только о человеколюбии, но и о том, что в битве (особенно в попытке вернуть ранее проигранное) полезно иметь союзников, на которых можно опереться.

2. **Прекратите воспринимать кризисы как непреодолимые проблемы.** Неприятности случаются, но они не должны становиться постоянным камнем преткновения. Смотрите дальше нынешних неурядиц и ищите новые решения, а потом применяйте их со стратегическим расчетом.

3. **Примите перемены как часть жизни.** Нельзя все время держаться за прошлое, особенно если оно стремительно тянет вас на дно. Сосредоточьтесь на том, что вам по силам изменить, а не на невыполнимых задачах. Потом измените то, что вам лично не подходит.

4. **Двигайтесь к цели.** Ставьте небольшие, достижимые цели и сосредоточенно идите к ним; настраивайтесь на успех, а не на неудачу. Придайте себе импульс движения к большим целям, выполняя небольшие задачи. Спрашивайте себя: чего именно я смогу добиться сегодня, что поможет мне двигаться в нужном направлении?

5. **Действуйте решительно.** Какой бы трудной ни была сложившаяся для вас ситуация, принимайте решения и действуйте; не тушуйтесь и не прячьте голову в песок в надежде, что проблема разрешится сама собой. Такого, скорее всего, не случится. Четко формулируйте план действий, который поможет вам двигаться от неудачи к успеху, и реализуйте его.

6. **Ищите возможности самопознания.** Столкнувшись с неприятностями, возьмите тайм-аут, чтобы взглянуть вглубь себя или на работу компании, чтобы оценить приоритеты и наиболее (и наименее) значимые аспекты вашей жизни и бизнеса. Возможно, вы обойдете или преодолеете сложную ситуацию или неприятность, изменив свой взгляд.

**7. Укрепляйте веру в себя.** Работайте над уверенностью в себе. Позитивно оценивайте свои способности решать проблемы. Доверяйте интуиции. Не забывайте, что вы и ваш бизнес имеете значение и у вас есть благодарная аудитория. Активно применяйте свои навыки и умения, переосмысливайте решения, а не проблемы или прошлые ошибки.

**8. Не теряйте чувство перспектив.** Неприятные события могут вгонять в депрессию, но если посмотреть на них со стороны и в более широком контексте, то можно увидеть их незначительность. Дистанцируйтесь от проблем, и тогда вы поймете, что они не такие уж и серьезные и что их можно решить, казалось бы, очевидными способами. Неудача зачастую представляет собой лишь порождение нашего сознания, которое можно перенастроить, изменив свой взгляд.

**9. Всегда надейтесь на лучшее.** Капля оптимизма творит чудо. Будьте оптимистом, не тревожьтесь о том, что может пойти не так. Думайте о хорошем, представляйте успех в образах, заставьте его случиться.

**10. Заботьтесь о себе.** Не забывайте уделять время самому главному человеку в своей жизни: себе самому. Занимайтесь физическими упражнениями. Читайте. Интересно проводите отпуск. Делайте то, что вам по душе и что вас успокаивает. Отдыхайте и восстанавливайте силы. После этого вы будете сражаться упорнее и лучше, особенно после поражений, чем если бы вы прыгали с одного поля боя на другое<sup>{49}</sup>.

Почему же эти стратегии так важны? Если вы хотите преуспеть, необходимо уметь восстанавливаться после провалов и неприятностей. Неудача не обязательно ставит крест на всем. Вы все еще можете проиграть битву, но победить в войне. Не позволяйте поражению, неясности или отказам сбить вас с ног, вымотать и преградить путь к конечной цели. После падения возьмите паузу и осмотритесь, чтобы понять, где именно произошел сбой. Но не задерживайтесь в таком состоянии. Используйте это время, чтобы оценить, что пошло не так и что вы можете сделать в следующий раз, чтобы более эффективно достигать своих целей.

В армии США не понаслышке знают цену солдатам, которые способны оправиться не только после ужасов войны, но и после

бытовых неурядиц. Созданы специальные курсы, на которых обучают сопротивляемости обстоятельствам (лозунг этой обучающей программы – «Сила через сопротивление»). Как написано на сайте курсов, «быть сильным – значит иметь не только физическую силу, но и психическую и эмоциональную устойчивость»<sup>{50}</sup>.

Лидеры рынка вроде Microsoft и Intel полностью осознают важность таких принципов. Их сотрудники знают о препятствиях, о множестве тупиков, в которые предстоит уткнуться, прежде чем станет возможен прорыв. Они понимают, что единичные, редкие победы приводят к грандиозным выигрышам, которые невозможны без бесплодных попыток, не говоря уже о ценности знаний, полученных во время этого процесса.

Если окажетесь в Вермонте недалеко от Уотерберри, не пожалейте нескольких часов на поездку на фабрику мороженого Ben & Jerry. Вы наверняка обратите внимание на кладбище мороженого с многочисленными надгробиями, окруженными белым частоколом. Надгробия установлены продуктам Ben & Jerry, которые не вынесли рыночных условий, оказались нежизнеспособными.

Хотя у компании полно мертворожденных продуктов, CEO компании Ben & Jerry Джостейн Сулхейм считает это нормальным. «Мы празднуем неудачи, – говорит он, – потому что благодаря им наша компания учится рисковать. К нашим сильным сторонам относится то, что мы не боимся провала. Для нас это возможность усовершенствовать продукт»<sup>{51}</sup>. Все успешные организации знакомы с понятием сопротивляемости. Им известно, что битвы выигрываются умением держать оборону и правильно заряжать оружие. Страх для них сродни простому уравнению: определиться с полем боя, оценить риски и вступить в игру. Потом мобилизоваться, воспользоваться преимуществами и добиться успеха. Чтобы преуспевать, необходимо понимать неизбежность неудач. Но вы вовсе не обязаны любить свои ошибки – сделайте все, чтобы изменить ситуацию.

## **Практические шаги**

Волнения и сомнения, которые нас охватывают из-за провала или страха неудачи, способны причинить нам психологический и физический дискомфорт и даже страдание. Чем беспокойнее нам,

тем меньше мы настроены идти по выбранному пути, даже если он сулит вознаграждение. Если вы действительно хотите достичь определенных целей, преуспеть в жизни и бизнесе, создать конкурентное преимущество, то вы должны уметь делать то, что не сделают другие, и использовать неудачи как лестницу к успеху. Воспитывайте в себе понимание законов происходящего и обогащайте свой потенциал. Преодолевайте препятствия, перед которыми пасуют остальные, чтобы получить награду, которая им недоступна. Превратить неудачу в успех, а мучения в жизненно важные приобретения вам помогут следующие советы:

- **Поймите, что неудачи случаются и от переживаний никуда не деться.** Особенно сильно это чувствуется, когда растут риски, неопределенность и конкуренция. Свыкнитесь со своими переживаниями, примите их как данность, не отмахивайтесь и не бегите от них.

- **Беспристрастно изучите собственный страх неудачи или неприятия вас.** Проанализируйте беспокойство и его причины. Потом преодолевайте страх, учитесь на опыте и действуйте стратегически – с каждой попыткой вы станете лучше понимать свою тревогу и разбираться в производимых ею эффектах.

- **Анализируйте собственную реакцию на страх.** Разберитесь, почему тревога влияет на вас негативно, а потом представьте зрительно, как будет здорово, когда вы достигнете своих целей. Двигайтесь к ним с помощью маленьких, полезных и продуктивных шагов, каждый из которых можно считать небольшой победой. Сосредоточьтесь на этих формах успеха, чтобы укрепить уверенность и обрести мотивацию для новых достижений. Воспринимайте их как вехи, по которым можно отслеживать продвижение к цели, продолжая ориентироваться на крупные задачи.

- **Никогда не забывайте о своих целях.** Пусть у вас всегда будет энтузиазм и стремление их достичь, не отвлекайтесь.

- **Действуйте через боль.** Вы должны понять, что чувство дискомфорта уйдет или стихнет, если вы намерены двигаться вперед, несмотря на него.

- **Воспитывайте в себе целеустремленность и решимость.** Не только на работе, но и в личной жизни.

- **Тренируйтесь противостоять неприятностям.** Укрепить иммунитет к напастям поможет вера в то, что все наладится и вы добьетесь своего или извлечете ценные уроки, которые так или иначе помогут вам преуспеть в дальнейшем.

- **Развивайте способность восстанавливаться – после побед и поражений – и повышайте сопротивляемость.** Устойчивость – это ключ к успеху в бизнесе, карьере и жизни, и ей можно научиться, стараясь смотреть на ситуацию глобально и позитивно.

## Правило 5

### Научитесь искусству импровизации

В конце 2000-х музыкальный сервис Grooveshark с потоковым мультимедиа считался одним из самых многообещающих стартапов. Но к 2012 году, который CEO компании Сэм Тарантино называет «годом десяти тысяч ударов»<sup>{52}</sup>, удача ему изменила. Аудитория сократилась с 30 до 12 миллионов пользователей. На компанию одновременно подали в суд четыре звукозаписывающие студии. И ко всему прочему Apple и Google по требованию Американской ассоциации компаний звукозаписи запретили устанавливать мобильные приложения Grooveshark.

По сравнению со стремительно развивающимся конкурентом Spotify, который пользовался огромной популярностью у слушателей и благосклонностью звукозаписывающих гигантов, Grooveshark выглядела довольно бледно. Как рассказывает сам Тарантино, «к началу 2012 года у нас был коллектив из 160 человек, а в апреле он сократился до 45. Было трудно».

И да, еще один штрих. Зарабатывая 60 тысяч долларов в год, то есть в 233 раза меньше среднего руководителя компании<sup>{53}</sup>, Тарантино оказался совсем на мели<sup>{54}</sup>.

В разгар полного хаоса он мог бы заявить об уходе. Он столкнулся почти со всеми непредвиденными трудностями, которые только может вообразить владелец бизнеса, включая совершенно неожиданные и потенциально фатальные неудачи. Однако он не бросил дело, потому что хотя непредсказуемые события и сбои могут порождать серьезные проблемы, но они и есть единственная определенность в современном бизнесе, особенно для предпринимателей вроде Тарантино. К тому же, по его словам, не так уж и трудно адаптироваться к трудностям и преодолевать их, последовательно изобретая способы вернуть себе былую форму.

Важно освоить искусство импровизации и задействовать имеющиеся инструменты и ресурсы для заполнения пробелов, даже если придется принимать самые необычные решения. Конечно, чтобы успешно делать это, не так уж и сложно заранее составить план



на случай непредвиденных обстоятельств, подготовив несколько отступных маршрутов и запасных путей на экстренный случай.

«Многое определяет везение, может случиться и плохое, и хорошее, но всегда можно ухватиться за удачу, – рассуждает Тарантино. – Случай представляется бог весть откуда. Если вы не готовы к трудностям, вы на обочине. Успех предопределен вашей готовностью к неприятным событиям и умением воспользоваться удачей, когда она появляется».

Проще говоря, все может измениться.

Но прежде чем это произойдет, вы должны научиться гибкости и беспристрастности в оценке ситуации, вам необходимо реалистично воспринимать трудности и реагировать на них адекватно. После того как что-то изменится, все равно нужно взвешивать полученные результаты, корректировать тактику в зависимости от обстоятельств и пытаться достичь цели снова и снова. Вписаться в будущее – значит быть гибким, открытым к переменам и инновациям и находчивым в решении проблем, научиться отодвигать свой страх на задний план, принимать неотложные решения и задействовать как можно больше инструментов и ресурсов.

В декабре 2011 года, когда на компанию обрушились серьезные судебные иски, сотрудники Groovespark массово побежали с корабля. В январе Тарантино и его партнер еще сражались, но в феврале они начали сомневаться в жизнеспособности бизнеса.

Однако в марте, вопреки хаосу, компания снова оказалась на плаву. Она нашла выход из трудного положения, представив версию своего приложения на основе веб-браузера, и вернулась на рынок мобильных устройств. Свыше трех миллионов слушателей стали пользоваться программой. Сейчас Groovespark уже уладила судебные споры с ЕМІ и Sony Music, располагает штатом из 85 человек и утверждает, что удерживает аудиторию в 30 миллионов.

Тарантино и его коллеги поняли: бизнес – управляемый хаос, в котором можно лавировать. Успешная тактика не самоцель, она всегда проверяется непредвиденными обстоятельствами и постоянно должна корректироваться, чтобы адаптироваться к неожиданным поворотам и зигзагам.

«Неудача – это наш выбор, если вы не справляетесь, значит, вы не справляетесь», – резюмирует Тарантино. По его убеждению,

пережив непредсказуемые явления, человек не может остановиться и застыть. «Мы делаем то, что нам по силам, – отмечает он, – разрабатываем новые продукты, поддерживаем безубыточность бизнеса и даже зарабатываем». Тарантино вместе с коллегами при встрече с непредвиденным фактором импровизировал, заставив этот фактор работать на себя и задействовав все ресурсы, чтобы вернуть свой бизнес в нужное русло.

## **Правило 5. Искусство импровизации**

Понятие импровизации в жизни и бизнесе предполагает спонтанные и неожиданные действия. Сюрпризы побуждают делать нестандартные шаги и придерживаться менее жестких подходов, ориентируясь на инстинкты и обратную связь. Страх потерять контроль и боязнь неудачи заставляют нас действовать в четко заданных рамках. Возможно, нам кажется это самым легким способом избежать ошибок. Однако если существующие процессы и методики не работают, рассчитывая на них, как бы удобно нам ни было, мы можем наделать еще больше ошибок. Импровизируя и изобретая новые методы, можно найти более эффективные способы решения проблем.

Как отмечает журнал Fast Company, большинство успешных лидеров завтрашнего дня будут из «поколения потока»: стрессоустойчивые профессионалы с опытом и навыками, которые помогут приспособиться к различным условиям. Растет и количество людей с Т-образным профилем – специалистов, которые глубоко разбираются в одной теме и обладают полезными знаниями из множества других областей. Их конкурентные преимущества основаны не только на интеллекте и врожденных способностях. Они могут быстро и эффективно приспосабливаться к переменам благодаря знаниям, навыкам и умениям, применяя их по-новому и неожиданно.

Как компании должны постоянно меняться и обновляться, чтобы идти в ногу со временем и рынками, так и завтрашние профессионалы должны делать то же самое. Чтобы справляться с неизбежными переменами, предполагаемыми или нет, необходимо импровизировать.

В Гарвардской школе бизнеса первокурсники теперь обязаны проходить специальное обучение, чтобы развить в себе лидерские качества. Курс Field Immersion Experiences for Leadership Development, или сокращенно FIELD («Погружение в отраслевую среду с целью развития лидерских качеств»)<sup>{55}</sup>, сводится к практическим занятиям, призванным воспитать лидерские инстинкты, опираясь на личный опыт. Обучая студентов подстраиваться под меняющуюся среду, этот обязательный курс вооружает молодых людей необходимыми навыками – умению импровизировать и с ходу принимать решения.

«FIELD помогает студентам сделать нечто реальное и получить опыт того, о чем они не смогут судить, имея лишь умозрительные представления<sup>{56}</sup>, – объясняет Кристен Фицпатрик, старший директор по профессиональному развитию в Гарвардской школе бизнеса. – Студенты находят свой собственный путь и раскрывают в себе способности, которых прежде не было. Никто не прокладывает для них дорогу, по которой они могут легко пройти».

Однако у гарвардских студентов есть поле для импровизации и вне официальной учебной программы. Если у группы нет собственного опыта управления продуктами или навыков программной инженерии, она импровизирует, создавая свой независимый курс и достойные высокотехнологичные решения, которые и подтверждают наличие практического опыта. Потом ребята быстро находят работу в соответствующих областях.

На организационном уровне компании придают искусству импровизации столь же большое значение. Чарли Кольер, президент AMC Networks (выпускает популярные сериалы Mad Men («Безумцы») и The Walking Dead («Ходячие мертвецы»)), недавно признался, что, когда проводит собеседование с кандидатами на руководящие позиции, опыт и профессионализм подразумеваются сами собой<sup>{57}</sup>. А вот оценивает он претендентов по тому, могут ли они экспромтом принимать решения, справляться с нетипичными трудностями и реагировать на неожиданные сложности. Кольер стремится определить, «насколько быстро они могут воспользоваться возможностями перемен, проявить гибкость в достижении стратегического результата, даже если такие кандидаты и не соответствуют шаблонным параметрам в бизнесе, насколько оперативно они умеют адаптироваться и находить нужные решения».

Вместо наиболее ярких кандидатов он ищет:

- людей с аналитическим мышлением, способных с лету формулировать решения;
- творческих профессионалов, способных смотреть на дело стратегически, как предприниматели;
- экспертов по финансам, умеющих задавать вопросы, когда цифры не сходятся;
- маркетологов с мышлением дизайнера.

По словам Кольера, такие сотрудники – эффективные импровизаторы – на порядок увеличивают ценность компании.

Но почему же импровизация так важна для повседневной работы? Потому что постоянные изменения в современном мире и среда, в которой нормой стали смещения акцентов и перестройка приоритетов, заставляют искать столь же подвижные и разнообразные решения.

В мире бизнеса зачастую сосуществует множество решений и чутье и смекалка значат не меньше, чем образование, а усилия дают лучший результат при командном подходе. Тон задают оригинальность, спонтанность и изобретательность, а не умение воспроизводить привычные ходы и применять широко принятые и устоявшиеся, но устаревшие и неэффективные методы. Поскольку успех зависит от способности быть неординарным, а не гениальным, импровизация оказывается более полезна, чем интеллект или академическая степень.

Чем умнее и находчивее вы будете использовать свои ресурсы, соединять одно с другим и решать головоломки, тем лучше и быстрее вы вместе с коллегами выполните задачу. Все зависит от умения импровизировать.

## **Игра без правил**

Итак, если импровизируют все, почему же у некоторых получается лучше? Ответ кроется в готовности проявлять гибкость, действовать естественно и держать удар.

Как стало понятно из предыдущих глав, большинство организаций и людей предпочитают привычные и четко оформленные повседневные правила. Проблемы возникают тогда, когда что-то

меняется за периметром этих знакомых границ. В результате получается пугающее и непредсказуемое сочетание смятения и беспорядка, которое обычно именуют хаосом.

Но он может нести с собой огромные возможности для тех, кто понимает ситуацию и готов превратить ее в преимущество. С появлением хаоса сложно приходится тем, кто скован жесткими правилами и процедурами, а те, кто способен придумать новые методы и решения, добиваются успеха, ведь все определяет мировосприятие. Мы изучим хаос (и как лучше реагировать на него) чуть позже в этой главе.

Сейчас надо просто осознать, что только постоянно импровизируя, можно точно реагировать на неожиданные обстоятельства, при этом динамичными должны быть размах, масштаб и скорость наших импровизаций.

По мнению экспертов, существует шесть основных типов изменений:

1. **Революционные.** Рывок к более крупной системе, стремительный и потенциально глубокий, за которым следует период разрушений.

2. **Эволюционные.** Более плавные, часто направленные на улучшение, характеризуются непрерывностью и нарастанием.

3. **Переходные.** Переход от нынешнего состояния к будущему без изменения фундаментальных парадигм.

4. **Трансформационные.** Значительные, масштабные и глубокие изменения, которые обновляют фундаментальные парадигмы.

5. **Стратегические.** Изменения, преобразующие задачу, среду, рынок или стратегию индивидуума или организации.

6. **Операционные.** Меняются методы работы людей и организаций, в том числе процедуры, системы, рабочий процесс и исполнение.

Вы уже начали готовиться к переменам? Подумали, как справитесь с ними и какие решения найдете? Если нет, то у вас есть полдюжины причин поразмышлять об этом заблаговременно и затем бодро двигаться вперед.

IBM недавно опубликовала результаты исследования, как работают перемены, на примере более чем полутора тысяч компаний, включая

лидеров мирового рынка. Самым важным качеством было признано умение регулярно и грамотно переформатировать сценарии, корректировать решения и совершенствовать планы. По данным исследования, «компании уже не могут себе позволить такую роскошь, как ждать, пока повседневные операции сложатся в упорядоченную или статическую схему. В реальности новая норма – это постоянные перемены»<sup>{58}</sup>.

Чтобы успешно существовать в неясной и непредсказуемой профессиональной среде, нужно импровизировать и создавать новое регулярно и активно, больше работать с меньшими затратами. Однако легче говорить, чем делать. Чем стремительнее перемены, тем больше они дезориентируют. И влияние, и последствия чрезвычайных условий, в которых мы теперь работаем, выходят за рамки организационной неразберихи. Перемены влияют на нашу личность, порой очень сильно. Среди негативных последствий тревога, отчаяние, неуверенность, недоверчивость, повышенный стресс, страх или подавленность<sup>{59}</sup>.

В наши дни люди и компании измучены переменами. Они все чаще попадают под молниеносные удары, которые подобны мощным порывам ветра, раскачивающим дом во время бури. В таких нестабильных условиях, порождающих острый страх перед неизвестностью, неудачами, вероятной потерей контроля, не всегда легко импровизировать. Но это единственно возможный способ предотвратить обрушение стен.

В следующих разделах мы рассмотрим способы импровизации и реакции на перемены, чтобы легче воспринимать перемены и успешно оберегать свое жилище от бури. Успех начинается с готовности преодолеть страх, поменять точку зрения и научиться контролировать любую ситуацию.

## **Хаоса как такового может и не быть**

С вашей точки зрения бизнес-среда может показаться запутанной, враждебной и неупорядоченной – схожие впечатления возникают во время урагана. Но если посмотреть на нее с расстояния или, еще лучше, с высоты нескольких тысяч метров, то масштаб, мощь, сложность и напряжение уже не будут восприниматься столь остро,

чтобы вызвать дискомфорт. И если на то пошло, можно обнаружить и мельчайшие силы, стоящие за этим явлением.

Внимательно присмотревшись, вы заметите действия прежде не различимых схем и механизмов. Станет очевидно, что ураган на самом деле – чрезвычайно сложная и высокоорганизованная система. Это вовсе не случайное сочетание стремительно развивающихся и хаотических событий, которые вы, возможно, видели с земли.

Корпорации, организации и рынки, на которых они соперничают, тоже сложные и нестабильные системы. К примеру, возьмем, казалось бы, случайные ежедневные колебания фондового рынка. В один день цены падают, на следующий внезапно взмывают. Почему? Никто не знает наверняка, в основном все объясняют настроением инвесторов и капризами рынка. На расстоянии же картина выглядит совсем иначе. Финансовые рынки подчиняются математической закономерности, которая настолько сложна, что остается скрытой для большинства из нас.

В 1970-х математик Бенуа Мандельброт – основоположник фрактальной геометрии (науки о хаосе) – с помощью мощных компьютеров анализировал колебания цены на хлопок в течение очень продолжительного периода. Хлопок представляет собой один из немногих сырьевых товаров, по которому есть данные о сделках за два века. Он выявил, что якобы случайные колебания рыночных цен вовсе не случайны. Напротив, они происходят в соответствии с четкой закономерностью.

Мандельброт обнаружил определенные схемы, стоящие за тем, что прежде считалось непредсказуемыми повседневными колебаниями цен. Что еще удивительнее, когда он посмотрел на более длительные периоды (например, месяц), он увидел, что ежедневные схемы с удивительной точностью повторяются в более крупном масштабе. Экстраполировав это поведение на современные финансовые рынки, Мандельброт пришел к такому выводу: «Геометрия, описывающая береговые линии и структуры галактик, проливает свет и на то, как растут и падают цены акций»<sup>[60]</sup>.

В последние годы математическая модель Мандельброта превратилась в ценный инструмент, которым руководители пользуются все чаще и чаще. Она позволяет понять, как, казалось бы,

незначительные изменения в бизнес-среде могут со временем вырасти в крупные события. Она также помогает определить «зоны вероятностей», то есть границы, в которых вероятность предсказуемости (а следовательно, и вероятность принятия успешных решений) резко возрастает.

Смысл следующий: обстоятельства и события могут восприниматься как хаотичные, иррациональные и непредсказуемые, когда мы находимся внутри ситуации, но с расстояния они выглядят совершенно иначе. Руководители не всегда могут преобразовать хаос в порядок, но они точно способны научиться понимать подлинную его суть и корректировать свою стратегию, чтобы действовать эффективнее и продуктивнее, то есть импровизировать с умными решениями.

Каждый день авиакомпания United Airlines осуществляет свыше 5600 рейсов по 374 направлениям, от Кливленда до Токио<sup>{61}</sup>. Руководитель ИТ-подразделения Джей Хаким отмечает, что непредвиденные обстоятельства, например грозы, могут привести к массовым задержкам вылетов, изменениям маршрутов или отмене рейсов. Сотни сотрудников, которые для исправления ситуации в среднем тратят на каждого пассажира по три-пять минут, заняты восстановлением нормальной работы всех авиаперелетов.

Пассажир с отложенного рейса доставляется в нужное место. Зная о задержке вылета, компания начинает перерегистрацию задолго до посадки, используя систему автоматической регистрации пассажиров, которую авиакомпания разработала для оперативного перебронирования мест пассажиров с задержанных или отмененных рейсов. Системе требуется всего три секунды для обработки данных каждого пассажира, в 2012 году она обслужила почти три миллиона человек<sup>{62}</sup>. Простое изменение подхода позволило придумать маневренную и экономную технологию и с успехом применять ее в непредсказуемых условиях авиаперевозок.

Сделайте шаг назад и попробуйте посмотреть на свои проблемы с иной точки зрения, и, возможно, вас поразит, насколько продуктивна бывает смена ракурса. Четыре ключевые стратегии помогут вам импровизировать эффективнее, скользя по волнам даже самых хаотичных морей:



1. **Примите непредсказуемость как данность.** Невозможно исключить неопределенность из уравнения, связанного с бизнесом. Лучше всего использовать энергию хаоса, надеяться на лучшее, готовиться к худшему, всесторонне настраиваться на перемены и применять адаптивные стратегии, когда эти перемены случаются. Нарушение статус-кво не просто трансформирует операционную среду, но и создает новые окна возможностей, так что будьте готовы быстро сориентироваться и воспользоваться ими.

2. **Станьте объективнее.** Встречайте перемены непредвзято. Обращайте внимание на мельчайшие детали, которые могут раскрыть новые закономерности и тенденции, связанные с изменениями. Постарайтесь определить наиболее перспективные и потенциально выгодные аспекты задач. И примите меры для достижения цели.

3. **Будьте терпеливы.** Зачастую нужно время, чтобы проявились скрытые возможности той или иной ситуации. Не действуйте поспешно, не поддавайтесь обманчивым инстинктам. Они могут эмоционально зарядить вас, но во время импровизации действия должны подчиняться интеллекту.

4. **Мыслите на лету.** Решив оседлать волну хаоса, начните деликатно разворачивать возникающие ситуации в выгодную сторону. Таким образом вы сможете подлаживаться под них, обходя их и избегая прямого столкновения. Действовать надо продуманно, следуя курсу, который соответствует реальному времени и новым событиям.

Попытки упорядочить хаос не что иное, как донкихотство. Сегодня эффективные лидеры не борются с хаосом. Они ищут и понимают новые тенденции на своих рынках, фиксируют самые перспективные и работают с ними себе на благо, изолируя самые непродуктивные. Чем больше вы импровизируете и работаете с имеющимися обстоятельствами и инструментами, тем успешнее вы справитесь с течением, направляя его в продуктивное русло.

## **Импровизация в карьере**

Итак, теперь мы знаем, что все движется в потоке, и знаем, какие инструменты и техники нужны для импровизации и развития в деловом мире. Как же поступать в стремительно меняющейся профессиональной среде? Ответ простой. Выберите курс и ведите свой корабль по морю неопределенности. Возвращайте его на выбранный маршрут всякий раз, когда новые течения и приливы норовят его унести.

Перестаньте смотреть на свою карьеру как на проложенный навигатором путь. Воспринимайте ее как морскую карту. Продолжайте плыть по беспокойным водам и лавируйте.

Чтобы достичь успеха в мире бесконечных вариантов и вызовов, вы должны:

- Вносить изюминку в работу систем и структур ради карьерного роста.
- Освободиться от страхов, проверять свои действия реальностью, не допуская предубеждений или предвзятости.
- Применять полученные знания и точно соотносить действия с возможностями, чтобы добиваться желаемых результатов.
- Корректировать свою стратегию в соответствии с изменениями условий и обходить барьеры и камни преткновения, мешающие продвигаться вперед.
- Создать собственный план личностного и карьерного роста и выполнять его, приспособившись к новым потребностям и обстоятельствам.
- Заниматься саморазвитием, умножать свои навыки, таланты, возможности, а не помогать другим занимать новые высоты.
- Принять как данность, что сдвиги в карьере и работе возможны и будут случаться, и готовиться к ним заблаговременно.

Хорошая новость: вопреки тому, что нашептывают нам страх и тревога, мы всегда контролируем ситуацию.

Возьмем, к примеру, Памелу О'Лири, которая после аспирантуры, стажировки в ООН и стипендии Конгресса США оказалась безработной с долгом на сумму свыше 100 тысяч долларов. Разумеется, она тревожилась по поводу своих перспектив. Однако

О'Лири не сдалась, а, проанализировав ситуацию, придумала, как добиться стабильности, и начала интенсивно осваивать новые знания и расширять сеть своих контактов.

Через два года она стала исполнительным директором PLEN – некоммерческой организации, помогающей женщинам после окончания вузов сделать карьеру на государственно-муниципальном уровне. Вот как рассуждает сама О'Лири в интервью Forbes: «Была ли это удача? Вовсе нет. У меня есть работа мечты потому, что я никогда не пропускала возможности профессионально развиваться и укреплять связи с коллегами. Если работа вам не в радость или вы чувствуете застой в карьере, не забывайте, что поменять все в ваших силах»<sup>[63]</sup>.

Можно найти множество примеров успешной импровизации в карьере.

- Кора Эдвардс была бедной иммигранткой из Великобритании, которая работала по сменам в заштатной булочной. Окончив онлайн-курсы в Университете западных губернаторов (это учебное заведение основано девятнадцатью губернаторами и предлагает профессиональное обучение) со степенью магистра в области ухода за больными, она сама стала преподавать дипломированным медсестрам. «Я разрабатываю методологию и процедуры, составляю различные программы и обучаю других», – рассказывает Кора.

- Бизнес начинающего двадцатилетнего предпринимателя Стива Эспинозы начал пробуксовывать, пока сооснователь компании Weblogs<sup>[17]</sup> Джейсон Калканей не спросил в Twitter о лишнем билете на матч баскетбольной команды Los Angeles Lakers. Эспиноза откликнулся (хотя билета у него не было), пообещав отличные места (он быстро приобрел их в интернете), и предложил Калканею встретиться (что они и сделали через два дня). Стремясь показать себя в выгодном свете, Эспиноза был очень разговорчив и дал Калканею несколько бесплатных консультаций, а тот позже инвестировал несколько тысяч в его стартап.

- Архитектор по образованию Сол Вурман в свободное время интересовался многими вопросами, превратившись со временем в плодовитого автора, ученого и организатора мероприятий. Среди многочисленных достижений этого эрудита, который говорит, что у него нет никаких навыков, а есть только любопытство, – создание популярных конференций TED<sup>[18]</sup>.

- Представитель поколения беби-бумеров<sup>[19]</sup> Линда Ломбри стала большим экспертом по домашнему хозяйству, но ей хотелось открыть для себя другие сферы. Получив степень МВА в Дрексельском университете, Линда начала работать в маркетинге, заниматься исследованиями потребительского рынка и публиковать статьи. Когда ее уволили, она поставила на кон связи и навыки управления проектами и сделала вторую (третью?) карьеру, публикуя собственные книги.

- Маркетолог Адам Витти понятия не имел, чем бы ему хотелось заниматься. Как-то его приятель, работавший мотивационным спикером, предположил, что любому публичному человеку нужно руководство по ораторскому мастерству и кто-то должен опубликовать такую книгу. Через несколько месяцев Витти, не имея особого опыта, прыгнул в самолет и привез на саммит Национальной ассоциации спикеров свои рекламные материалы. Мероприятие он покинул с тринадцатью подписанными контрактами и быстрорастущим бизнесом.

- Джоэл Массел по профессии биолог. Но он понял, что любит социальные аспекты больше, чем науку. Он пошел учиться в юридическую школу только для того, чтобы через шесть лет понять, что ему надоели судебные процессы. К счастью, между двумя зигзагами в карьере он освоил несколько навыков, связанных с межличностной коммуникацией, аналитикой и стратегическим планированием. Смешав и оптимизировав их, Массел теперь владеет успешным бизнесом по управлению различными объединениями.

И вы можете взглянуть на свою карьеру по-новому: из капитанского кресла или из дальней каюты. Можно надеяться на указания, дожидаться, пока вы не достигнете определенного уровня профессионализма или подходящего момента, чтобы рискнуть. А можно проявлять инициативу, обогащать себя знаниями и навыками и уже сейчас двигаться к успеху, по ходу подбирая ресурсы, создавая одну возможность за другой, опираясь на продуманные и взвешенные решения. Иными словами, можно сидеть сложа руки и пассивно ждать, когда произойдет то или иное событие, а можно импровизировать, двигаясь вперед, сосредоточившись на своей задаче, импровизируя и наблюдая, как расширяются перспективы.

Для благополучного продвижения по карьерной лестнице в современном мире вы должны:

- выбрать логический путь продвижения вперед, который лучше всего соотносится с вашей основной целью;
- не сворачивать с него и постоянно двигаться вперед;
- уметь перестраиваться по ходу дела;
- обходить препятствия;
- извлекать уроки из провалов;
- применять полученный опыт в будущем;
- импровизировать и продолжать решать проблемы в процессе движения вперед.

Секрет успешной карьеры в наше время заключается в том, чтобы быть подвижным, адаптивным и гибким, ни на секунду не забывая о долгосрочных целях и подчиняя им все краткосрочные шаги. Несмотря на сокращение зарплаты, понижение в должности, смену работы или сферы деятельности, вы способны на прорыв, если будете заводить новые контакты, учиться, анализировать информацию и делать верные шаги – вверх, вниз, в сторону, вокруг – в правильный момент времени.

Как и бизнес, карьера – вещь чрезвычайно непостоянная и хрупкая. По словам Шиван О’Мэхони, возглавляющей направление стратегий и инноваций в бизнес-школе Бостонского университета, традиционная модель профессионального роста базируется на четырех условиях:

1. Стабильная организация в стабильной среде.
2. Иерархия должностей для продвижения по службе.
3. Внутриорганизационная сфокусированность.
4. Карьерная мобильность внутри большой компании.

О’Мэхони и ее коллега, профессор Бет Бечки из Нью-Йоркского университета, считают, что стратегии карьерного планирования не поспевают за переменами на рабочем месте, в том числе по следующим направлениям:

- межорганизационная мобильность;
- сокращение сроков пребывания в той или иной должности;
- горизонтальные карьерные перемещения;
- растущее значение внешних кадров и рынков труда.

В постиндустриальном мире, по мнению тандема, мы сейчас сталкиваемся с парадоксом карьерного роста.

В частности, когда у работодателей нет представления о способностях или потенциале человека, они в качестве критерия отбора используют опыт работы соискателей. И если вы не являетесь известным и проверенным кадром (а, например, начинающим руководителем высшего звена), то тут и возникнет сложность. Как вы покажете свои ключевые способности и умение учиться новому, если работодатели не знают, что у вас лучше всего получается? Это классическая дилемма яйца и курицы.

Особенно остро проблема проявляется в сегменте многочисленных сотрудников, работающих по контракту или нанятых на короткие сроки, которые получают знания и навыки в меньшем объеме, поскольку компании не рассматривают их в качестве долгосрочных инвестиций. Ими мало занимаются в плане профориентации, роста или развития. Не получая опыта вне рамок своего договора подряда, они ощущают нехватку профессиональных перспектив или думают, что достигли потолка.

Изучая такие группы, О'Мэхони и Бечки обнаружили, что работники не могли справиться с парадоксом карьерного роста только лишь с помощью освоения нового. Они были способны сделать это, ныряя с головой в неизвестные перспективные области личного и профессионального роста и возможностей.

Секрет их успеха связан не с везением, талантами или умом, а с неустанным стремлением к новым навыкам и выполнению заданий, которые выходят за рамки их возможностей. Чтобы ужиться с подвижной и неизвестной средой, каждый из них опирается на простую стратегию: медленно, но верно расширяет навыки и возможности. Для достижения соответствующих целей контрактники ищут не просто работу, которая бы их обеспечивала, но целенаправленно добиваются позиций, которые укрепляют их компетентность в той или иной области и позволяют по-новому применять навыки и опыт.

Например, ИТ-специалисты на контракте, которые занимаются конкретной программой, сознательно будут изучать другую, более перспективную, и потом экспериментировать с ней, пока не станут экспертами в этой области.

Точно так же и на киносъемках персонал начального уровня будет работать (и соглашаться на соответствующие обязанности) в различных реквизиторских и осветительных подразделениях, которые предполагают наличие пересекающихся умений и способностей. Каждая сфера деятельности помогает этим специалистам овладеть базовыми профессиональными навыками, из которых, по словам О'Мэхони и Бечки, потом, как из глины, можно вылепить специализированные формы карьеры.

Чтобы преуспеть в незнакомой и подвижной среде, эти люди используют четыре разновидности тактики:

1. **Разграничение компетенций** – выполнение работы максимально хорошо, создание надежной репутации. Сотрудники выделяются беспрецедентным старанием, благодаря которому заслуживают доверие и одновременно вызывают уважение к своим способностям.

2. **Приобретение связей** – расширение профессионального круга общения и опора на контакты, которые помогут перейти из одной сферы в другую, в новую компанию или отрасль. В переводе на обычный язык: существующие контакты позволяют получать рекомендации, благодаря которым появляются шансы показать свои умения новой аудитории.

3. **Внешние атрибуты и блеф** – создание видимости, пока не станешь тем, за кого себя выдаешь. Эти люди будут не только работать над фасадом, они переформируют и оптимизируют свои навыки и опыт так, чтобы их качества соответствовали новым ролям и задачам, которые расширяют их профессиональный потенциал.

4. **Снижение ставок** – согласие на снижение зарплаты, шаг в сторону либо шаг назад ради обретения новых навыков, опыта, связей или возможностей. Один технический писатель признался, что отклонил три шестизначных предложения за одну неделю, чтобы согласиться на работу с вдвое меньшей оплатой, которая позволила ему стать специалистом по новым технологиям и инструментам.

Как вы можете видеть, успешное скольжение по волнам карьеры требует импровизации. Сделайте шаг в сторону, заняв аналогичную позицию с такой же зарплатой, но в компании, которая предлагает больше возможностей карьерного роста. Опуститесь на ступеньку вниз

по карьерной лестнице, согласившись на менее престижный статус или меньшую зарплату (например, покинув список Fortune 500 ради стартапа, который поможет получить новые навыки и опыт, или попробовав себя на развивающихся и инновационных рынках). Можно даже совершить маневр в виде шага в сторону и одновременно назад, не забывая при этом о конечной цели. Опыт, знания и навыки, полученные во время подобных движений, позволят вам совершить рывок в карьере.

Понять, что сработает наверняка, можно, проанализировав ситуацию, объективно взвесив свои возможности и затем выработав решение, которое поможет справиться с задачей. Не останавливайтесь, и ваш опыт, познания, умения и возможности будут расти в геометрической прогрессии с каждым новым усилием.

## **Практика – новое образование**

Однако импровизация не только необходимый навык для выживания компаний-лидеров и современных специалистов. Освоить искусство импровизации обязательно должен каждый, кто вступает в мир труда.

На этом стремительном и переполненном рынке вам нужно мыслить иначе, чем все, потому что будущее принадлежит хорошистам. Завтра победа уже не придет к педантам или перфекционистам. Она идет к тем, кто прилагает достаточно усилий, чтобы соответствовать высоким стандартам (принцип, который экономисты называют разумной достаточностью), и посвящает время более продуктивным задачам, не расходуя его на убывающую отдачу (в чем реальная разница между пятеркой с минусом и четверкой с плюсом?). Иными словами, у победителей будет больше возможностей импровизировать, экспериментировать и исследовать новые направления карьеры.

Вместо выученных ответов и воспроизведения уже известных решений (именно по таким критериям сейчас оценивают учащихся) предприимчивые личности завтра будут изобретать новые идеи, прилагая ровно столько усилий, сколько необходимо для обычного одобрения. Одновременно они получают дополнительное время, которое можно с большей пользой потратить на оттачивание знаний,



расширение творческого потенциала и выработку более изобретательных подходов. Они сгенерируют новые возможности для применения созданных ими решений и обучения в новом контексте. Фактически, окончив вуз, они не прекращают учиться, а только начинают.

Как же так, самоучки продолжают поражать нас своими успехами все чаще и чаще, тогда как отличники сталкиваются все с большими трудностями? Потому что технологические и коммуникационные прорывы выровняли игровое поле, а успешные самоучки постоянно ищут новые способы, чтобы идти в ногу с меняющейся действительностью, и переписывают правила игры, нейтрализуя конкурентов. В переполненной, конкурентной и сложной обстановке выигрышные решения теперь служат уникальным (материальным), самым полезным (выгодным) активом с высокой добавленной стоимостью (ввиду его незаменимости). Бизнес-ландшафт изменился, а вчерашняя тактика стала столь предсказуемой, что теперь приводит ко все менее впечатляющим и все менее эффективным результатам. Более находчивые и креативные новаторы изобретают новые формулы успеха изо дня в день, тогда как их соперники с трудом могут реагировать на перемены.

Дело вовсе не в том, чтобы быть умнее или опытнее, а в том, чтобы проявлять мудрость и находчивость. В результате такие качества, как ум, практичность и лидерские таланты, гораздо больше связаны с успехом, чем способности и регалии.

Спросите себя: почему первопроходцев ценят больше других, но при этом мало что делают, чтобы стимулировать предпринимательское мышление? Не каждый студент колледжа имеет задатки Марка Цукерберга (или хочет иметь). Но многие могли бы, если бы их научили.

По словам популярного автора Сета Година<sup>[20]</sup>, которому принадлежит манифест образовательной реформы Stop Stealing Dreams («Прекратите воровать мечты»), мы должны спросить себя, зачем нам нужна школа. Как отвечает сам Годин, жизненно важным навыкам, например умению справляться с невзгодами и находить адекватные ситуации решения, на уроках не учат. Чтобы получить более всестороннее образование, Годин настоятельно рекомендует родителям мотивировать детей заниматься внеклассными проектами,

расширять опыт и зоны комфорта, пока риски минимальны. В то же время Годин указывает и на проблему, связанную с таким подходом: «Многие (молодые люди) игнорируют подобные возможности, потому что они слишком заняты задачей учиться на одни пятерки»<sup>[64]</sup>.

Насколько полезны такие отличники – вопрос. По данным исследовательского центра Pew Research, всего 55 % выпускников считают обучение в колледже полезным для будущей работы и менее половины нынешних студентов полагают, что вузы адекватно готовят их к трудовой жизни<sup>[65]</sup>.

Завтрашние лидеры, по мнению Година, идут дальше более чем формального образования, достигая успеха благодаря искусству импровизации. Такую точку зрения разделяет и Нолан Бушнелл, основатель Atari<sup>[21]</sup>, соавтор книги Finding the Next Steve Jobs<sup>[22]</sup> и первый работодатель будущего основателя Apple. Люди учатся гораздо интенсивнее на реальных проектах, на своих хобби и новых экспериментах, чем корпя над учебниками, убежден Бушнелл.

Чтобы преуспеть в завтрашнем мире, мало быть просто умным. Нужно быть смышленным. Иными словами, нужно постоянно учиться, пересматривать взгляды и подходы. Цель не в том, чтобы стать лучшим студентом, а в том, чтобы лучше адаптироваться, быть изобретательным и прагматичным.

Научитесь импровизировать, и тогда в жизни и на работе у вас будут одни пятерки, вне зависимости от полученных на самом деле оценок и затрат на образование. Вам не нужна степень MBA. Не нужна докторская степень. Вам нужна степень ВГ (все готово), а получить ее можно только благодаря готовности к переменам и инновациям, которая позволяет быстро приспосабливаться к любым обстоятельствам и преодолевать любые препятствия.

### **Любая проблема – это решаемая головоломка**

Любому деловому человеку известно, что путь к успеху вымощен трудностями, которые отличаются степенью сложности. Тем не менее даже самые сложные проблемы могут быть решены. Можно создать новый продукт, можно победить конкурентов, можно заманить покупателей. Ограничения обманчивы, тем более если учитывать нашу возможность импровизировать. Каждый вызов в жизни или бизнесе –

это всего лишь головоломка, которая должна быть решена. А сделать это можно следующими методами:

- оценить все шансы и проблемы, связанные с решениями;
- разрешить себе экспериментировать, ошибаться, но снова пробовать;
- разработать план действий и придерживаться его;
- оценить, в чем вы слабы и почему;
- корректировать стратегию в зависимости от результатов анализа ситуации и самоанализа;
- повторять эти шаги по мере необходимости.

Смотреть в лицо страхам и проблемам и реагировать на них продуктивно, придумывая контрмеры и решения, – это и есть самый главный навык для успешного продвижения вперед.

По мнению специалиста по развитию лидерских качеств Джейка Бридена, люди и организации ради подобного результата должны изменить свое мировоззрение, то есть отказаться от привычки решать проблемы только тогда, когда они возникают, и постоянно быть в состоянии готовности и бдительности. Что бы ни подбросила вам жизнь, будьте готовы реагировать. Не позволяйте стремлению к совершенству парализовать вас, не мешкая реагируйте на события, как только они дают о себе знать. Правильных ответов всегда больше, чем один, но бездействие к ним не относится.

Помните популярную в 1980-е игрушку кубик Рубика? Собрать его полностью казалось невозможным. Но на самом деле добиться этого просто, если знать прием. Вы просто поочередно собираете каждую сторону. В жизни все точно так же. Не надо пугаться большой головоломки, решайте ее поэтапно, а потом последовательно соединяйте части, пока они не сложатся в единое целое.

Но вот парадокс: поэтапный метод представляет собой лишь одно из множества действенных решений. Еще раз оцените проблему, имеющиеся в вашем распоряжении средства и ресурсы, и вы найдете еще несколько способов справиться с головоломкой.

Простой пример: спросите себя, как можно одновременно быть в двух местах? Курт Кернс, барабанщик из группы Gravity Kills, отлично знает ответ на этот вопрос.

С тремя альбомами и тысячью выступлений в год у Кернса должна была бы быть не жизнь, а мечта. А на деле его группа задолжала 60 тысяч долларов за поддержку туров и комиссионные от продажи записей. Сам Кернс жил на зарплату жены, которая получала 24 тысячи долларов в год.

И вот однажды случилась катастрофа. «Чеки просто перестали приходить <sup>{66}</sup>, – рассказывает Кернс. – Продав сотни тысяч дисков,TVT [их звукозаписывающая компания] заявила, что для нас больше ничего нет и мы можем расходиться по домам». А еще хуже было то, что появился сервис Napster, и радиостанции серьезно сократили ротацию. Музыканту на тот момент едва исполнилось тридцать, и у него только что родилась дочка.

Кернс не первый раз в жизни сталкивался с трудностями. Бывший директор группы украл 40 тысяч долларов, так что Кернсу пришлось научиться составлять договоры, шить футболки и нанимать/увольнять водителей во время гастролей. Но песня для него не оборвалась только потому, что заело пластинку. Отставив барабаны в сторону, Кернс перестроил свою жизнь, опираясь на любовь к музыке, натренированное ухо и диплом архитектора, и занялся созданием высокотехнологичных концертных площадок. Сейчас он управляет студией дизайна V3 Studios, в числе клиентов которой Вашингтонский университет, музей искусств Сент-Луиса и радиостанция CBS. Собственные достижения Кернс объясняет вовсе не музыкальными успехами. Он благодарит прагматизм и умение импровизировать, которым его научил отец, владелец малого бизнеса. Как отмечает сам Кернс, и для людей, и для компаний в современном мире двигаться вперед все сложнее, а неуверенности все больше. На нашем пути сейчас как никогда много зигзагов, подъемов и падений.

Тем не менее Кернс уверен, что рецепт очень прост: оставаться открытым для перемен, постоянно учиться и проверять состоятельность своей стратегии и на 10–20 % выходить за пределы зоны комфорта. Иными словами, импровизируйте и действуйте, снова и снова.

## **Практические шаги**

Старые правила уже не гарантируют успеха, если это вообще когда-то было. Чтобы основательно вписаться в будущее, вы, ваша команда и компания должны легко и свободно создавать новые методы работы и приближать то или иное событие. Однако импровизация не происходит в вакууме, необходимо непрестанно учиться новому и готовиться к переменам. Чтобы импровизация сослужила вам полезную службу, ориентируйтесь на такие практические шаги:

- **Концентрируйтесь на позитивных аспектах изменений в вашем бизнесе или карьере.** Думайте о возможностях роста, обучения и адаптации. Активно ищите их за пределами привычного и используйте ради своего блага.

- **Не позволяйте эмоциям встать у вас на пути.** Важно видеть реальные трудности и сценарии развития событий и понимать, как с ними поступать.

- **Не забывайте, что скрывается за видимым хаосом.** Немного поменяв ход мыслей или точку зрения, вы научитесь импровизировать и лавировать по волнам, которые иначе вас бы поглотили.

- **Примите непредсказуемость.** Ведите себя как объективный наблюдатель, сохраняйте терпение и думайте по ходу событий.

- **Ищите возможности обучения новому и обретения дополнительных ресурсов, навыков и знаний.** Чем больше инструментов в вашем распоряжении, тем гибче и эффективнее будут ваши действия.

- **Постоянно продвигайтесь по карьерной лестнице.** Не бойтесь отступать и отходить в сторону, импровизируйте по мере надобности, держите себя в постоянной готовности идти вперед.

- **Примите мысль, что все непредсказуемо.** Стремитесь контролировать только то, на что вы действительно можете повлиять.

- **Познакомьтесь со своими страхами.** Вы сможете действовать в ответ на ситуацию более грамотно.

## Правило 6

### Рискуйте расчетливо

Если вы хотите разозлить директора вашей компании, попробуйте покриковать его в электронной рассылке для коллег, поставив в копию высшее руководство<sup>{67}</sup>, особенно если глава компании – основатель Microsoft Билл Гейтс.

Однако эта перспектива не остановила двадцатичетырехлетнего Джея Алларда, которого недавно взяли на должность сетевого инженера, от написания эпохальной заметки «Windows: следующее приложение-убийца для интернета»<sup>{68}</sup>. Однако за этот документ его не только не уволили, но и повысили. И этот текст навсегда изменил историю высоких технологий, убедив компанию заняться совместимостью программ и обратить внимание на онлайн-браузер Mosaic от Netscape.

А дальше произошло то, что стало легендой. Microsoft постепенно переключилась с продаж DOS<sup>[23]</sup> на Internet Explorer (которому суждено было завоевать 95 % рынка к 2003 году), кардинально изменив бизнес-стратегию. Разумеется, Аллард со скоростью метеорита поднялся по иерархической лестнице. Однако вы можете удивиться, узнав, как сам Аллард оценивает свой дерзкий поступок: «Я вообще никакого риска не видел в сочинении этой заметки».

Многим это может показаться проявлением бесстрашия. Ведь такой шаг мог закончиться публичной поркой Алларда, выговором или вообще увольнением.

Но, по словам Алларда, в его действиях никакой храбрости не было. Бездействовать на самом деле было бы еще рискованнее.

«Когда со мной проводили собеседование в Microsoft, я сказал: “Компьютеры теперь есть на каждом столе и в каждом доме, следующим шагом будет связать их все вместе”. Но тогда меня мало кто слушал, и мне нужно было заручиться поддержкой. Хуже всего для меня было бы, если бы я чувствовал, что занимаюсь каким-то недоразумением или что не делаю все, чтобы ускорить выполнение нашей задачи. Написать заметку было легко»<sup>{69}</sup>. По мнению Алларда, компания могла бы отреагировать следующим образом:

1. **Игнорировать.** Итог: никакой разницы с тем, если бы я не написал заметку.

2. **Выступить против того, что я сказал, и объявить мне войну.** Итог: понимание, что мои цели и цели компании больше не совпадают. Уход.

3. **Возмутиться моими словами и сделать мне выговор.** Итог: тот же, что и в варианте 2.

4. **Услышать меня, но разработки провести без моего участия.** Итог: лучше, чем в вариантах 1, 2 или 3.

5. **Принять мои слова сразу и привлечь меня для реализации идеи.** Итог: именно то, что я хотел.

«Где же риск?» – спрашивает Аллард, взвешивая вероятность каждого результата.

В результате умения убеждать и готовности идти ва-банк, чтобы донести свое мнение, Аллард получил репутацию «отца-основателя интернета из Microsoft»<sup>{70}</sup>. Позже ему вручили ключи от подразделений по разработке игровой приставки Xbox и портативного музыкального плеера Zune.

Его история весьма поучительна для нас. Главный урок: преодолевайте страхи и действуйте так, как считаете нужным, тщательно продумывая каждый шаг.

Вы можете сделать то же самое и с еще меньшим риском. Все, что от вас требуется, – действовать и проявлять дальновидность при столкновении с любой пугающей ситуацией. Определите проблемы, просчитайте возможные последствия и оцените потенциальные ресурсы. Затем сделайте выбор, который, по вашему мнению, даст самый благоприятный результат, и придерживайтесь его до тех пор, пока не добьетесь успеха. Ваши шансы достичь его гораздо больше, чем вы думаете.

Вот как Аллард красноречиво высказался на эту тему: «Когда люди думают о риске или говорят о карьерном самоубийстве, всегда интересно, что у них в голове. Если у вас и вашего работодателя общая цель, вы работаете в одной команде и заботитесь друг о друге, таких понятий не существует».

Аллард предлагает современным начальникам относиться к страхам и рискам как к холестерину. По его словам, полезный риск

выражается в следовании плану, реализации идей и ответственности, которая распространяется за пределы зон комфорта, но только тогда, когда вы полностью уверены в своей компетентности. Хотя вы можете учиться и обращаться за помощью к другим. Вредный риск возникает тогда, когда вы заходите на красную зону под влиянием своей тревоги или когда вам не хватает квалификации для решения задач.

Мы часто избегаем рисков, в том числе и полезных, несмотря на их очевидную необходимость, потому что сталкиваемся с большим количеством распространенных страхов.

## **Правило 6. Рискуйте расчетливо**

Если риски (и соответствующие опасения) и связанные с ними такие явления, как перемены, неопределенность и неудача, представляют собой игру случая, то относитесь спокойно к ним и научитесь их использовать. Есть такое выражение: «удача – это тяжелая работа». Если шансы 100 к 1 против успешности инвестиций, сделайте 100 инвестиций; если в среднем 10 % переговоров завершаются договоренностями, а вы стремитесь подписать 20 новых контрактов на продажу, сделайте 200 звонков. Победители постоянно идут по пути возможностей и заставляют вероятность, как только она появляется, работать себе на пользу.

Предприниматели и есть игроки, принимающие риск. Мало кто из закаленных ветеранов поставит репутацию, свои деньги и средства инвесторов в рискованное положение. Однако на первых этапах любой бизнес представляет собой небезопасную деятельность. Ежемесячно в США появляется около 543 тысяч новых предприятий. Из них через два года выживает примерно 70 %, через пять лет – 50 %, а через десять лет – около 33 %<sup>[71]</sup>. Вряд ли такую ставку можно считать выигрышной, но предприниматели все равно бросают кости. И этот процесс породил большинство всемирно известных компаний, от McDonald's до Wal-Mart, Университета Феникса и Edible Arrangements<sup>[24]</sup>.

На работе тоже приходится рисковать каждый день. Сотрудники делают ставки на работодателей и рынки в надежде на их стабильность, которая обеспечит устойчивый доход и блага. Профессионалы тоже рискуют, когда выбирают новую маркетинговую



кампанию, берутся за новые исследования или покоряют новые рынки. Но все находят в себе мужество двигаться дальше, поскольку потенциальные выгоды перевешивают опасности. А выгоды могут принимать разнообразные формы: новый ценный опыт, контакты и возможности показать себя в благоприятном свете.

Вот к каким выводам можно прийти:

- Смотрите на вещи объективно.
- Отдавайте себе отчет о трудностях, стоящих перед вами.
- Оценивайте ваши шансы на успех.
- Взвешивайте потенциальные потери и выгоду.
- Старайтесь идти на просчитанный риск.
- Ищите способы выделиться.
- Действуйте, как только появится возможность.

Иными словами, не придавайте большого значения расхожим страхам вроде потери уверенности, неудачи или неприятия, забудьте и о боязни перемен, смущения, незащищенности или изоляции. Выходите из зоны комфорта. Постоянно оценивайте шансы, делайте продуманные ставки и будьте готовы использовать возможности, как только они появятся. Это единственный верный способ двигаться вперед.

Посмотрите на венчурных инвесторов. Они усвоили этот принцип, потому что у них не было выбора. Согласно исследованию Гарвардской бизнес-школы<sup>{72}</sup>, три из четырех стартапов с венчурным капиталом разоряются, а 95 % никогда не достигают уровня безубыточности. Профессор Калифорнийского университета в Беркли Тоби Стюарт отмечает, что такие компании делают много ставок, но окупаются только единицы. Несмотря на скромные шансы преуспеть, стартапы популярны во всем мире, потому что те немногие идеи, которые становятся успешными, действительно приносят большие деньги.

На личном уровне вы можете выиграть благодаря такой же стратегии рисков. В наши дни успех стучится во многие двери, и не надо унывать из-за неудачи. Ошибаясь, спотыкаясь и исправляясь (читай: пробуя новую тактику, подходы, концепции), мы учимся. Одни ставки приводят к выигрышу, другие – к проигрышу, но если вы грамотно делаете несколько ставок, то в конце игры потери

компенсируются. Более того, выигрыш существует всегда (даже если вы потеряете технически, можно выиграть в виде обретения важной информации, связей и урока, полученного от каждой попытки), а «нет» зачастую означает «пока нет», ведь стратегии и обстоятельства меняются.

И люди, и компании должны стучаться в разные двери. Вы удивитесь, как много откроется возможностей, если вы станете рисковать расчетливо и проявлять настойчивость. Все упирается в вашу готовность грамотно делать ставки и пробовать снова и снова. Не надо все время копить фишки, лучше пустите их в игру.

### **Риск – это новая безопасность**

Сегодня безопаснее рисковать и рискованнее держаться за безопасную игру. Если вам такое утверждение кажется парадоксальным, подумайте о следующем: успешные компании по сути своей всегда рискуют, даже если и принято считать наоборот. Они ведь понимают, что новые продукты, рынки и возможности не возникают сами собой. Их создают решительные действия, которые не под силу тем, кто боится перемен и инноваций.

Успешные люди тоже участвуют в рискованной игре. Они постоянно расширяют свои зоны комфорта, идут на просчитанный риск, придумывают выигрышные формулы, даже собственные рецепты успеха.

Столкнувшись с трудностями или проблемами, мы все осознаём необходимость приспособить наши стратегии и решения к меняющимся вызовам и обстоятельствам. И как бывает со многими средствами против потенциальных проблем, никогда нет гарантии, что в следующий раз противоядие подействует быстро и эффективно. Многие руководители знают, что лучшее лекарство – то, которое помогает именно сейчас. В меняющихся условиях профессионалы и компании должны внедрять инновации (включаться в игру) и придумывать их как можно чаще, чтобы не отстать от конкурентов, не говоря уже о том, чтобы оказаться в лидерах.

В теннисе невозможно выиграть, только лишь защищаясь. Чтобы зарабатывать очки, вы должны постоянно двигаться вдоль сетки, отбивать мячи и нападать. Точно так же, чтобы победить конкурентов,

необходимо все время искать бреши в их обороне. Однако мало выявить их слабые места. Вы должны быть готовы воспользоваться возможностью, всегда одна нога должна быть в настоящем, а другая в будущем.

Перед вами и вашей компанией стоит схожий выбор. Можно осторожничать на фоне растущей конкуренции и сокращающихся прибылей и ощущать, как неуклонно осложняется обстановка. А можно переписать правила игры, развернуть шансы в свою сторону, двигаться вперед, обгоняя конкурентов. Глава PepsiCo Индра Нуйи недавно заявила журналу Fast Company: «Один лишь рост рынка не станет для вас решающим попутным ветром [чтобы развиваться и преуспевать], вы должны создать собственный ветер»<sup>{73}</sup>.

Если вас пугает перспектива принятия рисков, запомните: риск и безрассудство не одно и то же.

Нам всем есть чему поучиться у так называемых бизнес-индивидуалистов. Примеры от телемагната Теда Тернера до директора хедж-фонда Джона Полсона<sup>{74}</sup> показывают удивительную правду о сегодняшних самых знаменитых любителях риска<sup>{75}</sup>. Успешные предприниматели вовсе не спекулянты, как может показаться. На самом деле они тщательно продумывают и выбирают, на что поставить. Сводя к минимуму риски и максимально расширяя возможности, управляя шансами в свою пользу, они редко полагаются на везение.

Мы все понемногу воюем в повседневной жизни, совершая тот или иной шаг и принимая то или иное решение. Как отмечают многие бизнес-лидеры, битву сложно проиграть, когда вы взвешиваете все обстоятельства, диктуете правила и решаете, когда, где и как она будет происходить.

Самое главное сражение в вашей жизни? Это решение о том, проявить ли инициативу в условиях меняющейся среды, взяв на себя продуманные риски, или сохранять бездействие, притворившись, что вы не участвуете в игре, но все равно пассивно ждать своей очереди. Можно анализировать шансы, разрабатывать жизнеспособную стратегию и работать с вашими идеями. Можно осторожничать и ждать, пока действия других не заставят вас проявить активность. Только одного себе нельзя позволить: сидеть на месте, когда мир меняется, а конкуренты находятся в постоянном движении вперед.

Какую бы линию поведения вы ни выбрали, не забывайте, что все всегда сводится к умению делать ставки. Вы должны хорошо понимать, на что именно ставите.

## **Рискуйте расчетливо, делая карьеру**

Следуя традиционной карьерной схеме – окончить вуз, отучиться в аспирантуре, получить работу в успешной компании, – наверное, можно чувствовать себя в безопасности и комфорте, но обстоятельства так стремительно меняются, что нет никакой гарантии долговечности удовольствия и успеха. Те, кто строит карьеру в наши дни, должны все время взвешивать возможности и пробовать новое, искать малоисхоженные пути, рисковать ради обогащения опыта и получения новых навыков и знаний.

Операционный директор Facebook Шерил Сэндберг, автор книги *Lean In*<sup>[25]</sup>, полагает, что путь вверх сейчас больше похож на веревочную лестницу, чем на эскалатор. Но и такое сравнение предполагает, что есть перекладины, по которым можно взобраться вверх, и кто-то для вас их подготовил. А это не так.

В наши дни движение к вершинам карьеры больше похоже на карабканье по отвесной скале. Чтобы подняться, нужно создавать для себя зацепки, пробовать новые тропы, цепляться за удобные выступы, оценивая шансы на успех каждого рывка вверх.

Вы должны быть готовы искать обходные пути или даже отклониться от выбранного маршрута. Порой приходится соглашаться на менее престижную позицию в другом отделе (или даже на меньшую зарплату) ради новых навыков или менять род деятельности либо компанию, чтобы расширить возможности своего развития. Маневрируя между неожиданными завалами и тупиками, надо анализировать свои шансы, учитывать потенциальную пользу и выбирать наиболее перспективные пути. И вам доступна только одна страховка – та, которую создадите вы сами. Однако если смотреть в будущее, планировать наперед и делать разумные ставки, то вы получите нечто вроде профессионального троса, который не только подстрахует вас, но и поможет добраться до немыслимых высот.

Эмбер Кейс прекрасно знакома эта дорога. Она столкнулась с такими же трудностями, что и большинство выпускников во время

Великой рецессии. Получив диплом по антропологии и социологии и не имея практического опыта, она трусила при мысли, что ей придется окунуться в неприветливый мир рынка труда. Больше всего она опасалась попасть в ловушку низкооплачиваемой бесперспективной работы и тем самым обесценить свой статус человека с высшим образованием, поэтому Эмбер решила изменить жизнь с помощью собственной программы MBA.

Распланировав пять лет по семестрам с задачами, которые она сама себе выбрала, Эмбер понимала, что решительность влияет на шансы на успех. Она разработала программу личного и профессионального развития, которая должна была систематически устранять выявленные слабые места, а также сомнения и страхи.

И хотя Кейс считала себя законченным интровертом, она упорно заполняла пробелы в своем опыте и навыках. Отказавшись работать полный день, она нашла занятость на двадцать четыре часа в неделю, чтобы денег хватало на аренду жилья, а восемьдесят часов посвящала достижению своих целей. По ее убеждению, непосредственный опыт и контакты с лихвой перевешивали ценность рутинной работы с девяти до пяти.

Рискованно? Да. Оправданно? Несомненно.

Даже когда в СМИ стали множиться сообщения о снижении занятости и безработных, которые могут устроиться только на двадцать часов в неделю, Кейс знала, что ее потенциал и уверенность в силах растут. Досрочно достигнув всех целей из своего списка, она нашла и затем успешно продала технологический стартап. (Не говоря уже о том, что она стала самым молодым членом попечительского совета Колледжа Льюиса и Кларка.) Как объясняет сама Кейс, она сделала смелые и рискованные ставки, а ее сокурсники решили довериться развалившейся системе.

По ее мнению, она отличалась от сокурсников только готовностью осваивать новое и идти на риск. Эмбер пообещала себе: какой бы непонятной и неудобной ни казалась та или иная ситуация или риски, нормально ощущать свою беспомощность и неуверенность. Побеждая или проигрывая, она знала, что с каждой попыткой ее уверенность в себе и способности увеличиваются.

Спустя годы после финансового кризиса миллионы людей, особенно молодых специалистов, сталкиваются с трудностями,

которые пережили Кейс и ее сверстники<sup>[76]</sup>. И не последняя из таких трудностей, как отмечает Институт экономической политики<sup>[26]</sup>, связана с чрезвычайно напряженной ситуацией на рынке труда, где резко выросла конкуренция, зарплаты падают, а возможностей для развития карьеры не так уж и много<sup>[77]</sup>. Из-за экономической неопределенности, как отмечают исследователи, уже не важно, на какие оценки учатся студенты и какой объем знаний получают. Как поняла Кейс, значение имеет только практический опыт.

Вопреки традиционным рекомендациям упорно трудиться, усердно учиться и так далее, которые из лучших побуждений даются различными советчиками, пора проснуться и понять, что игра круто изменилась. Играя по вчерашним правилам и ориентируясь на вчерашние ставки, вы можете рассчитывать только на мизерные шансы на победу.

## **Восемь принципов новой карьеры**

Осознавая, что карьера уже не может быть линейной и предсказуемой, мы должны быть гибче и дальновиднее, когда делаем тот или иной выбор. Следующие принципы помогут вам развернуть ситуацию в свою пользу:

**1. Достаточно хорошо больше не достаточно хорошо.** Чтобы справиться со страхом, выдержать конкуренцию и преуспеть в современной жизни, вам надо стать больше чем просто винтиком, который можно легко заменить на кого-то более мотивированного или менее дорогого. Например, вы эксперт по урегулированию сложных вопросов, очень востребованный специалист, или наставник, или человек, который вносит решающий вклад в новые инженерные разработки. Если решаемые вами проблемы и выдаваемые результаты легко задокументировать, измерить и воспроизвести, будьте уверены, что другие смогут выполнять эти функции лучше, быстрее и за меньшие деньги, тем самым снижая ценность вашего труда. Если ваши знания и опыт можно описать и передать в форме учебного пособия, вы уже не востребованы. Чтобы преуспеть, необходимо обладать способностями, которых нет у других. Можно решать проблемы, о существовании которых большинство не подозревает. Или можно создавать связи, которые однажды дадут результат. Быть

не безымянным винтиком, а фундаментом, по выражению Сета Година: ключевым стержнем, который держит все системы вместе и представляет собой главное звено в цепочке, которое заменить трудно и затратно, – именно при таком раскладе вы будете долго наслаждаться своей востребованностью.

**2. Постоянно повышать свою ценность как для себя самого, так и для тех, с кем вы взаимодействуете.** Постоянно учиться, развиваться необходимо, чтобы успокоить сомнения, подтвердить свою нужность и оставаться конкурентоспособным. Единственная инвестиция, которая никогда не подлежит сомнению, – это инвестиция в себя, а не в какие-то акции и ПИФы. Например, вместо того чтобы спокойно писать код некой программы, можно потратить время на занятия по дизайну, научиться создавать удобные пользовательские интерфейсы и более доступные технологии либо же пойти изучать маркетинг, узнать, как лучше всего оформлять и представлять новые релизы. Или же вместо того, чтобы продвигать некий контент с помощью уже известных рекламных кампаний и по уже испробованным каналам, можно научиться у менеджеров по продукту и придумать новые способы использования передовых творческих подходов, найти средства и инструменты соцсетей или высокотехнологичных платформ, чтобы продвигать услуги вашей компании в новой аудитории. Чем более разносторонним вы себя сделаете, тем больше ваши шансы на долгосрочный успех в любой бизнес-среде.

**3. Актуальность, авторитетность и убедительность – постоянно движущиеся мишени, и вам надо меняться и развиваться.** Вы должны смотреть дальше и уже сегодня приобретать способности, ресурсы, навыки и связи, которые помогут вам завтра преуспеть и подняться на новые уровни. Можно посещать отраслевые симпозиумы и конгрессы, где появляется самая свежая информация о новых технологиях и где можно расширить профессиональные контакты. Необходимо проявлять активность, становиться смелее и действовать на опережение, ликвидируя поводы для опасений. Предугадывать будущее и занимать более выигрышное положение, чтобы завтра двигаться вперед благодаря успешному выбору в свете происходящих перемен.

**4. Создавать возможности, а не ждать их появления.** Постоянно участвовать в событиях, экспериментировать и повторять наработанное. Прорыв может случиться когда и где угодно, и инновации служат бессрочным мандатом для профессионалов любого профиля и уровня подготовки, уже не являясь прерогативой какого-то конкретного человека или подразделения. Хотя те, кто ближе знаком с проблемой, чаще лучше подготовлены для ее решения. Миру нужны лидеры, а не малоквалифицированные работники, – иными словами, нужно больше тех, кто готов встать, попробовать и сделать. Участвуйте в событиях за пределами своей зоны комфорта, например беритесь за незнакомые задачи, которые требуют новых методов и взаимодействия с новыми людьми. Учитесь мыслить нешаблонно, быть гибче и впитывать больше информации. Как можно больше узнавайте нового, активно применяйте полученные знания, и тогда вы ощутите, как искритесь и светитесь (и ваши результаты будут блестящими). Чем больше вы делаете, тем больше у вас возможностей и тем больше шансов на успех.

**5. Всегда учиться.** Век специализаций прошел, своя ниша и мастерство могут обеспечить вам статус уникального специалиста, но они же и изолируют вас от возможностей. Если вы собираетесь глубоко закопаться в ту или иную отрасль или тему, укрепляйте тоннель, который прокладываете, и позаботьтесь о параллельных ходах, обеспечив себе возможность перейти на более перспективный маршрут, если стены вашего тоннеля начнут оседать. Сегодня самые эффективные лидеры – это вечные студенты, постоянно расширяющие базу знаний, навыки и полезные связи. Они постоянно ищут возможности применить умения в новом формате и новым способом. Вечернее отделение ради получения степени MBA может отнять два года и 50 тысяч долларов, а на создание нового удивительного приложения могут уйти все вечера и выходные целого полугодия, но если первое или второе позволит вам получить опыт, знания и нужные связи, которые катапультируют вашу карьеру на новую высоту, то такая инвестиция вполне целесообразна. Образование необходимо, но опыт важен не меньше. Обязательно расширяйте знания и контакты, накапливайте навыки и связи, которые в самых различных ситуациях выручат вас лучше всего остального. И, разумеется, относиться к неизведанному нужно как к возможности,



а не как к опасности. Так вы лучше разберетесь в потенциальных проблемах и сможете грамотно воспользоваться открывшимися возможностями.

**6. Не бойтесь сложностей.** Стремитесь к таким задачам и решению таких проблем, которых остальные избегают. Учитесь преодолевать препятствия, которых другие сторонятся, повышайте болевой порог, чтобы пожинать плоды, которые лежат за его пределами. Как мы говорили ранее, нежелание соперников заниматься тем или иным вопросом увеличивает ваши шансы на успех, создает больше конкурентных преимуществ. Точно так же, если вы справляетесь с задачами, которые им не по силам, это развивает ваши навыки и еще больше увеличивает шансы на успех. Как спортсмен разрабатывает разные группы мышц, чтобы укрепить все тело, так и вы должны заботиться о своих навыках и не давать им атрофироваться, что может случиться из-за того, что вы будете браться за несложные задачи, требующие небольших знаний и умений. Тренировка дает знание и учит самодисциплине, которые помогают победить инстинктивное нежелание напрягаться. Соглашаясь на кратковременный дискомфорт, связанный со страхами, тревогами и проблемами, и в конечном счете преодолевая его, вы становитесь решительнее, сильнее и способнее и в повседневной жизни, и в карьере.

**7. То, чем вы заняты в нерабочее время, значит не меньше, а может быть, и больше ваших функций на работе.** Работодателям нужны заменимые, легко управляемые кадры, чтобы бизнес работал без сбоев. Но еще больше им нужны лидеры, руководящие коллективами и способные направить усилия сотрудников на более продуктивные и ощутимые результаты. Выбор у вас простой: принимать чужие решения и указания или самому их формулировать. Подумайте, как вы распоряжаетесь своей жизнью до и после работы. Чем вы занимаетесь? Приближает ли эта деятельность вашу конечную цель? Если нет, определите и займитесь тем, что по нарастающей увеличит ваши шансы на успех. Например, пойдите на курсы ораторского искусства или присоединитесь к тем, кто овладевает мастерством влияния и воздействия на людей. Продвижение вперед, работа, репутация и достижения станут частями вашего резюме, иначе вы потеряетесь в системе. Как вы реализуете свои навыки в условиях,

требующих исключительности, а не посредственности? И если миллионы обладают схожими умениями и могут делать такую же работу, что именно выделяет вас из общей массы и делает незаменимым? Если вы постоянно чего-то опасаетесь, когда вокруг так много конкурентов (которые выстраиваются в очередь за такой же работой), то вы участвуете в гонке ко дну. Встряхнитесь, действуйте и покажите, на что способны. Заставьте других остановиться и следить за вами, не ждите, что кто-то будет искать вас.

**8. Тщательно взвешивайте свои возможности, оценивайте опасности и действуйте разумно с учетом обстоятельств.** Если любой выбор сопряжен с рисками, вопрос только в том, какие из них принимать. Активно рисковать вовсе не значит быть безрассудным. Речь идет о том, чтобы грамотно делать ставки. Любой выбор предполагает два вида затрат (усилие и возможность), так что просчитывайте каждое решение. Экономя усилия и уклоняясь от возможностей, которые дают меньшие или менее желанные результаты, вы существенно увеличиваете ваши шансы на успех, превращая свое время в долгосрочную инвестицию. Принято считать, что занятость – это хорошо. Вовсе нет, ведь пока вы не направили энергию на долгосрочные цели, вы всего лишь бежите на месте или тратите силы на то, чтобы помочь другим достичь их собственных целей. Надо без усталости работать над созданием долгосрочных заделов, полезных результатов и ощутимых достижений, которые создадут устойчивые ценности для вас и вашего окружения. Соглашайтесь на риск, который открывает дорогу возможностей и путь к успеху.

### **Зачем корректировать планы?**

Как бы вы или ваша компания ни были успешны сегодня, это вовсе не значит, что в будущем вы сохраните этот успех. Если не верите, то вспомните о множестве рабочих мест, которые были выведены на аутсорсинг и уже никогда не вернутся обратно. Или вспомните компании, которые бесследно исчезли: наглядный пример действия дарвиновской эволюции, когда конкуренция ужесточается, потребители непостоянны, а технологии постоянно развиваются.

Эти компании исчезли потому, что не смогли идти в ногу со временем, стали слишком самодовольны или не приняли

решительных мер, чтобы скорректировать курс, а в иных случаях совмещались все три причины. Если мы сидим на месте или повторяем одно и то же, то и результат всегда будет одинаковым, чуть больше или чуть меньше. Чтобы получить совершенно иной итог, надо кардинально менять формулу.

В последнее время такие разные компании, как прославленные Yahoo! и Best Buy<sup>[27]</sup>, позволили переменам подавить себя и с трудом выдерживают конкуренцию. Точно так же миллионы квалифицированных кадров не смогли идти в ногу с меняющимися условиями и тенденциями, пребывая в полудреме, пока внезапные звонки их не разбудили. Лучше всего все-таки самому постоянно заводить будильник.

Несмотря на надвигающиеся угрозы, есть ясная и уверенная надежда на будущее. Поведение могут поменять и люди, и компании – нужна только решительность, чтобы идти на продуманный риск. Самое главное – научиться преодолевать сомнения и продуктивно использовать свои тревоги, связанные с рисками: боязнью неудачи, страха перемен, опасения потерять контроль над ситуацией.

Никто никогда не говорил, что перемены – это легко. Это так же непросто, как сделать ту или иную ставку. Но это и не высшая математика. Любой может просчитывать риски и соответствующую прибыль. Определите свои шансы на успех и грамотно рискуйте. Можно делать следующее:

- переосмыслить стоящую перед вами проблему;
- проанализировать риски;
- пересмотреть стратегию;
- инвестировать в себя;
- проанализировать ставки;
- скорректировать тактику;
- повторять перечисленное регулярно.

Вы можете продолжать играть в прежней манере, хотя партнеры и правила постоянно меняются, либо же можно корректировать стратегию в соответствии с переменами, обеспечив себе шансы на победу.

## **Как поступают смельчаки**

Фармацевтический гигант Merck, который выпускает такие препараты, как кларитин и средства для ухода за кожей Coppertone, уже прописал новые правила лидерства.

Когда Merck создает команды под передовые проекты, процесс отбора руководителей зачастую идет вразрез с принятыми нормами. Санджой Рэй, директор по инновационным технологиям, говорит, что в его компании талантливых сотрудников в изобилии и нет смысла выбирать человека с выдающимися характеристиками, потому что различия между ним и всеми остальными не такие уж и большие<sup>[78]</sup>.

При формировании команды, которая должна заняться некой передовой программой (не разработкой лекарств – не волнуйтесь, такие задачи по-прежнему закреплены за учеными мирового уровня), компания очень часто обходит наиболее очевидных квалифицированных кандидатов. Задачи поручаются воодушевленным энтузиастам, которые разбираются в теме и зачастую считаются перспективнее соискателей с многочисленными задокументированными достижениями и дипломами.

«Один из уроков, которые мы усвоили, связан с вопросом, который мы задали сотрудникам: “Если бы вы могли делать все что хотите, что бы это было?” – рассказывает Рэй. – Потом вы собираете все мысли воедино и превращаете в возможности. Если они реализуются, то вы получите впечатляющий результат».

Очевидно, что рискованные люди становятся ценным активом для любой современной организации, такие женщины и мужчины не боятся нарушать статус-кво, придумывать новое и исправлять то, что еще не сломалось. Их творческий заряд, способность решать проблемы и ломать шаблоны просто жизненно необходимы для развития. Вот почему так называемые смельчаки (по сути, неутомимые изобретатели и мыслители-прагматики) стали обгонять отличников, которые учились на пятерки и славятся опытными руководителями. Они образуют непобедимую когорту в бизнесе, если смелость сочетается с критическим мышлением, а книжные знания – с изобретательностью.

Профессиональный игрок в покер Фил Гордон называет такой процесс избирательной агрессией. В жизни и бизнесе, как в казино Лас-Вегаса, надо делать небольшие пробные ставки, призванные проверить жизнеспособность потенциального выбора и возможностей.

Только тогда, когда вы убедитесь, что шансы в вашу пользу, можно будет бросать фишки.

Гордон владеет в Сиэтле компанией Jawfish Games, выпускающей программное обеспечение, и применяет сформулированное им правило в бизнесе. Если он, к примеру, обдумывает создание нового приложения для смартфонов, то поручает двум сотрудникам (скажем, программисту и бренд-менеджеру) изучить перспективы проекта. Он лучше потратит от пяти до пятидесяти тысяч долларов на проверку идеи, чем заплатит пятьсот тысяч долларов за ошибку. Собирая и анализируя отзывы и систематически применяя полученную информацию, чтобы оптимизировать усилия, он потеряет несколько случайных ставок. Но статистически он окажется гораздо ближе к выигрышу в финальной крупной игре.

Такая же система работает и применительно к вашей карьере и коммерческим задачам. Векторы потенциальных возможностей станут вам понятны после многократных проб и ходов во время игры. Но, будучи неспособными принять тактику Гордона рисковать понемногу, учиться, двигаться вперед и искать возможности, многие из нас играют исключительно в обороне.

Одно дело опираться на привычные стратегии (которые теряют силу перед лицом новых тенденций) и держаться на уровне конкурентов (не суетиться). И совсем другое – вести активную игру, анализируя условия (исследуя рынок и конкурентов), меняясь (лучше отвечая на запросы и потребности других), создавая новое (обгоняя соперников и поднимая планку так высоко, что им ее не достать). Обе стратегии нужны для успеха в жизни, на работе и в бизнесе. Надо не только снижать риски, но и грамотно делать ставки. Быть выборочно агрессивным.

Победить в наши дни можно не за счет превосходства, а благодаря гибкости, адаптируемости и объективности, сохраняя при этом конкурентные преимущества, при том что актуальность – постоянно движущаяся цель. Чтобы попасть в яблочко, целиться надо тщательно.

Хотите стать успешнее и лучше адаптироваться и обновляться? Как советует еще один профессиональный игрок в покер Фил Хельмут, не переставайте думать в процессе игры, пока ваши ставки не окупятся.

«Надо постоянно практиковаться», – говорит Хельмут<sup>{79}</sup>.

## **Как преуспевают самые инновационные компании**

Современные успешные лидеры относятся к бизнесу как к игре возможностей, постоянно делая оригинальные, продуманные ставки и не останавливаясь на достигнутом. Вы можете называть их смельчаками, авантюристами или мечтателями, как угодно. В действительности же они жесткие практики. Систематически предпринимая маленькие и умные шаги, они действуют гораздо осторожнее и дальновиднее, чем вы думаете.

Например, руководство компании Intuit, выпускающей программы для обработки финансовой информации, видит свою задачу в том, чтобы «убирать лежащих полицейских» (отсутствие поддержки, ресурсов, одобрения), которые мешают инновациям, и сделать доступными для всех рентабельные эксперименты. Сотрудники придумали массу доходных идей, предложив и протестировав концепции, которые быстро прошли путь до реальных испытаний и производства.

Сотрудников онлайн-сервиса Airbnb по аренде жилья поощряют выдавать новые идеи каждый день. Дизайнер, который поменял значок со звездочки на сердечко, увеличил посещаемость сайта на 30 % и вдохновил коллег на создание продукта «Список пожеланий».

В информационной онлайн-службе Flipboard продукты никогда не считают законченными. Сотрудники постоянно визуализируют то, что нужно пользователям от публикаций, еще до того, как те поймут свои предпочтения.

Есть масса интересных подходов к инновациям. В бизнесе побеждают как раз те организации, которые дают сотрудникам возможность высказаться, поделиться идеями, обратиться за помощью и учиться на ошибках.

## **Нападение и оборона: полноценная игра**

Игроки в азартные игры, любители рисковать и изобретатели – современные белые вороны – осознают значение безопасных ставок. Но одновременно они понимают, что большие победы случаются тогда, когда на кон ставится много. Как в бейсболе – одно очко еще не делает победы.

Как и профессиональные игроки в покер, организации могут терпеливо вести игру, планомерно увеличивая количество фишек перед тем, как пустить их в дело. И когда предоставляется возможность, они, не колеблясь, используют их. Разница только в том, что организации пускают в ход не только деньги, но и идеи, а также такие ресурсы, как время, усилия и рабочая сила.

Смелчаки и обычные люди отличаются лишь одним. Ощущая такие же тревоги, что и все мы, смелчаки способны избавиться от эмоций и объективно оценить трудности и возможности. Самые успешные бизнес-лидеры понимают, что нас держит только страх. Для них нет понятий конца или начала. У них игра нон-стоп.

Встретив возможность или препятствие, смелчаки считают недопустимым бездействовать. Главное решить, как поступить правильно, и по необходимости откорректировать курс.

Называйте сегодняшних самых выдающихся лидеров смелчаками, чудаками, новаторами или предпринимателями, как угодно, — в действительности же они очень выносливые реалисты.

Чему мы можем у них научиться? Не сдавайтесь, даже если до сих пор ваши усилия не дали нужного результата, не давайте сбить себя с толку страху или ложным представлениям. Учитывая скорость, с которой теперь происходят перемены, готовность проявлять гибкость и избирательную агрессивность становится самым необходимым навыком.

Играйте, играйте с умом, по ходу дела меняя стратегии и методы, и все у вас получится.

## **Рискуйте с умом**

Чтобы выжить и процветать, нужно грамотно относиться к рискам. Картина, возможно, и пугает, но больше нет единого плана для достижения успеха. Прямое и узкое теперь вдруг сделалось широким и извилистым. Чтобы достичь успеха, невозможно полагаться на каждую возможность — нужно выбирать, взвешивать потенциальные издержки и выгоды. Чтобы найти собственный путь к успеху, придерживайтесь следующих рекомендаций:

- **Не бойтесь прочертить свой курс.** Нельзя бездействовать в ожидании, когда шансы изменятся в вашу пользу. Создавайте

возможности сами, определяя, когда, где и как эффективно потратить время, деньги и усилия. Не бойтесь воспользоваться возможностью, как только она появится. Это *ваш путь* и ваша жизнь, в конце концов займитесь ей, управляйте, живите. Пусть шансы будут в вашу пользу, пусть происходит то, что вам нужно.

- **Не сидите на месте.** Мир постоянно движется, как карусель, и он будет делать это с вами или без вас. Отбросьте опасения, ведь все происходит у вас перед глазами. Нельзя выиграть, не участвуя в игре, вы сами лишаете себя шанса, если не следите за ходом игры и не реагируете на него.

- **Создавайте больше возможностей для победы.** Смельчаки побеждают потому, что создают больше возможностей для победы и чаще оказываются на пути к успеху. Вы, возможно, не поразите цель с первого выстрела, а может, даже и с третьего. Но постепенно пристреливаясь, вы научитесь попадать прямо в яблочко.

Лидеры завтрашнего дня обладают двумя талантами: решать проблемы и получать ощутимые результаты. Их можно считать смельчаками. Но делая то, что многим может показаться опасным, то есть меняясь в одном ритме с миром, они, как ни парадоксально, снижают риски и принимают верные решения. Они рискуют расчетливо, чтобы победить.

## **Практические шаги**

Будущее действительно принадлежит смельчакам – людям и компаниям, визитной карточкой которых стала готовность рисковать. С сегодняшнего дня вы можете тоже делать это с умом, держа в голове следующие принципы:

- **Оценивайте шансы.** Как только вы познакомитесь с ними глубоко, делайте небольшие и просчитанные ставки.

- **Постоянно просчитывайте риски.** Если риски слишком велики или соотношение издержек и выгоды складывается не в вашу пользу, поищите другие возможности.

- **Будьте готовы к извилистому пути к успеху.** Возможно, придется огибать препятствия и даже возвращаться назад, если это потребуется.



- **Набивайте руку в игре.** Играйте с умом, пока ставки не окупятся.

- **Сами определяйте свой курс в бизнесе, карьере и жизни.** Не позволяйте, чтобы другие сделали это за вас.

- **Создавайте больше возможностей для победы.** Чем больше возможностей выиграть, тем больше шансов на успех.

- **Решайте проблемы.** Забудьте о страхе, сосредоточьтесь на правильных решениях, дающих нужный результат.

## Правило 7

### Постоянно экспериментируйте

Артист и автор песен Дэйв Стюарт из Eurythmics, одного из самых успешных поп-рок-дуэтов (вторая половина дуэта – вокалистка Энни Ленокс), когда с хитами стало негусто (а в их числе были Sweet Dreams (Are Made of This) и Here Comes the Rain Again), переквалифицировался в кинорежиссера, автора, продюсера и владельца мультимедийного креативного агентства – все ради того, чтобы оставаться на гребне волны.

Позже он вернулся к истокам, став частью рок-группы SuperHeavy. Но более тридцати лет он успешно управлял развлекательным бизнесом, в котором полно бывших звезд и исполнителей одного хита. По словам Стюарта, ему удавалось вести дело без огромных затрат или использования знакомств со знаменитостями. Он просто постоянно адаптировал и переключал стили. Времена и вкусы меняются чересчур быстро, чтобы можно было сидеть на месте.

Очень многое происходит слишком быстро, отмечает Стюарт, поэтому надо обладать хваткой, даже если это означает заставлять себя идти на огромный риск. Если бы Стюарт не двигался дальше и не нарушал бы постоянно статус-кво, то, по его словам, ездил бы сейчас с синтезатором на гастроли, как звезда 1980-х. И был бы действительно несчастен<sup>{80}</sup>.

Постоянный бег, прыжки и кульбиты, смена тактики и маршрутов тоже не обходятся без неприятностей, отмечает музыкант. Но ведь другого выбора нет, кроме как то и дело оценивать меняющиеся обстоятельства и реагировать на них. Когда наша дорога резко поворачивает и встречается препятствие, мы можем только изменить соответствующим образом свою стратегию. Даже если, как отмечает Стюарт, для этого нам придется мобилизоваться и продолжить движение, после того как мы неожиданно налетели на кочку.

«Все, с кем я работал и кто действительно добился успеха, прошли по этому пути: от Мика Джаггера до Ричарда Брэнсона, – падая, они просто тут же поднимались, – рассказывает Стюарт. – Еще они всегда были полны идей. Многие кладут все яйца в одну корзину и ничего не добиваются».

К тому же, обращает внимание Стюарт, если сегодня ваш метод действительно работает, нет никаких гарантий, что он успешно сработает завтра.

## **Правило 7. Постоянно экспериментируйте**

У вас никогда не возникало чувства, что вам слишком уж комфортно? Начните думать как Стюарт и обзаведитесь еще одной важной привычкой: постоянно ищите способы расширить горизонты, овладейте новыми навыками и ломайте устои в собственной карьере или в работе вашей компании.

Преграды, которые вы сами себе ставите в виде сомнений, страха неудачи или боязни отказа, не дают развиваться вашей жизни и бизнесу, это серьезная проблема, потому что мир беспрестанно движется вперед. Но всегда есть и простой способ преодолеть эти препятствия и решить любую задачу. Позвольте себе отодвигать барьеры, мешающие двигаться дальше, пока они не разрушатся или пока вы не найдете более эффективный способ их обойти.

Любители популярных научно-фантастических видеоигр Halo или Gears of War хорошо понимают этот принцип. Очень часто игрока поджидает какое-нибудь чудовище. Когда гигантский робот-червь готов проглотить маленького танкиста, игрок не сидит на месте, не целится и не палит беспомощно по одним и тем же мишеням. Он искусно маневрирует вокруг чудовища, выискивая его слабые места, систематически обстреливает, пока не появятся уязвимые бреши в броне. А затем направляет на них огневую мощь до полной победы над врагом.

Если вы когда-нибудь наблюдали за ребенком, исследующим окружающий мир, который останавливается и изучает вещи и предметы, тогда вы знаете, как работает это правило в реальной жизни. Пробуй, учись, снова пробуй. Формула успеха удивительно проста, но мы ее забываем со временем, поскольку тревоги и страхи ограничивают наш кругозор. (Особенно влиятельны страхи смущения, неопределенности и изоляции.) Как раз эту формулу и применяют успешные лидеры, чтобы добиваться прорывов на любом уровне.

В былые времена, в 1940-е и 1950-е, компании вроде 3М и Hewlett-Packard (HP) поощряли экспериментаторство сотрудников. HP

позволяла им фантазировать по пятницам после обеда, а в 3М было неписаное правило, что инженеры могут потратить до 15 % рабочего времени на собственные проекты. По информации компаний, эти эксперименты привели к изобретению стикеров и лазерных принтеров.

В наши дни многие выдающиеся компании (Salesforce, Foursquare и Meetup) опираются на аналогичные принципы, чтобы меняться, создавать новое и задавать правила игры. Множество организаций даже регламентируют этот процесс с помощью регулярных мозговых штурмов (неформальных собраний по теме или творческих сессий), надеясь получить немало прибыльных новых идей<sup>{81}</sup>. Компания Pupina проводила программу, поощряющую создание приложений для домашних животных<sup>{82}</sup>, а Bloomberg Ventures использует такие инициативы для поиска потенциальных инвестиций<sup>{83}</sup>. Это самый передовой способ добиться творческих прорывов и попутно сократить расходы на исследования и разработки. Бесчисленное множество компаний сегодня уделяет повышенное внимание творческим программам именно потому, что они помогают генерировать новое и находить талантливых людей, которых иначе никто бы и не заметил (и не взял на работу).

Инновации не зависят от степени таланта, здесь главное изобретательность и творческий подход. Если тот или иной метод не помог вам обойти препятствие, не медлите и пробуйте другой. Если ваша организация не получает нужных результатов, которых вы ждете от нынешних стратегий или программ, сделайте что-то по-другому. Как ученые, начните с гипотезы и предположите, что это работает, пока не будет доказано обратное. Жизнь – это один большой эксперимент: одной ногой опирайтесь на проверенные методы, а другой прощупывайте новую почву, пока не найдете безопасный путь вперед.

### **Что же означает неудача?**

Если вы и ваша компания не экспериментируете и не занимаетесь инновациями, скорее всего, страх неудачи влияет на ваши решения. Давайте здесь остановимся ненадолго, чтобы разобраться, почему эта боязнь может мешать вам и почему успешные организации и люди уверены, что как раз слушаться своего страха – огромная ошибка.

Современная бизнес-среда в равной мере наполнена победителями и проигравшими, а также претендентами, которые могут легко попасть в ту или другую группу в зависимости от обстоятельств. Мы не можем все время быть победителями: статистика показывает, что девять из десяти стартапов прогорают, но мы точно можем выигрывать иногда. И если вы случайно споткнулись, это не конец всему. История многих компаний движется зигзагообразно.

Только потому, что мы можем потерпеть неудачу, нас нельзя считать неудачниками. Успех зачастую зависит от точки зрения: для кого-то 10 % рынка становятся пределом мечтаний, а для кого-то – оглушительным фиаско. Все зависит от отношения и того, что вы берете из своего опыта.

У вас всегда есть возможность переосмыслить свое положение и сменить курс, перегруппироваться и действовать. Продолжайте пробовать, падать и снова пробовать (то есть экспериментировать), и вы добьетесь успеха на десятилетия, как прославленные лидеры бизнеса и отраслевые титаны.

Возможно, из-за привычного толкования понятие «неудача» кажется таким страшным. Трактуйте его как «обучение». Неудачи неизбежны, но на них учатся – в этом их смысл. Неудачу можно рассматривать как некую инвестицию: фундаментальный процесс, во время которого люди и организации учатся и принимают более грамотные решения.

Бен Хью, основатель Cheezburger Network (блог о юморе, превратившийся в компанию стоимостью 37 миллионов долларов), не понаслышке знает о таком подходе. Он и его команда постоянно экспериментируют, промахиваются с новыми продуктами, сайтами и сетевыми стратегиями, поскольку работают в бизнесе интернет-мемов<sup>[28]</sup>, который развивается с головокружительной скоростью. То, что привлекает зрителей сегодня, вряд ли сработает завтра.

Хью не имеет ничего против неудачи. Он не принимает только очень крупные провалы.

«Мы говорим о масштабах риска, – объясняет Хью. – Неудача с заглавной буквы “Н” всегда пугает. Но, уменьшая масштаб риска, вы позволяете компании больше рисковать. Неудачи с маленькой буквы много значат для культуры любой организации»<sup>[84]</sup>. Для Хью и его

коллег экспериментирование – не просто обыденная форма деятельности, а необходимое условие жизнеспособности бизнеса.

«Рисковать и пробовать новое – это часть процесса развития, – считает Хью. – [В Cheezburger] мы не наказываем сотрудников за риски и неудачи. Мы наказываем их за бездействие».

Для ведущих компаний вроде AMD<sup>[29]</sup> и Adobe обычное дело выпустить экспериментальное оборудование или пробные версии программ (так называемые бета-версии), чтобы выявить проблемные точки. Зачем? Так они находят дефекты, исправляют их, переоснащают продукты и совершенствуют маркетинговые стратегии, спотыкаясь до выхода на рынок и избегая серьезных провалов.

Относитесь к любой неудаче как к шагу вперед, который становится частью жизни и бизнеса и которого не надо бояться. А если вы руководитель, то не наказывайте своих сотрудников за эксперименты, пока они не совершат одну и ту же ошибку дважды, поощряйте эксперименты.

Разумеется, ставить опыты не всегда просто и приятно. Необходимо справиться со множеством сомнений, в том числе не только с ощущением незащищенности и страхом неудачи, но и с другими видами боязни. Люди и компании должны непрестанно экспериментировать, иначе конкуренты оставят их на обочине.

Будьте благодарны за эксперименты и связанные с ними неудачи. Благодаря им компании могут совершенствовать свои продукты до их официального появления, чтобы лучше отвечать потребностям клиентов. Сервис Gmail компании Google существовал в бета-версии пять лет, в течение которых с ним можно было экспериментировать, менять дизайн и пробовать новые версии. Если бы не эксперименты и пробы (включая неизбежные неудачи), какие-то вещи в нашей жизни были бы не столь хороши.

Можно позволить неудачам определять вашу жизнь, а можно относиться к ним спокойно, зная, что каждая попытка приближает вас к успеху, а эксперименты просто необходимы для изменения, развития и будущих удач. Чем больше шишек вы набьете на пути вперед и чем больше проб и ошибок совершите, действуя потом более грамотно, тем ближе вы к успеху.

## **Новый взгляд на неудачу**

Итак, если ключ к успешным переменам и инновациям сводится к пробам и ошибкам, почему же всех беспокоит неудача? В чем дело?

Большинство из нас придают слишком серьезное значение неудачам в нашей жизни. Мы их боимся, мы одержимы ими, из-за них мы избегаем рисков и позволяем себе довольствоваться посредственными результатами.

Проснитесь и взбодритесь! Неудача – часть нашей жизни, если вы живы, значит, вы ее испытаете, независимо от того, сколько усилий вы прилагаете. Более того, неудача – одна из ступенек лестницы к успеху. Вспомните обо всех, кто столкнулся с ней, но не позволил ей остановить себя.

- **Стивен Спилберг** трижды поступал в киношколу при Университете Южной Калифорнии. И трижды ему это не удавалось. Впоследствии он был удостоен почетной степени в Университете Южной Калифорнии в 1994 году<sup>{85}</sup>.

- **Томас Эдисон** неоднократно терпел неудачу, прежде чем ему удалось найти правильную комбинацию материалов и конструкцию, чтобы создать коммерчески жизнеспособную лампу накаливания. Как сказал сам Эдисон: «Я нашел десять тысяч способов, которые не работают, но я не потерпел неудачу, каждая неверная попытка – это шаг вперед»<sup>{86}</sup>.

- Когда репортер спросил основателя FedEx **Фреда Смита**, какую оценку тот получил за курсовую, в которой излагалась идея круглосуточной доставки, Смит ответил: «Не помню, наверное, как обычно, тройку»<sup>{87}</sup>. Сейчас FedEx доставляет ежедневно в среднем 3,5 миллиона посылок<sup>{88}</sup>.

- Печатать первую книгу **Джоан Роулинг** «Гарри Поттер и философский камень» отказались двенадцать издательств, пока ее не взяли в Bloomsbury<sup>{89}</sup>. К настоящему моменту писательница заработала больше одного миллиарда долларов<sup>{90}</sup>.

- **Дик Чейни** дважды вылетал из Йельского университета, прежде чем получил степени бакалавра и магистра в Университете Вайоминга и стал впоследствии конгрессменом, министром обороны и вице-президентом США.

По мнению Алана Кьята из Университета Мэриленда, «когда менеджмент не воспринимает сбой как часть инновационного процесса, страх неудачи заставляет компанию сосредоточиться на второстепенных инновациях, более безопасных и несущих меньше рисков. Радикальных новшеств, которые могут преобразовать всю отрасль, избегают из-за страха»<sup>{91}</sup>. Постоянные эксперименты на всех уровнях вознаграждают тех, кто идет на продуманный риск: это самый верный способ создавать новое и осуществлять серьезные прорывы.

В таком же ключе Эрик Рис<sup>[30]</sup> разработал концепцию бережливого стартапа, которая объединяет принципы запуска новых продуктов или бизнеса. Эти принципы, основанные на подтвержденных данных, экспериментах и частых повторениях, могут быть сведены к пяти шагам:

- **Шаг-1.** Создавайте быстро.
- **Шаг-2.** Выпускайте часто.
- **Шаг-3.** Оценивайте.
- **Шаг-4.** Учитесь.
- **Шаг-5.** Повторяйте<sup>{92}</sup>.

В этой модели переплетены не только эксперименты и ошибки; чем сложнее задача (и больше потенциальная выгода при ее решении), тем больше вероятность неудачи. Таким образом, чем больше вы экспериментируете, тем быстрее потерпите неудачу, тем упорнее будете восстанавливать силы и пробовать снова и тем скорее придете к успеху. Эта стратегия работает в отношении большинства передовых стартапов и крупнейших корпораций, она может работать и на вас, и на вашу компанию.

## **Творите свою карьеру**

Надо не просто постоянно компоновать, корректировать и перестраивать стратегии, но и непрерывно заниматься карьерой. Как бизнес-решения постоянно пересматриваются и улучшаются под будущие задачи, так и мы должны все время менять нашу жизнь, разворачивать ее в разных направлениях, чтобы двигаться вперед.

При нынешней системе мы ориентируемся на предсказуемость работы в предсказуемых отраслях, чтобы заработать себе на хлеб,



обеспечить благосостояние и будущее нашим семьям. Однако мир может меняться в мгновение ока, и это может не совпадать с нашими интересами или целями как персональными, так и профессиональными, не говоря уже о долгосрочных задачах.

Профессионал завтрашнего дня за свою жизнь сменит от десяти до пятнадцати мест работы<sup>{93}</sup>. Люди в возрасте до тридцати лет, как прогнозируется, будут менять работу каждые полтора года (Forbes называет смену трудовых контрактов новой нормой поколения нулевых)<sup>{94}</sup>. Аутсорсинг и «удаленка» становятся все популярнее. Компании все охотнее переходят на фриланс, контрактников и временных работников.

Как организации должны заниматься инновациями, чтобы оставаться во главе меняющихся рынков, так и вам надо начать экспериментировать с карьерой уже сегодня, обогащая опыт, увеличивая навыки, расширяя профессиональные горизонты, чтобы повысить свою универсальность как специалиста и приобрести умения и знания, на которые будет спрос завтра. Конечно, можно подождать и заняться этим позже, когда вас припрут к стене и вам придется наверстывать упущенное. Но в какой-то момент вам наверняка придется заняться собственным преобразованием. Почему бы не сократить разрыв между будущим и настоящим, назначив себя вице-президентом по инновациям в собственной жизни, и сразу же не расширить свое резюме?

Чем больше вы будете заниматься карьерой, пробовать новое и инвестировать в себя: будь то посещение курсов или тренингов, корпоративные мероприятия или просто чтение материалов о новых тенденциях и технологиях, – тем больше у вас появится простора для маневра в вашей профессиональной жизни. Чем больше новых областей знаний вы будете осваивать и наращивать свое влияние на работе (став в своей компании экспертом по тому или иному вопросу либо специалистом по улаживанию проблем), тем меньше вы будете изнашиваться и тем реже вам придется идти на компромиссы.

Есть очевидные причины для экспериментов: подкрепите свое резюме дополнительным опытом и навыками, знаниями и квалификацией. Попутно вы повысите свою профессиональную ценность и надолго обеспечите себя преимуществом.

Давайте рассмотрим ситуацию выбора, когда мы принимаем решение о том, как вести себя с работодателями. Выбор простой, но важный. Мы можем воспринимать их как покровителей и действовать как подчиненные в ожидании, когда нам создадут некие возможности, а можно относиться к ним как к партнерам и стремиться к общим целям, осознавая при этом, что каждый отвечает за себя.

Выкраивайте время или эффективнее используйте часы вне работы для развития своих способностей и карьеры. Чем больше вы экспериментируете и узнаете, тем мощнее будут ваши крылья и тем выше вы взлетите. Немного страховки не помешает. Это все-таки ваша карьера, ваша жизнь и ваше благополучие. В конце концов вы сами отвечаете за свою судьбу. Изобретая, экспериментируя и получая необходимые знания и опыт, вы обретете свободу в профессии.

Еще более важный аспект заключается в том, что, постоянно экспериментируя с карьерой, вы получаете больше возможностей делать ту работу, которая ценится и которая доставляет вам удовольствие.

Возьмем случай Аниты Крофтс, которая добровольно поставила себя в опасное положение, когда предложила руководству Вашингтонского университета разрешить ей самой придумать себе занятие в колледже. Вместо того чтобы читать лекции и занимать пост замдиректора направления по коммуникациям и лидерству, она стала инструктором факультета коммуникаций (Анита выполняла функции тренера, обучая студентов лидерским навыкам). Новая позиция объединила программы бакалавриата, магистратуры и докторантуры для студентов с разных курсов и факультетов.

Крофтс горела идеей, но понимала, что ее надо продать декану факультета. А это было не так просто, ведь многие учебные заведения известны консервативной административной политикой.

Крофтс вспоминает: «У меня на протяжении нескольких месяцев не хватало мужества напрямую поговорить с деканом. Я понимала, что на фоне университетских традиций это будет радикальное предложение. Это так не укладывалось в действующие нормы. Но я не оставляла надежды, и мне хотелось думать о работе моей мечты»<sup>{95}</sup>.

В конце концов Крофтс собралась с духом и сделала шаг. Ее не выставили за дверь, как она опасалась, – наоборот, руководство

согласилось поддержать эксперимент. Теперь она не просто преподаватель, а инструктор.

Вот какой урок она извлекла из своего опыта: «Ориентируйтесь на самый лучший и самый большой приз. Карьера – не ровная линия. У нее есть круги и этапы. Станьте сами себе агентом. Моя карьера – как паркур».

Пример Крофтс легко воспроизвести и адаптировать для многократного повторения. Воодушевившись историей Крофтс, ее подруги Джессика Эш и Рэйчел Голд тоже сделали рывок, изменив траекторию своих карьер, и добились столь же ощутимых результатов благодаря смене подхода.

Эш работала в некоммерческой организации United Way, занимаясь инициативами по улучшению жизни людей. После пятнадцатиминутного разговора с начальством она, имея в своем багаже навыки киномонтажа, создала серию роликов, которые стали событием в сфере коммуникаций и связей с общественностью. Джессика вспоминает об этом так: «United Way – прекрасная компания с нормальными правилами, но, если бы они отказали, я пошла бы еще куда-то или сделала это сама»<sup>[96]</sup>. Голд, в прошлом участница кантри-группы, получила докторскую степень и в сорок лет стала исследователем в клинике Kaiser Permanente. Ей разрешили работать на полставки в Kaiser и на полставки в одной организации, где она выполняла функции посредника. «Я прочла книгу Lean In, где говорится, что женщины не просят, – и пришла с этой книгой к боссу, заявив: “Ну вот, Стив, я тебя прошу!”», – говорит Рэйчел<sup>[97]</sup>.

Если вас не устраивает ваша работа, карьера или вектор вашей жизни, возможно, пора начать что-то новое. Скажите: я могу позволить себе попробовать новое и рискнуть; а потом идите и попросите.

## **Работа продолжается**

Относитесь к своей компании и карьере как к стартапу, который занят постоянными экспериментами и наработками. Очень немногие организации достигают огромного успеха в один миг, так что не стоит ждать от себя этого. Успешные компании и личности ставят большие цели, идут к ним постепенно, шаг за шагом, экспериментируя и узнавая новое в процессе движения. Разбивая крупные задачи

на мелкие, упорно работая над ними, корректируя курс, в конце концов они собирают вместе все кусочки этой головоломки.

На заре своей истории компания Airbnb (онлайн-сервис, помогающий путешественникам с арендой жилья) столкнулась с проблемой. Ее услуги пробуксовывали в Нью-Йорке. Основатели компании Джо Геббиа и Брайан Чески полетели в Нью-Йорк и попытались снять там жилье сами. Сразу же стало понятно, что фотографии предлагаемой недвижимости ужасны. Тогда тандем решил проверить гипотезу: изменится ли отношение людей, если пересмотреть способ подачи жилья и создать более благоприятные впечатления с помощью высококлассных снимков. Возрастет ли вероятность, что жилье снимут?

Они взяли в аренду дорогой высококачественный фотоаппарат и сами сделали фото. Через месяц снимать жилье стали в два раза лучше. Потом Геббиа и Чески применили то же решение в других мегаполисах, получив схожий результат. Вот что говорит Геббиа: «Когда мы исправили продукт в Нью-Йорке, это решило наши проблемы в Париже, Лондоне, Ванкувере и Майами»<sup>[98]</sup>. Всего-то надо было поэкспериментировать и найти верное решение.

Как показывает случай Airbnb, чтобы достичь цели и оставаться на волне, надо развиваться, никогда не прекращать процесс самосовершенствования.

В книге The Start-Up of You<sup>[31]</sup> основатель и председатель компании LinkedIn Рейд Хоффман и его соавтор Бен Касноча отмечают необходимость менять стиль мышления, если вы хотите добиться успеха: к бизнесу и карьере надо относиться как к постоянной бета-версии, то есть воспринимать себя и свою организацию как постоянно развивающуюся структуру.

Авторы так характеризуют постоянную бета-версию:

*Все время быть на старте  
Всегда продолжать работу*

Хоффман и Касноча утверждают, что компании и люди постоянно развиваются и никогда не останавливаются. «Слово “закончено” нужно отнести к ругательным. Мы все представляем собой постоянно развивающуюся модель, – отмечают Хоффман и Касноча. – Восприятие карьеры как постоянной бета-версии заставляет вас признать, что у вас

бывают ошибки, определить новые векторы развития, к которым вам надо адаптироваться и идти с ними в ногу»<sup>[99]</sup>.

Нужно побороть страх и найти в себе мужество постоянно экспериментировать: именно такая концепция получает все большую популярность у ведущих компаний и специалистов.

Но экспериментируют не только мировые лидеры в области высоких технологий. Компания SolarCity выросла в крупнейшего поставщика солнечных батарей в США благодаря не только изобретенной ею эффективной солнечной панели, но и лучшей бизнес-модели.

SolarCity была в числе первых производителей солнечных батарей в США, которая предложила потребителям финансовый лизинг<sup>[32]</sup> или возможность просто платить за энергию, вырабатываемую на их собственных объектах. (По ставке примерно на 10 % ниже стандартной платы за электричество<sup>[100]</sup>.) В результате этих и других нововведений, разработанных путем проб и ошибок, в 2012 году компания была признана журналом Fast Company одной из самых инновационных в мире.

Разумеется, метод проб и ошибок сопровождается многочисленными неудачами.

Из недавнего исследования, охватывающего 500 компаний, выяснилось, что 61 % предприятий считают, что создание экспериментаторской среды, в которой нормально ошибаться, напрямую мотивирует к инновациям. При этом 38 % организаций уверены, что свои лучшие идеи они получили от клиентов, и только примерно 33 % компаний опираются на формальный метод при их поиске и опрашивают клиентов, чтобы оценить жизнеспособность идей.

Надо отметить, что почти 66 % опрошенных компаний, принявших участие в исследовании (в том числе и конкурирующих друг с другом), доводят идею до рынка с помощью пилотных программ или экспериментов всего за один-пять месяцев. Нужно быть готовым пробовать и ошибаться. Чем больше мы рискуем, чем больше экспериментируем и чем больше получаем отзывов, тем изобретательнее, эффективнее и успешнее мы можем быть.

## **Практические шаги**

Современные компании должны быть оазисами инноваций и творчества, новые идеи нужно проверять на жизнеспособность и затем быстро отмечать, воплощать или проверять снова в зависимости от результатов. Экспериментирование необходимо сегодня любому бизнесу и любому профессионалу, и наверху, и внизу иерархической лестницы, поэтому все должны рисковать и даже оступаться, потому что неудача – всего лишь остановка на пути к успеху.

Специалисты не должны бояться пробовать новое, когда речь идет о карьере. Если вы хотите оставаться актуальными, необходимо обновлять и совершенствовать свои навыки, знания и опыт, сегодня создавая возможности, которые окупятся завтра.

Следуйте таким рекомендациям, если хотите приблизить успех:

- **Постоянно экспериментируйте.** Все подвергайте сомнению, особенно статус-кво, и пробуйте новое. Оценивайте результаты, корректируйте подходы и пробуйте снова.

- **Примите неопределенность.** Иными словами, примите перемены и идите с ними в ногу. Но делайте это осторожно, постепенно, набираясь знаний, пока не будете готовы к решающему прыжку вперед.

- **Переосмысливайте неудачи.** Неудача закономерна для эксперимента, она приближает вас к цели. Примите ее, извлеките ценные уроки и потом используйте полученное знание. Не позволяйте страху неудачи сбить вас с курса.

- **Работайте как бережливый стартап.** Создавайте быстро, выпускайте часто, оценивайте, учитесь, повторяйте.

- **Обогащайте свое резюме.** Экспериментируйте с целями и методами, получая дополнительный опыт и навыки, по-новому используйте знания и умения. Надо всего лишь изменить нынешнюю траекторию.

- **Всегда оставайтесь в движении.** Никогда не останавливайтесь: пробуйте, действуйте, а потом на основе обратной связи совершенствуйте тактику.

- **Будьте всегда в стадии разработки.** Ставьте себе большие цели, а потом потихоньку приближайтесь к ним. Не отмахивайтесь от новых крупных задач, ведь новые времена порождают новые потребности, и всегда надо думать о будущих ориентирах. Ваш потенциал

становится безграничным, когда вы беспрестанно учитесь, развиваетесь и раздвигаете границы.

## Правило 8

### Выберите свое сражение

Несмотря на то что Джед Йорк – владелец и CEO профессионального футбольного клуба San Francisco 49ers, выступающего в Национальной футбольной лиге<sup>[33]</sup>, он на удивление мало беспокоится о победах в матчах или о выигрыше Суперкубка<sup>[34]</sup>. Тем более что его первое бизнес-решение (нанять Майка Синглетари главным тренером) привело к катастрофе в сезоне 2010 года. Но Йорк по-прежнему предпочитает рисковать и брать непроверенных игроков, проводить опасные матчи и играть на нервах болельщиков, ставя долговременный успех выше сиюминутного удовлетворения. Некоторые битвы стоят того, чтобы бороться, говорит он.

«Многие команды ставят целью выигрыш в Суперкубке, – рассуждает Йорк. – Мы же хотим сохранять преимущество из года в год, а не один сезон. Надо смотреть на долгосрочную перспективу и позволять себе небольшие ошибки ради большого успеха»<sup>{101}</sup>. Это означает избирательно подходить к выбору сражений, уделять внимание тем или иным возможностям и проблемам, оставляя другие в стороне или откладывая на более благоприятный день. Болельщики, возможно, и не приветствуют решения Йорка, но он знает, как важно бороться за то, во что веришь, и где, когда и зачем нужно, невзирая ни на что, сделать трудный выбор.

Когда звезда сезона защитник Алекс Смит, контракт которого стоил восемь миллионов долларов, получил травму, Йорк не побоялся поставить в игру непроверенного новичка Колина Коперника (в которого на тот момент было вложено триста тысяч долларов). Он не был в числе фаворитов. Но Йорк не тратил время на размышления. Ему надо было выигрывать важное сражение. «У нас было ощущение, что Коперник может стать нашим защитником на следующие десять-пятнадцать лет, – объясняет Йорк. – Если бы вы посмотрели тогда на эту перспективу, то не особо бы волновались, потому что вам нужна была лучшая возможность выигрыша в следующем десятилетии».



Итак, когда Йорк вместе с тренерами охотится за талантами, его не заботит, чье эго он заденет или кто не согласен с его стратегиями. Он и его команда всегда сосредоточены на том, чтобы сделать правильный выбор, даже если это означает неприятие со стороны фанатов, критиков и коллег.

С таким подходом не избежать конфронтации. Йорк и его сотрудники и не стараются уходить от противостояний, они просто грамотно относятся к этому. По мнению экспертов, Йорк с коллегами не всегда делает верный выбор. Но чтобы достичь успеха в условиях жесткой конкуренции и часто делать правильные ставки, невозможно опираться на прежние подходы. Команда Йорка не плывет по течению, а бросает вызов общепринятым правилам, тщательно выбирая сражения для своего участия.

Атмосфера, которую поддерживает Йорк в клубе, может показаться нам знакомой: «Нам нужна среда, которая не боится неудач, именно она порождает лучшие компании и инновации в мире». Его стратегия предельно проста: участвовать в битвах, которые дадут долгосрочные результаты, а остальные отложить на другой день или вообще игнорировать.

Поскольку инновации противоречат принятым нормам, то процесс их внедрения закономерно сопровождается трениями. Члены команды Йорка знают, что, когда нужны позитивные перемены, не надо тратить силы на решение незначительных вопросов. Когда вы сосредоточитесь на сражении, которое даст ценный результат, не стоит расходовать силы и ресурсы на менее продуктивные и зачастую выматывающие задачи. (Подсказка: большинство футбольных матчей выигрывается благодаря плану игры, а не политике.) Так вы не только избежите неприятного развития событий, но и сможете оптимально задействовать все имеющиеся ресурсы именно там, где они нужны больше всего.

Бои выигрывать нелегко хоть на футбольном поле, хоть вне его. Кто-то может годами усердно учиться побеждать. А вот Йорк знает, что не так уж сложно выигрывать, если вы диктуете условия и последовательно используете время, усилия и энергию ради самых продуктивных достижений.

Йорк вспоминает, как ребенком сидел на коленях Дженифер Монтаны (супруги легендарного футболиста Джо Монтаны) и завопил,

когда San Francisco 49ers проиграли Minnesota Vikings. Но когда команда в следующий год выиграла Суперкубок, он понял важный урок: любой может пойти на второй круг и успешно выступить на поле боя в следующий раз, главное – сохранять желание биться и мыслить стратегически, когда наносишь удар. «Не трудно знать, как правильно делать, – резюмирует Йорк. – Трудно сделать и продолжать действовать».

Когда Йорк сегодня принимает решения, он спрашивает себя: «А что бы сказал тот малыш? Какие решения выбрать, если вас не волнует, что подумают другие? Что правильно и что неправильно, всегда перед глазами – так что ответ простой. А вопрос сводится к тому, готовы ли вы жить с критикой, которой вас подвергают, когда вы принимаете решения?»

Если вы готовы к переменам и новому, поймите, что конфронтация неминуема. Но, как отмечает Йорк, ее гораздо проще пережить, если вы точно знаете, где, когда и как случится конфликт.

## **Правило 8. Выберите свое сражение**

Как мы уже знаем, преодолеть страх проще, если относиться к рискам и неопределенности как к игре случая. Чтобы побеждать чаще, надо разворачивать шансы в свою пользу. Иными словами, надо тщательно выбирать сражения. Необходимо объективно и грамотно определять действенные стратегии и понимать, когда лучше избежать потерь и отложить бой на другой день.

Стартапы, специализирующиеся на программном обеспечении, не могут соревноваться с гигантами вроде Microsoft или Sony. Они решают проблемы, которые слишком непривычны или неуловимы для неповоротливых крупных корпораций. Пригородные ретейлеры не идут ноздря в ноздю с титанами рынка типа Wal-Mart, снижая цены. Они проводят локальные промоакции, участвуют в жизни районов, где работают, они более внимательны к покупателям.

Как отмечает Стивен Денни, автор Killing Giants («Убить гигантов»), крупные корпорации зачастую создают культуру, в которой определенные идеи нежелательны и не приветствуются. Именно здесь могут наиболее эффективно проявить себя предприимчивые компании. То же самое справедливо для любой профессии.

Воспользуйтесь навыками, опытом, знаниями и связями, которых нет у других, – и вы окажетесь на вершине кадровой пирамиды. Решайте проблемы без напоминаний и без опоры на других – и руководство заметит вас быстрее, чем подхалимов и карьеристов. Пусть у вас будет послужной список, отражающий ваши таланты. Покажите потенциальному работодателю, на что вы действительно способны, – и вас запомнят лучше, чем других кандидатов.

Подумайте об этом, и вы найдете тысячи иных способов проявить себя.

В повседневных баталиях нужны стратегическое мышление и находчивость – нельзя разрешать эмоциям затуманивать разум при принятии решения: участвовать в сражении или нет. Чтобы действовать обоснованно, правильно выбирать битвы, вы должны:

- заблаговременно собирать факты;
- оценивать обстоятельства объективно и в совокупности;
- четко представлять свои цели;
- стратегически планировать способы достижения целей;
- расставлять сопутствующие задачи по степени важности;
- реализовывать стратегии и действовать;
- учиться на полученных результатах;
- постоянно анализировать обстоятельства и корректировать планы соответствующим образом.

Точно оценивать и правильно интерпретировать возможности и препятствия. Внимательно относиться ко всем шансам. Понимать, к чему вы стремитесь, что поможет достичь цели и как вы поступите, если ваша тактика не приведет к успеху. Изучите поле битвы, игроков и определите направление броска. Дальше двигайтесь вперед и действуйте обдуманно.

Любое бизнес-решение сводится к борьбе. Надо знать, как, когда и где использовать ресурсы с наибольшей отдачей. Спокойствие и дальновидность помогут принять правильное решение, избежать потенциальных ловушек и сделать безопасные ставки.

## **Выбор возможностей и задач**

В жизни и бизнесе чрезвычайно важно уметь распознавать возможности и темы, которые заслуживают внимания, выстраивать их

в приоритетном порядке и определять, чем заняться в первую очередь, что отложить, а что вовсе списать со счетов. Подобные навыки жизненно необходимы вам самим и вашей компании. И хотя у каждого выбора есть два вида цены (усилие и возможность), для выбора поля боя вовсе не обязательно быть стратегом высшей категории. Просто посмотрите, какие тенденции бизнеса и карьерного роста маячат на горизонте, и будьте готовы оказаться в нужном месте в нужное время с нужными навыками, ресурсами и контактами. Как?

- **Сфокусируйте внимание на существующих, зарождающихся и будущих тенденциях, оценивайте влияние каждой из них.** Видя картину целиком и отслеживая значимые тренды, вы сможете определить грядущие перемены и решить, действовать или нет. Сегодняшние обновления знаний, связей, навыков и умений вместе с корректированием тактики принесут вам дивиденды завтра.

- **Будьте любопытны, непредвзяты и задавайте вопросы.** Любопытство не убивает кошек. Но очень выручает многих профессионалов и компании. Свежий взгляд побуждает к действию, так что любопытство – это ваше преимущество.

- **Избегайте прихотей.** Они не помогут вам засверкать на карьерном небосклоне или изменить судьбу. Фантазии притягательны, приятны, но непродуктивны. Спросите себя: то, что в моде, действительно имеет долгосрочный потенциал? Если нет, сделайте все что можете, но используйте лучшие возможности, которые обеспечивают длительный результат.

- **Подружитесь с талантами, навыками и знаниями, которые будут востребованы завтра.** В нужный момент вы должны воспользоваться своими преимуществами. Возможно, вам придется освоить новые умения, обзавестись связями и ресурсами или научиться чему-то. Сделайте это сейчас, до того, как возникнет необходимость. Огнетушитель лучше все-таки приобретать до того, как дом будет охвачен пожаром.

- **Будьте в нужном месте в нужное время.** Представьте, что через несколько лет будущее отвернется от вашего бизнеса, отрасли, рынков или роли, в которой вы сейчас находитесь. Адаптируйте свои подходы и займите стратегически выгодную позицию, чтобы выиграть в результате предстоящего сдвига. Профессиональная актуальность – это серьезная страховка.

Используйте любую возможность, чтобы расширить ваш опыт, навыки, возможности и связи. Выбирайте именно те средства, которые лучше всего адаптируются к различным обстоятельствам предстоящих сражений. Не упустите из виду и возможности, которые открываются перед вами благодаря чужим решениям. Если работодатель хочет отправить вас на курс МВА (то есть сделать вас более ценным сотрудником) или дать вам шанс попробовать себя в новой области, без раздумий пользуйтесь этой бесплатной инвестицией.

Играйте в шахматы, а не в шашки. Не заикливайтесь на повседневных мелочах, а думайте на несколько шагов вперед и ищите возможности обрести надежные знания и активы, которые будут давать постоянную доходность. Лидеры завтрашнего дня понимают, что мир все время меняется, и прилагают усилия, чтобы развиваться и меняться вместе с ним. Когда вы стратегически оцениваете свои сражения и мыслите на шаг вперед, другие уже в трех шагах позади.

### **Борьба с превосходящими силами противника**

Разумеется, участвовать в бою не так и просто, особенно если кажется, что шансы не в вашу пользу. Порой мы понимаем, что обстоятельства против, и тогда нас охватывает страх, что мы проиграем.

Хотя мы не можем перехитрить каждого противника или увернуться от него, в наших силах выбрать верный момент, место и условия для борьбы и повысить свои шансы на победу. Это может выражаться в том, чтобы выдавать результат досрочно, менять продукты и стратегии, обращаться к иной целевой аудитории и даже откладывать или отменять планы до лучших времен.

Например, в 1970-х и 1980-х годах Джон Скалли, вице-президент по маркетингу PepsiCo, запустил кампанию Pepsi Challenge, во время которой потребителям предлагалось попробовать два немаркированных напитка (Coca-Cola и Pepsi) и выбрать понравившийся больше. Эта маркетинговая кампания, которая выявила превосходство Pepsi, не преследовала цель обидеть конкурента. Это больше походило на партизанские действия.

«В те дни Coca-Cola занимала первое место, ее продажи превышали наши в девять раз»<sup>{102}</sup>, – вспоминает Скалли. Таким образом PepsiCo начала захват верхушки рынка, где главенствовала Coca-Cola.

Почему? «Потому что наш конкурент не думал, что надо о чем-то беспокоиться», – объясняет Скалли. Несмотря на сильные позиции Coca-Cola на ее лучших рынках, в PepsiCo знали, что дистрибьюторы соперника не ждут конкурентов там, где они чувствовали себя очень спокойно. Поэтому PepsiCo и развернула тайком свою кампанию под носом у Coca-Cola, предусмотрительно не делая шума из тестирования напитков, чтобы не насторожить соперника.

Когда же PepsiCo решила пошуметь, она вложила миллионы долларов в рекламу на региональных телеканалах, и Coca-Cola уже было поздно что-то делать в ответ. Выскачка PepsiCo быстро нарастила свою долю рынка, превратившись из аутсайдера в соперника-тяжеловеса.

Для достижения подобных результатов примерьте на себя следующие методы, которые могут помочь в неблагоприятных обстоятельствах:

- **Постоянно оценивайте шансы на успех в достижении поставленных целей.** Посмотрите на цифры, чтобы определить реальные шансы на победу. Проведите широкомасштабное исследование. При запуске новых продуктов в первую очередь поработайте с фокус-группами. При устройстве на работу соберите информацию о будущем работодателе и других кандидатах на вашу позицию. При встрече с новыми конкурентами сначала тщательно изучите их сильные и слабые стороны.

- **Выберите себе обязательства.** Проявляйте активность там, где нет конкурентов, то есть продвигайте свои продукты среди обойденной вниманием и прибыльной аудитории. Чем меньше конкуренция и чем реже вы с ней сталкиваетесь, тем выше ваши шансы преуспеть и преодолеть трудности. Возможности тоже нужно выстраивать по степени предпочтительности, чтобы они были в вашу пользу и сулили долгосрочную отдачу. Какими бы заманчивыми ни были краткосрочные достижения, если учесть затраченные на них усилия, то конечный результат может оказаться не таким уж и значительным.

- **Выберите поле битвы и заранее изучите его.** Если вам предстоит сразиться с конкурентами, тогда станьте тем, кто определит, где проводить битву, когда, каким оружием и перед какими зрителями. Ищите моменты, когда соперники не очень внимательны, зоны бизнеса, где они не сильны, и рынки, где они еще не чувствуют себя уверенно. Например, вместо участия в войне цен с помощью телерекламы, нацеленной на массового потребителя, можно повоевать на онлайн-форумах, где присутствуют лидеры общественного мнения.

- **Определите, когда сокращать издержки, удваивать ставки и менять курс.** Если стратегии продаж, реклама и операционные подходы не работают, не бойтесь заявить об этом и поискать альтернативу. Невозможно побеждать в каждой схватке, но из каждой можно извлечь урок, так что используйте полученное знание, чтобы усовершенствовать свои стратегии для дальнейшей борьбы. Становитесь дальновиднее благодаря опыту и не повторяйте прежних ошибок. Можно проиграть сражение, но победить в войне.

## **Стратегия начинается изнутри**

Разумеется, планируя сражение и готовясь к нему, нужно смотреть вширь и вглубь, можно контролировать свои шаги и решения, но не внезапные изменения в стратегии противника или бизнес-среде. Если перед вами непредсказуемый или неизвестный ландшафт или соперники постоянно меняют тактику, все, что вам остается, – это импровизация. Вы не можете изменить ход жизни, но способны стратегически реагировать на него, что гораздо легче и эффективнее, чем попытки изменить реальную рабочую среду.

Как и многие представители поколения нулевых, Эндрю Стингер перепробовал множество компаний и профессий. Окончив вуз в 2006 году, он работал помощником юриста, сотрудником службы поддержки клиентов и специалистом по интернет-маркетингу. Но, в отличие от сверстников, его не волновали зигзаги карьеры. Потому что он придерживался гибкой стратегии, предполагающей тщательный выбор работы, которая дает широкий опыт и знания и служит стартовой площадкой для дальнейшего развития.

На раннем этапе карьеры Стингер, по его словам, усвоил важный урок, наблюдая за предпринимателями из сферы высоких технологий. Жизнь меняется стремительно, и мы должны адаптироваться столь же быстро, а это можно делать, только принимая продуманный риск. В мире бесконечного разрушения ваши амбиции могут реализоваться только при условии, что они подкреплены знанием и опытом. Стингер создал в PowerPoint презентацию собственных навыков и опыта работы, чтобы понять, каких умений и возможностей ему не хватает. Затем он стал работать полный день на разных работах, чтобы укрепить свой профессионализм и ликвидировать пробелы. Он был настолько уверен в своей стратегии, что отказался от позиции в Google ради маленького неизвестного стартапа, где ему предложили гораздо более стрессовую работу в гораздо более неудобной среде (по словам самого Стингера, он как будто «пересел с круизного лайнера на гидроцикл»).

Сегодня, по убеждению Стингера, добиться успеха можно с помощью тактического выбора, который обеспечит вам место в авангарде вашей отрасли и расширит способности адаптироваться



к переменчивым обстоятельствам. Стингер объясняет, что для победы в современной жизни нельзя пользоваться прежними навыками, делать тот же выбор и опираться на прошлый опыт. Нужно целенаправленно культивировать гибкость и стрессоустойчивость, способности появляются только со временем после терпеливой и последовательной работы над собой. Все больше и больше востребован специалист широкого профиля, говорит Стингер<sup>{103}</sup>. Ради движения вперед учитесь как можно больше, как можно быстрее и смотрите стратегически на свои возможности.

Если говорить о карьере, то существует большая разница между развитием и продвижением. Можно идти вперед бесцельно только ради большего заработка. Но однажды, когда рынки поменяются, все рухнет, будут востребованы совсем иные навыки и услуги. Стингер советует подготовиться к подобным переменам, вооружившись необходимыми ресурсами и знаниями заранее. Если у вас есть план и стратегия мобилизации собственных средств и методов еще до наступления новых времен, значит, вы готовы к ним.

«Один из ключевых моментов, особенно для работника начального уровня, заключается в том, чтобы пренебречь престижем, – убежден Стингер. – Важно знать, как учиться. Потратьте свое время на новую компанию или позицию, учась и овладевая знаниями».

Стратегии для успешной адаптации компаний могут сводиться к тому, чтобы создавать для сотрудников возможности учиться, получать дополнительные навыки, экспериментировать с идеями. На персональном уровне, по мнению Стингера, образование вовсе не должно быть официальным или обширным. Способности можно развивать ежедневно, занимаясь новыми проектами, взаимодействуя с коллегами из других отделов и знакомясь с новыми технологиями. На досуге можно развиваться с помощью хобби. В любом случае важно определить принципиальные цели, вступать в бой по усмотрению и реализовывать планы, которые помогут приблизиться к крупным целям, постоянно анализировать тактику и корректировать стратегии в зависимости от развития ситуации.

Стратегия, которую вы выбираете для бизнеса, карьеры и жизни, берет начало внутри вас. Вместо попыток изменить мир сосредоточьтесь на том, что поможет изменить баланс сил в игре

в вашу пользу, то есть на решениях, действиях и реакции на окружающий мир. В частности:

- Идите в ногу с переменами в вашей отрасли, постоянно расширяя свой опыт и перспективы.
- Развивайте в себе гибкость и стрессоустойчивость.
- Будьте универсалом, узнавайте как можно больше. Учитесь, как учиться.
- Помните – неприятности случаются, готовьтесь к ним заблаговременно.
- Вооружитесь навыками и ресурсами, которые помогут импровизировать.
- Будьте целеустремленными и дальновидными в своем выборе.

Ищите средства, навыки и знания, которые помогут преуспеть вам и вашей компании задолго до того, как в них возникнет необходимость. Знание – лишь половина успеха. Если вы хорошо подготовлены, то дальше просто надо быть начеку и меняться, как того требует ситуация.

### **Будьте более изобретательны в бизнесе**

Выбор сражения – это постоянный процесс оценки и переоценки. В равной степени важно определить, где и когда ударить, какими личными и организационными качествами нужно обладать, чтобы эффективно атаковать, а также разработать грамотный план нападения.

Как правило, это означает быстро и на лету находить решения, используя любые ресурсы, которые есть под рукой. Выстраивание стратегии, которая перевернет правила игры, вовсе не требует огромных капиталовложений, разрешения авторитетных бизнес-лидеров на изучение новых направлений бизнеса или убеждения многочисленных коллег следовать к общей цели. Порой нужно немного изобретательности, чтобы добиться успеха и сделать это быстрее, чем конкуренты, у которых больше ресурсов, кадров и опыта.

Чтобы инновации были эффективными, процесс их рождения не обязательно должен быть причудливым, сложным и дорогим. Если вы знаете клиентов, свои сильные стороны и свою отрасль, ваши хитроумные идеи и их воплощение могут легко затмить результаты

броской рекламной кампании и огромных инвестиций в исследования и разработки.

Спросите об этом Сару Блейкли из Атланты, которая раньше продавала факсы. Она узнала на личном опыте, как оригинальная стратегия помогает обогнать конкурентов и приблизиться к цели.

Однажды Блейкли решила обрезать колготки, чтобы, по ее словам, «привлекательно выглядеть» в брюках. Она оформила патент на утягивающие колготки без носков и, вложив свои пять тысяч долларов, начала бизнес. Компания Spanx теперь продает более 200 наименований товаров и оценивается в один миллиард долларов. Но Блейкли сделала гораздо больше, чем просто придумала отличную идею и оформила патент. Она применила экономную и революционную стратегию продаж, которая резко подняла ее бизнес и помогла ему расти быстрее, чем компаниям конкурентов, тратящим миллионы на маркетинг.

Когда Spanx была еще неизвестной, Блейкли удалось разместить свою продукцию в универсамах одной розничной сети. Но товар не распродавался так быстро, как ей хотелось, потому что ему отвели небольшую площадку и его мало замечали. Тогда Блейкли купила картонные стенды, укомплектовала их чулочно-носочными изделиями Spanx и поставила как киоски в местных розничных магазинах. Персонал в магазине был уверен, что эти стенды размещены с разрешения руководства. Когда же многочисленные покупатели стали подходить к кассе для оплаты товара, а кассиры не могли отсканировать его, то стенды не выбросили на улицу. Вместо этого управляющие распорядились оставить рекламные киоски Блейкли. Это был невероятно изобретательный и смелый шаг, который привел к большому успеху.

Точно так же в 1999 году Джек Ма, тридцатипятилетний преподаватель английского из Ханчжоу, мечтал о том, чтобы соединить стремительно растущую экономику Китая с глобальным пространством корпоративного бизнеса (b2b, business-to-business – «бизнес для бизнеса»). Он мечтал с помощью интернета связать предприятия малого и среднего бизнеса с покупателями и поставщиками по всему миру. Поскольку новое предприятие должно было открыть ворота всемирного базара для китайских компаний, он назвал его Alibaba.

Но открыть те ворота оказалось непросто. Десять лет назад китайский бизнес – благодаря гигантским масштабам, беспрецедентному росту и непредсказуемым изменениям – взбудоражил планету. Весь мир хотел делать бизнес в Китае. Но очень мало компаний понимали, как устанавливать контакты в стране, еще меньше знали китайский язык и разбирались в местной бизнес-культуре.

Ма нашел хитрый способ, как использовать ситуацию, чтобы создать устойчивый бизнес: по его замыслу, сервис Alibaba должен был выступить в роли свахи, которая сводит китайские компании с зарубежными, чтобы те покупали китайские товары. Понимая, что западная бизнес-модель неопределенности не будет работать в Китае, Ма находчиво определил задачу Alibaba: помогать другим компаниям плыть по бурным водам хаотичного китайского рынка. Сегодня Alibaba Group представляет собой гигантскую корпорацию стоимостью несколько миллиардов долларов со штатом свыше 24 тысяч человек по всему миру.

Иной раз простой сдвиг в мышлении – это все, что нужно, чтобы превратить кажущуюся черную дыру в открытую дверь возможностей или преобразовать бесперспективную стратегию в успешную. Чем более объективно вы оцениваете проблемы, тем увереннее идете в бой, тем изобретательнее проявляете себя в битве, и тогда все становится возможным.

Когда канадский McDonald's решил установить связь с клиентами, он не стал одолевать их опросами или порочить конкурентов. Он создал свой канал на YouTube, где любой человек мог задать вопрос и получить видеоответ. Позже компания получила два миллиона вопросов, а зрители смотрели ее ролики в среднем по четыре минуты (тогда как большинство компаний мечтают хотя бы о тридцати секундах) с мыслями о бигмаках и куриных наггетсах.

Когда молодежь в Австралии перестала пить Coca-Cola и при этом больше общаться в интернете, чем в реальной жизни, производитель не стал изобретать новые напитки. Coca-Cola напечатала имена 150 австралийских знаменитостей на бутылках и предложила поговорить о них. Всего через три месяца потребление напитка молодежью увеличилось на 7 %.

Находчивость проявляется в условиях революционных перемен или серьезных проблем, принимая многообразные формы в любых отраслях. Все сводится к одной формуле: если вы хотите более расчетливо выбирать сражения и вести их, не ударяйтесь в предположения, а задействуйте алгоритм борьбы со страхом. Сконцентрируйтесь на стоящей перед вами проблеме и многочисленных вариантах ее преодоления. Разбирайтесь с ней с помощью новых решений. Анализируйте, к какому результату привели ваши усилия, и меняйте неэффективные инструменты. Затем делайте еще более оригинальный ход, и вы откроете множество способов разобаться с проблемой, если посмотрите на нее с правильного ракурса.

Посмотрите по-новому на препятствия перед вами и планы атаки, которые есть в вашем распоряжении. Что бы вы сделали, если бы у вас были не просто время и ресурсы, а именно те ресурсы и то время, в которых вы действительно нуждаетесь? Подумайте, может быть, есть более эффективный способ преодолеть затруднения, а может быть, их можно просто перепрыгнуть или обойти? Главное, относитесь ко всему как к возможности, пока не получите доказательство обратного.

Вступая в сражения в бизнесе, карьере и жизни, не забывайте, что наши возможности не безграничны (и денег недостаточно, и времени), чтобы хвататься за все средства, которые могут помочь решить проблему. Необходимо проявлять расчетливость при выборе момента, когда надо сконцентрировать усилия и выбрать алгоритм действий, который принесет максимальную пользу. Направьте внимание именно на это, не распыляйтесь и не отвлекайтесь.

## **Цель стратегии**

Разумеется, занявшись инновациями и борьбой с конкурентами, не ждите, что они будут бездействовать. Позаботьтесь о тылах и флангах. Все руководство сети ресторанов Freshii регулярно собирается и задает вопрос: «Что бы мы сделали на месте нашего конкурента ради победы?» Они постоянно ищут, что усовершенствовать, даже если пока все работает. Основатель компании Мэтью Коррин сказал мне, что они не похлопывают друг друга

по плечу за отличную работу, а действуют по принципу «сначала о плохом, а потом о хорошем»<sup>{104}</sup>.

Первый понедельник каждого месяца все пятьдесят сотрудников рекламного агентства Conversation отключают телефоны, почту и компьютеры и обсуждают текущие проблемы<sup>{105}</sup>. Такие стратегические сессии, ориентированные на инновации и решение волнующих вопросов, помогли создать систему реагирования на потенциальные угрозы, разбираться в нарождающихся тенденциях и повышать производительность<sup>{106}</sup>. На собраниях обсуждаются и обыденные рабочие процессы, что позволяет лучше реагировать на грядущие вызовы.

Необходимо выделить время для оценки бизнес-условий, чтобы выявлять потенциальные камни преткновения и обходить их или находить более перспективные пути развития.

Вывод такой: ясность имеет решающее значение при разработке стратегии бизнеса или карьеры, а выбор поля боя важен для дальнейшего развития. Не менее значима и способность выстраивать грамотную оборону и формулировать изобретательные планы нападения. Внимательно изучите вашу профессиональную среду, все трудности и возможности, которыми она наполнена. Определите, как действовать, еще до самого действия, системно просчитайте все угрозы и составьте запасной план, который поможет принимать стратегические решения своевременно. Поставьте цель, проанализируйте трудности и свои возможности. Отберите самые практичные и многообещающие идеи, которые сулят максимальную отдачу, и действуйте. Выберите направление для реализации своей стратегии.

По ходу дела не спускайте глаз с горизонта, следите за появлением новых тенденций, но избегайте отвлекающих факторов, которые могут сбить вас с пути к успеху. Думайте на несколько шагов вперед и разбирайтесь с самыми сложными препятствиями, грамотно выбирая время, место и средства борьбы с ними. Не забывайте, что стратегия берет начало внутри вас, и, поскольку вы не можете контролировать действия соперников, конкурентную среду или непредвиденные события, можно контролировать реакцию на них. Проявляйте изобретательность и инновационность, будьте гибкими. Заставляйте

других играть по вашим правилам, постоянно двигайтесь вперед и оставляйте соперников далеко позади.

## **Практические шаги**

Сначала плохая новость: невозможно победить во всех битвах. Теперь хорошая: вы точно можете победить в некоторых сражениях, в том числе очень важных и стратегически значимых. Вот некоторые практические шаги, которые можно сделать уже сейчас, чтобы быть успешными в выборе ваших сражений:

- **Разверните шансы в вашу пользу.** Выбирайте поле боя. Иными словами, объективно и дальновидно оценивайте стоящие перед вами трудности, ищите возможности и потом определяйте действенные методы продвижения вперед. Надо понимать, когда двигаться, когда остановиться и когда отступить. Разработав стратегию, изучив все препятствия и варианты, двигайтесь вперед именно в те моменты и именно такими темпами, которые лучше всего соответствуют вашим задачам.

- **Выстраивайте приоритеты.** Присмотритесь к переменам впереди, определите, какие из них повлияют на вас больше всего, и соотнесите их со своим временем, энергией и ресурсами, которые не безграничны. Не расходуйте силы на мимолетные события и не забудьте сопоставлять цель вашего движения с окружающими обстоятельствами. Делайте сегодня то, что принесет успех завтра, старайтесь оказаться в нужном месте в нужное время с нужным инструментом.

- **Задавайте много вопросов.** Чем больше вопросов вы задаете, тем лучше будете понимать, в каких именно сражениях следует участвовать, а каких лучше избегать.

- **Оценивайте шансы и препятствия.** Используйте возможности, которые дадут максимальный результат, и проходите мимо других, которые не помогут обогатить ваши навыки и активы.

- **Действуйте только там, где у вас есть шанс на победу.** Не сталкивайтесь лоб в лоб с более крупными соперниками, поищите, где можно их обойти. Заставьте их воевать по вашим правилам и теми средствами, которые позволяют вам продемонстрировать уникальные конкурентные преимущества.

- **Меняйте тактику в соответствии с условиями.** Ваши способности влиять на обстоятельства ограничены, поэтому сосредоточьтесь на изменении собственных действий, решений и стратегий, адаптируя их к реальности или отвечая на новые тенденции. Таким образом, вы будете более умело разбираться с трудностями и пользоваться предоставленными возможностями.

- **Проявляйте изобретательность.** Стройте грамотные планы нападения, придумывайте на ходу и реализуйте свои решения на лету, пользуясь любыми средствами, которые есть в вашем распоряжении. Подходите к делу творчески, будьте дерзким и смелым.

- **Выстройте цельную стратегию.** Играйте и в нападении, и в обороне, следите за конкурентами. Нельзя полагать, что соперники будут бездействовать, пока вы двигаетесь вперед. Неустанно ищите способы совершенствовать подходы, продукты и услуги. Улучшайте их с ориентиром на потенциальные возможности, вероятные вызовы и возможные шаги конкурентов.



## Правило 9

### Продолжайте двигаться вперед

Дела Женеьевы Уолдман шли не очень хорошо. Она была неунывающим и успешным специалистом по связям с общественностью, но после тяжелого развода, который разрушил ее привычный мир, потеряла уверенность в себе.

«Я работала полный день, – вспоминает Женеьева. – У меня были собака, ипотека и очень активная общественная жизнь. Я была просто не готова к тому, что произошло»<sup>{107}</sup>. Потрясенная, расстроенная и очень напуганная внезапными переменами, она взяла отпуск, перестала общаться с родными и друзьями и оказалась в ловушке глубокой депрессии.

В один прекрасный день, когда она оказалась на самом дне отчаяния, произошло нечто странное: внезапно проснулись профессиональные инстинкты Уолдман. Подчинившись холодной рациональности, она спросила себя, что будет, если она и дальше продолжит путь вниз. Напуганная сложившейся ситуацией, но еще больше страшась того, куда она двигается, Женеьева тщательно проанализировала все обстоятельства и, взвесив все возможные решения, дала себе обещание.

Обещание не только взять себя в руки, но и навсегда избавиться от страхов и неуверенности. План был такой: в течение всего года, когда с языка слетает «не могу», превращать ситуацию в «могу».

Когда коллега предложил присоединиться к офисной лыжной команде, Уолдман сразу же подумала «не могу». Она не вставала на лыжи с детства. Но в ближайшую пятницу она уже мчалась по склону. Когда ей захотелось новую машину, Женеьева сказала себе: «Я не могу купить Porsche». Она даже не знала, как управляться с коробкой передач. Когда Уолдман приехала в автоцентр за машиной, продавец, поняв, что она не шутит, взял полдня и дал ей урок вождения. В тот же день она поехала на своей машине домой. Когда появилась возможность поработать в Европе, Женеьева подумала: «Не могу жить за границей: у меня там нет друзей, родственников, никакой поддержки». Очень скоро она переехала в другую страну,

возглавив PR-подразделение в ведущей компании, специализирующейся на программном обеспечении.

«Меня можно назвать смелой, – рассуждает Женестьева. – Но разве я не боялась? Еще как! Но я смотрела на проблемы в перспективе. Вы можете сказать себе: я не буду выбирать это. Но это совершенно другое предложение, чем “я не могу”».

Добившись успеха с помощью избавления от страха, Уолдман дает такой совет: столкнувшись с проблемой, не бойтесь задавать вопросы. Разберитесь в теме. Погрузитесь в нее с головой. Не бойтесь обращаться за помощью. Анализируйте свои страхи и действуйте на основе понимания их сути. Ловите сигналы и учитесь получать от них пользу. Затем действуйте, постоянно двигайтесь вперед. Кропотливо разбираясь с любой проблемой, вы можете устранить ее или даже превратить в источник возможностей.

## **Правило 9. Продолжайте двигаться вперед**

Жизнь очень похожа на футбол. Почву под ногами то находишь, то теряешь, надежды то воодушевляют, то рушатся. Чтобы избавиться от тревог и выйти на более позитивный результат, надо просто катить мяч по полю не останавливаясь. Каждый шаг считается, так не останавливайтесь, старайтесь как можно быстрее забить гол, даже если встречаете сопротивление.

Чем бы вы ни занимались, проявляйте активность и постоянно пробуйте. Не позволяйте нокдауну превратиться в нокаут, не сидите на месте: если споткнулись, вставайте, двигайтесь дальше, пока не достигнете успеха.

Такой подход означает постоянную активность, познание и развитие. Мы называем пробивными и удачливыми людьми тех, кто постоянно и настойчиво играет в эту игру. Любой человек и любая компания могут стать такими. Главное не переставать меняться, адаптироваться, упорно идти к успеху.

Но какими бы одаренными и успешными ни были вы или ваша компания, никогда не забывайте, что вы тестовая версия. Чтобы двигаться вперед, надо:

- Работать с энергией и задором.
- Применять свои уникальные навыки и таланты.

- Расширять зону комфорта.
- Объективно взвешивать каждую возможность.
- Действовать грамотно, когда возникают возможности (или сложности).
- С энтузиазмом отдаваться новым инициативам и ролям.
- Упорно заводить новые контакты с людьми и организациями.
- Ошибаться, учиться и снова пробовать.
- Изменять приоритеты, перестраивать стратегии с появлением новой информации.
- Жестко придерживаться планов и графиков, но мягче относиться к окружающим.
- Помогать другим, поддерживать и делиться опытом.

Не пугайтесь трудностей (или тех, кто создает их). Возвращаясь к аналогии с футболом, постоянно ищите бреши в обороне противника, чтобы прорваться через них, и способы преодоления потенциальных препятствий, и потом ведите мяч к воротам. Так мы воспитываем в себе мужество и стрессоустойчивость, повышаем шансы на успех и зарабатываем очки.

### **Меняйте взгляды и подходы**

Что будет завтра, неизвестно, но мы обязательно должны быть готовы. Могут появиться новые конкуренты, прежние – стать сильнее благодаря новым талантам и идеям. Нашу карьеру могут ждать неожиданные повороты, поскольку вокруг нас изменчивые отрасли и рынки. В любом случае мы должны быть готовы к этому, чтобы не обогнали соперники или нами не овладело безволие в момент, когда необходимо скорректировать курс. Нужно быть готовым двигаться дальше, но не обязательно делать это по прямой. Вы всегда должны жить с импульсом развития.

Постоянно действуя, противостоя все большим рискам и все чаще добиваясь результата, мы укрепляем веру в себя и свою способность делать правильный выбор. В результате мы получаем ясность, необходимую для принятия решений, где и когда лучше атаковать, чтобы более умело продвигаться вперед.

В этом и заключается разница между теми, кто способен успешно и постоянно развиваться, и теми, кому это не по силам. При встрече

со странным, незнакомым и непонятным первые совершают продуманные шаги, а вторые реагируют на основе эмоций и инстинктов.

Как же можно изменить свои подходы и методы, чтобы обрести решительность и все время двигаться вперед? Попробуйте следующее:

- **Определите, что вы можете контролировать, а что нет.** Поймите, что вы не можете контролировать действия других или неожиданные повороты судьбы, но в ваших силах следить за своими ответными шагами. В книге *Leading Through Uncertainty* («Как лидировать в условиях неопределенности») глава Umpqua Bank Рэй Дэвис пишет: «Вы должны быть готовы к неопределенности, вы не можете ее контролировать, но у вас должен быть план на случай ее возникновения, однако нельзя на этом заикливаться»<sup>{108}</sup>. Итак, хотя Дэвис не тратит много времени на тревоги по поводу того, что финансовая катастрофа опустошит его банк, он все-таки вместе со своим персоналом занимается подготовкой соответствующего плана. Вооруженность перед форс-мажором уже позволяет что-то контролировать, и Дэвис таким образом помогает своему банку двигаться вперед даже перед лицом трудностей.

- **Не гоняйтесь за призраками, будьте предельно внимательны, ищите возможности и избегайте или (еще лучше) решайте проблемы.** Современная жизнь переполнена информацией, новыми данными и разнообразными проблемами и возможностями. Но не всякая видимая проблема является проблемой по сути, и не всякая видимая возможность является таковой. Чтобы справляться с вызовами и продолжать продвигаться вперед в жизни и в бизнесе, надо не волноваться из-за неизвестности, а просто внимательно изучить каждый вопрос и обстоятельства и определить, проблема перед вами или возможность. И если вам кажется, что проблема, тогда отнеситесь к ней еще внимательнее, чтобы понять, можно ли ее превратить в возможность. Когда Amazon.com объявила в 2013 году о партнерстве с почтовой службой США, чтобы осуществлять доставку по воскресеньям для VIP-клиентов, такой шаг застал врасплох FedEx и UPS (не говоря уже о многочисленных конкурентах Amazon)<sup>{109}</sup>. Amazon удалось превратить проблему в возможность. Обе они заключались в том, что ни одна почтовая компания не обслуживала население в этот день. Компания уговорила

национальную почтовую службу выделить сотрудников и технику специально для воскресной доставки посылок от Amazon.

• **Не пытайтесь переделать мир; настраивайте свои способности и мировоззрение на реальность.** В карьере и бизнесе в 99 случаях из 100 гораздо разумнее приспособить свои привычки и методы к реальности, а не тратить время и силы, пытаясь изменить мир. По результатам опроса, проведенного Harris Interactive<sup>[35]</sup>, 61 % респондентов отмечает различия между реальной работой и ожиданиями, сложившимися на собеседовании. Больше всего они касаются атмосферы в коллективе (40 %), должностных обязанностей (39 %), продолжительности рабочего дня (37 %), личности начальника (36 %) и возможностей карьерного роста (27 %)<sup>{110}</sup>. Итак, если у вас новая работа и вы понимаете, что она расходится с вашими ожиданиями, как вы поступите? Можно попытаться изменить атмосферу и условия, потребовав изменений в корпоративной культуре, другое рабочее время или обязанности. Можно поискать другую, более подходящую работу. А можно адаптировать свои взгляды и подходы к действительности, взаимодействовать с системой ради позитивных результатов, искать возможности для развития и создавать условия для собственного роста.

• **Корректируйте курс, когда что-то идет не так.** Неважно, сколько планов вы строите и сколько ресурсов, людей или денег направляете на решение проблемы, все может радикально измениться по сравнению с вашими ожиданиями. Это справедливо и в случае с вашей карьерой, которую, возможно, придется трансформировать, чтобы оставаться на плаву. Вот почему так важно постоянно проверять результативность своей деятельности и продолжать двигаться вперед. Не уверены, что ваша карьера развивается в правильном направлении? По утверждению экспертов, отрицательный ответ на приведенные ниже вопросы означает, что вам пора сменить курс:

- Я доволен тем, как развивается моя карьера?
- Мне нравится то, что я делаю?
- Меня ценят?
- Я использую навыки, которыми располагаю, или учусь новому?
- Я вознагражден за свою работу?
- Я двигаюсь вверх по карьерной лестнице?
- Меня воодушевляет то, чем я занимаюсь? То, как я провожу день?

Не уверены, жизнеспособен ли ваш бизнес? Можно задать себе схожие вопросы:

- Мы довольны существующей стратегией, репутацией и положением на рынке?

- У нас есть ощущение, что мы создаем высококачественный нужный продукт?

- Мы обслуживаем клиентов максимально хорошо?

- Успешно ли мы расширяем возможности, связи и знания?

- Отвечаем ли мы отраслевым стандартам? Превосходим ли их?

- Растет ли потенциал наших рынков?

- Работаем ли мы максимально эффективно, с максимальной экономией и максимальной продуктивностью?

Если выяснится, что вам нужно скорректировать курс, приступайте немедленно. Принимая меры, вы обретете гибкость и всегда сможете обойти возможные преграды, продолжая двигаться вперед.

• **Разворачивайтесь и идите в другую сторону, если надо.** Порой для успеха нужно сделать больше, чем просто скорректировать курс, – его нужно полностью изменить. Уолт Дисней работал редактором в газете до того, как создать успешную киностудию и парки развлечений. Актер Харрисон Форд был плотником, а музыкант Элвис Костелло – программистом. Компании тоже кардинально меняют свой профиль. Так случилось с Hewlett-Packard, которая в конце 1940-х производила электронную испытательную аппаратуру, в 1970-х перешла на выпуск электронных калькуляторов, а в 1990-х переориентировалась на персональные домашние компьютеры. YouTube изначально был сайтом видеознакомств. Трансформация помогла этим компаниям найти новых клиентов, новые источники выручки и увеличить прибыль. По словам Кевина Систрома, который создал приложение для обмена фотографиями Instagram (проект изначально назывался Burbn и представлял собой приложение для регистрации в различных местах) и продал его в 2012 году компании Facebook за 730 миллионов долларов, «очень тяжело принять решение о смене стиля жизни, но важно быть достаточно гибким, чтобы позволить себе воспользоваться другими возможностями»<sup>{111}</sup>. Люди и компании редко добиваются успеха с первой попытки. Несмотря на страхи и неуверенность, продолжайте пробовать, пока не найдете то, что работает.

## Уроки современного лидерства

Все это подводит нас к не менее важному выводу: необходимо постоянно импровизировать, если мы хотим двигаться без остановок. Вам не нужна ни академическая степень, ни высокая должность, чтобы развивать мастерство импровизации: просто начните думать как лидер.

Современным лидерам не обязательно обладать огромным интеллектом, владеть ораторским искусством или быть искушенными в политике, надо просто уметь решать проблемы и добиваться результатов – иными словами, просто делать дело. Такие люди не ждут указаний, они самостоятельно идут вперед, создают, наблюдают, улучшают, реагируют, пользуясь теми знаниями и ресурсами, которые есть. Вне зависимости от опыта, должности или образования вы можете достичь успеха, постоянно двигаясь вперед и действуя как лидер – считайте это своим официальным назначением.

Зная, что усилия, направленные на движение вперед, прививают чувство ответственности и лидерства, можно подумать, что многие компании поощряют такие качества. Однако Бинг Гордон, возглавляющий венчурную компанию Kleiner Perkins Caufield & Byers (250 миллионов долларов инвестиций от Comcast, Amazon и Facebook), говорит, что не все предприятия поощряют сотрудников так мыслить и действовать. На самом деле многие учат специалистов делать как раз обратное.

Гордон отмечает: «Когда я преподавал в Университете Южной Калифорнии, то обнаружил, что студенты могут выполнить практически любое задание за неделю, если оно четко сформулировано и у них есть возможность задать уточняющие вопросы. Им можно дать две недели, но они все равно сделают на неделю раньше».<sup>{112}</sup>.

«Когда эти светлые головы попадают в крупную компанию, – рассказывает Гордон, – они такие задания выполняют в два раза дольше. Им нужна еще одна неделя, чтобы убедиться, что они не попадут впросак. Когда такие люди получают первое повышение, они выполняют задачу еще дольше. А на уровне вице-президентов – еще дольше. Одинаковое количество рабочих часов, но в прогрессии возрастают часы на то, чтобы подстраховаться».

Или, как сказал преподаватель Джейк Бриден в интервью журналу Spirit: «Сотрудничество приводит к успеху, когда люди обладают смелостью и делятся своими идеями. Рыбы собираются в стаи, чтобы защититься от хищников. Точно так же и люди ищут безопасность в коллективности, чтобы спрятаться от акулы-ответственности. Сотрудничество ничего не дает, если превращается в привычку»<sup>{113}</sup>.

Чтобы продвигаться вперед в жизни и бизнесе, надо быть решительными, самодостаточными, не бояться выражать мысли и действовать, то есть вести себя как лидер. Это самый верный и самый простой способ продолжать победоносное движение вперед.

В компании – производителе приложений для мгновенных сообщений Xfire лидерство, ответственность и быстрое принятие решений стали частью корпоративной культуры. Перед рабочими встречами сотрудники занимаются исследованиями, чтобы потом представить инновационные идеи и быть в состоянии подтвердить их аргументами. Превращая каждого сотрудника в лидера, который искренне верит в успех дела, компания выдает передовые решения, реагирует быстрее конкурентов и запускает новые продукты с рекордной скоростью<sup>{114}</sup>.

По словам преподавателя Джона Холта, «лидерские качества не сводятся к тому, чтобы привлекать последователей – наоборот, они помогают обходиться без них. К ним относятся как минимум мужество, выдержка, терпение, юмор, гибкость, находчивость, упорство, обостренное чувство реальности, способность сохранять хладнокровие и здравомыслие, даже когда дела идут плохо. Истинные лидеры, по сути, стремятся превратить других не в последователей, а в новых лидеров»<sup>{115}</sup>.

Описывая успешных тренеров в бейсболе (самых стрессоустойчивых и опытных капитанов команд), Баз Биссингер<sup>[36]</sup> утверждает, что они должны обладать навыками тактика, психолога и игрока в азартные игры:

- Тактика, потому что они должны чувствовать зарождающиеся тенденции, предугадывать действия соперников и планировать ответы на контрмеры противников.
- Психолога, потому что они должны четко определять задачу, поддерживать моральный дух и анализировать поведение.



- Игрока, потому что они должны понимать вероятные шансы и прочитывать действия противников.

Вовсе не обязательно быть членом высшей лиги, чтобы придерживаться этих принципов.

Чтобы постоянно двигаться вперед, нужно проявлять сообразительность, решимость и творческий подход, причем постоянно. Те, кто принимает решения, должны обладать двумя важными навыками, считает Фил Розенцвейг – автор книги *Left Brain, Right Stuff: How Leaders Make Winning Decisions*. Он пишет: «Им нужно, казалось бы, противоречивое сочетание: талант проницательного аналитика и способность действовать смело»<sup>{116}</sup>. Иными словами, несмотря на проблемы, лидеры ради победы и верных решений должны беспрестанно двигаться вперед, сохраняя обостренное восприятие действительности.

Современные лидеры также должны упорно добиваться результата, будь то строительство чего-то с нуля, поиск новых решений или посредничество для повышения своей эффективности. Изобретать и придумывать. В любом случае надо хвататься за новые возможности и перестраивать, перемешивать, переформатировать, преобразовывать старое в новое ради дальнейшего развития. Действуя так, вы можете без труда стать лидером.

Перестаньте подпитывать сомнения собственным бездействием. Лучше поищите возможности. Будьте флагманом, заполняйте пробелы, формулируйте решения, и тогда у вас будет все, что нужно для успеха.

## **Практические шаги**

Чтобы вписаться в будущее, нужно постоянно двигаться, приспособливаться, осваивать новые области личного и профессионального роста, даже если придется пережить неприятные ощущения сопровождающих нас страхов. Вы должны быть в состоянии справиться с неудачами и невзгодами, учиться на опыте, чтобы двигаться вперед. Вот какие шаги можно предпринять, чтобы продолжать развиваться в жизни и в бизнесе, вне зависимости от преград на вашем пути:

- **Определите, что находится вне вашего контроля.** Откажитесь от попыток контролировать то, что вам не по силам. Только зря тратите время, энергию и деньги. Сосредоточьтесь на практических шагах и решениях, которые помогут продвинуться дальше. Будьте активны, не плетитесь в хвосте. Составляйте своевременные планы, программы и/или платформы, которые обеспечат поступательные и непрерывные перемены, развитие, образование и экспериментирование, чтобы вы могли лучше решать потенциальные проблемы и корректировать свой курс задолго до того, как возникнет какая-то проблема.

- **Измените отношение к реальности.** Не пытайтесь переделать мир в соответствии со своими представлениями, это бесполезно. Работайте с тем, что есть. Чтобы совершить прорыв к успеху, посмотрите, где именно другие еще не проявили себя, и освоите неизвестные и перспективные направления.

- **Постоянно меняйтесь.** Мир все время трансформируется, как и рынки, клиенты и бизнесы. Продолжайте развиваться и искать возможности, которые приведут вас к успеху. Обновляйте свои знания, постоянно пробуйте новое, стройте модели, действуйте. Не останавливайтесь и не принимайте статус-кво, успех – всегда явление временное.

- **Не стесняйтесь приспосабливаться.** Если мир вокруг меняется, а препятствия невозможно преодолеть, как бы вы ни старались, сворачивайте на новую дорогу, чтобы продолжать двигаться к цели. Главное – разработать план на несколько шагов вперед, пока у вас все в порядке, тогда вы будете во всеоружии, чтобы двигаться дальше и справляться с любыми переменами, если вдруг привычный уклад рухнет.

- **Выстраивайте и поддерживайте взаимоотношения.** Чтобы оставаться на плаву, старайтесь налаживать прямые и постоянные отношения с клиентами. Вашим клиентом может стать любой человек (начальник, коллега, подрядчик), с которым вы общаетесь, а не только те, кто покупает у вас товары или услуги. Интересуясь их потребностями и проблемами, вы будете иметь полное представление о том, что актуально, создавать передовые решения и постоянно развиваться. Мнения и отзывы партнеров станут ценным подспорьем и источником идей, помогут заполнить пробелы и быстро обогатить

профессиональный опыт, благодаря чему вы окажетесь в авангарде перемен.

- **Постоянно совершенствуйтесь.** Осваивайте новые навыки, заводите связи, расширяйте возможности, наращивайте ресурсы, чтобы стимулировать свое развитие и движение вперед. Найдите время для образования, обучения новому, выстраивания социальных контактов, которые в будущем принесут дивиденды.

- **Никогда не прекращайте движение вперед.** Следите за меняющимися условиями, постоянно обновляйте свои стратегии, методы и мировоззрение. Успех может быть мимолетным, но если постоянно идти по его следу, то можно его поймать.

## **Правило 10**

### **Идите в ногу со временем**

Компания L&T General Insurance оценивается в 12 миллиардов долларов, предоставляя широкий спектр страховых услуг в области здравоохранения, недвижимости и транспорта. Наверное, это последнее место, где можно ожидать, что руководство соглашается на риски, особенно на серьезные. Однако недавно организация решила сделать крупную ставку, выйдя на общенациональный рынок страхования в Индии.

Только одна проблема: традиционные стратегии, которые работают на Западе, например одинаковый размер страховых пакетов и сети брокеров на местах, нельзя просто перенести на индийский рынок. Обслуживание неоднородного населения требует наличия пакетов с приемлемыми ценами для различных сегментов клиентуры и системы распространения, способной охватить отдаленные города и деревни. Решение не просто должно быть доступным, надежным и применимым в массовом объеме. Продукт должен выделяться, вызывать доверие и, что самое главное, соответствовать одному из самых сложных развивающихся рынков.

К счастью, все, что L&T надо было сделать, – так это заглянуть к себе в карман.

Свыше 900 миллионов индийцев сейчас пользуются мобильными телефонами и большинство знакомо с интернетом. L&T предложила простое решение: «облачную» онлайн-платформу, с помощью которой можно выпускать страховые полисы, обрабатывать претензии и пересылать копии бумажных документов практически с любого устройства. Такая система позволила L&T помочь клиентам сэкономить, поскольку страховые пакеты стоили по-разному, а оформление не сопровождалось бумажной документацией. Если бы L&T для Индии просто модернизировала западную модель, то вряд ли нашла бы ключ к клиентам и добилась успеха. А простым изменением существующей формулы и стратегического позиционирования она смогла менее чем за два года выпустить более 100 тысяч полисов стоимостью свыше 28 миллионов долларов.

Компания добилась такого результата не просто за счет сближения с индийскими клиентами и полисов по разным ценам. Она проявила находчивость и отзывчивость, предложив жизнеспособное решение для клиентов в каждом регионе. Иными словами, L&T самостоятельно сделала работоспособный и надежный выбор, повысив востребованность у конечных потребителей.

На развивающемся рынке компания объединила тактику с технологией в новом формате, доказав свою полезность и для других формирующихся рынков. За несколько лет смартфоны и планшеты стали обычным явлением в других странах, изменилось регулирование в сфере здравоохранения, и, возможно, решения L&T там тоже найдут себе нишу.

В этом и заключается красота инноваций. Это вовсе не ядерная физика, и весь секрет актуальности – в том, чтобы изобретать что-то. Ищите возможности. Изучайте их. Формулируйте адекватные решения. Анализируйте реакцию и адаптируйтесь. Поступайте так все время – и вы не только сохраните актуальность, но и будущее окажется таким, каким вы его создадите.

## **Правило 10. Идите в ногу со временем**

Сейчас все развивается быстрее, чем когда-либо. И постоянны только перемены. Все вокруг нас: работа, начальство и коллеги, даже наши любимые и супруги – редко соответствует нашим первоначальным впечатлениям. Много меняется с удивительной скоростью. Как показывает исследование Утрехтского университета, мы успеваем сменить даже половину наших самых близких друзей каждые семь лет<sup>{117}</sup>. Это действительно так странно и страшно, что мы должны меняться лично и профессионально, чтобы соответствовать обстоятельствам и времени. Это имеет определяющее значение для нашего развития в стремительно меняющемся деловом мире.

Надо отдавать себе отчет в том, что актуальность – это не постоянное состояние, а условие. Если вы следите за происходящим, вы окажетесь в нужном месте задолго до других, заняв выгодное положение на самой границе возникающих возможностей.

Вы чувствуете, что ваш бизнес или карьера неожиданно стали пробуксовывать? Давайте выясним, почему надо волноваться из-за потери актуальности и значимости, а потом определим способы, как исправить это с помощью простых стратегий и методов.

## **Потеря актуальности и значимости**

Никто не хочет остаться на обочине стремительно меняющейся жизни (то есть быть изолированным и отвергнутым), но именно это и может случиться, если вы не будете постоянно соревноваться с конкурентами. Отстаёте по своим навыкам, подготовке, знанию рынка, связям, способностям и другим деловым качествам? На что рассчитываете? Вы перестанете быть актуальным и для компании, и для клиентов. А если это произойдет, вас перестанут ценить. И когда такое случится, не удивляйтесь, если ключевые клиенты (в том числе и, возможно, ваш работодатель) найдут кого-то другого, в ком увидят большую ценность.

Как люди перестают быть нужными из-за того, что им не хватает знаний и подготовки, так и компании могут потерять актуальность и значение из-за того, что плохо чувствуют потребности клиентов. Задолго до банкротства в 2011 году автоконцерн Saab перестал привлекать покупателей в США: в 2000 году у них приобрели 39 479 автомобилей, а в 2010-м всего 5446<sup>{118}</sup>.

Но только вы решаете, когда ударить по тормозам в карьере или бизнесе.

Боязнь потерять актуальность и ценность (как и опасения утраты контроля над происходящим, неудачи и смущения) может стать фактором мотивации движения к успеху. Волнуясь по этому поводу, вы можете ожидать следующего:

- **Страх предупредит вас о возможных проблемах.** К числу таких опасностей можно отнести отсутствие знаний о том, как эффективно использовать новую технологию, как улучшить качество или грамотно реагировать на появление новых продуктов и услуг конкурентов. Определив свои слабые места, вы сможете ликвидировать их.

- **Беспокойство заставит вас принять упреждающие решения и меры безопасности.** На личном уровне защитные меры могут сводиться к поиску карьерных возможностей, экспериментам

с параллельными проектами, социальной активности, которая поможет расширить сеть профессиональных контактов. На корпоративном уровне предусмотрительность может принимать формы разветвленных стратегий, пилотных программ, заходов на новые рынки и отрасли и прочих дальновидных решений. Во всех случаях, когда вы боитесь остаться позади, вы сразу же постараетесь сделать все возможное, чтобы не оказаться в числе отстающих, и это лучшая страховка от непредсказуемого будущего.

• **Тревоги будут постоянно мотивировать вас действовать с усердием.** Страх потерять актуальность заставит вас получать новые знания, опыт и возможности, постоянно следить за появлением на горизонте следующего важного вызова.

Чтобы не бояться устареть и утратить значимость, нужно постоянно:

- Заставлять себя быть в курсе самых современных средств, тенденций, стратегий и информации.

- Стать неотъемлемой частью вашей организации, чтобы мимо вас не проходила важная информация и принятие решений.

- Постоянно обновлять навыки и умения.

- Пересматривать свои взгляды.

- От мыслей переходить к действиям.

Что можно сделать сегодня – прямо сейчас, чтобы трансформировать ваши тревоги в действия? Вот несколько простых советов:

- Постоянно учиться.

- Добровольно брать на себя новые роли и обязанности.

- Расширять сеть контактов.

- Изучать новые бизнес-возможности.

- Вынашивать и формулировать новые идеи.

- Анализировать оригинальные подходы и точки зрения и опираться на них.

- Расширять зону комфорта с помощью небольших смелых шагов.

## **Не превратиться в балласт**

Сомнения в собственной нужности могут активировать любые страхи, а они способны серьезно повлиять и на человека,

и на организацию.

Когда финансовый дом вроде Wells Fargo или Bank of America приобретает небольшую сеть региональных банков, ему может оказаться не нужен весь их персонал, достаточно собственного. И когда компания вроде Groupon, которая в свое время наделала много шуму, теряет долю рынка, то ее может быстро заменить конкурент вроде LivingSocial. Мы можем, пугаясь подобных перспектив, спрятаться в коконе ложной безопасности, пытаясь опираться на стратегии, которые прежде приводили нас к успеху. Но можно реагировать на эти опасения повышением продуктивности, саморазвитием и стараться стать незаменимыми, чтобы не устареть. Чем уникальнее и незаменимее мы себя сделаем, тем больше признания получим и тем актуальнее останемся.

В условиях современной конкуренции вполне логично бояться стать ненужным. Однако когда мы принимаем этот страх, то он может (и должен) побудить нас делать следующее:

- **Строить сегодня планы на завтра.** Не надо ждать, пока вы с вашими знаниями окажетесь бесполезны, можно уже сегодня составить план адаптации к изменчивой реальности. Можно проанализировать, какие именно качества окажутся нужны в будущем, и определить простые практические шаги, которые помогут обрести соответствующие навыки, способности, инструменты или знания. Стройте планы на будущее, которые помогут вам оставаться актуальными.

- **Приобретать сейчас знания, опыт и способности, которые будут востребованы позже.** Определите пробелы в вашей отрасли или на рынке труда и подумайте, как вы можете их использовать. Чтобы быть успешным в будущем, надо не просто знать о современных технологиях, тенденциях, бизнес-практиках и ситуации в отрасли, нужно планировать на несколько шагов вперед и выбирать лучший маршрут к возможностям. Наращивайте навыки, контакты, опыт и ресурсы, чтобы эффективно пользоваться этим. Самые ценные составляющие вашего багажа принесут пользу в любой отрасли и на любой должности, так что они сослужат вам хорошую службу в любом случае.

- **Делать ставки на несколько результатов, а потом страховать их.** Если у вас нет магического кристалла, то вы не можете



знать, какие пути приведут к наилучшему результату. Взвесьте все шансы, связанные с тем или иным решением, и отберите те, которые сулят максимальную отдачу. Умножьте свои усилия, распределяя их на те занятия, которые откроют самые желанные, прибыльные и реализуемые возможности. Делайте сбалансированные и разнообразные ставки.

• **Стройте бизнес и/или стратегию карьеры, выходящие за рамки простого заработка, включайте в них возможности обучения и получения опыта.** Идеи, возможности, ресурсы и контакты могут быть столь же ценны, как и реальная финансовая выгода. Вы не всегда способны предсказать будущее, но можете увидеть, как оно формируется в настоящем, и, конечно, предпринять необходимые шаги, чтобы расширить свои возможности, контакты и ресурсы и оставаться актуальным при любом развитии событий.

Конечно, только от вас зависит, окажетесь ли вы лишним в своей отрасли или компании. Только от вас зависит, насколько востребованными будут ваши способности, связи, идеи и навыки. Если при мысли, что вы можете оказаться ненужным, вас охватывает страх, подумайте о причинах, которые его порождают, и о том, что вам как специалисту или как компании нужно сделать, построить или приобрести, чтобы противостоять этому.

## **Оставаться актуальным в профессии**

Поскольку актуальность не постоянное качество и зависит от стремительно бегущего времени, переменчивых тенденций и ситуаций, ее непросто поддерживать, особенно в профессиональной среде. Это быстро движущаяся цель, за которой надо постоянно следить, поэтому очень важно приучить себя держать актуальность в поле зрения и стремиться постоянно укреплять ее.

А для этого успешные профессионалы должны все время:

- переосмысливать проблемы;
- пересматривать цели и задачи;
- анализировать стратегии и решения;
- экспериментировать и ошибаться;
- вынашивать новые идеи;
- придерживаться гибких подходов;

- учиться и адаптироваться.

Сколько, по-вашему, было разработчиков приложений для мобильных устройств двадцать лет назад? Ноль. А сколько директоров по мониторингу? Ни одного. Должность придумала в 2010 году Бет Лапьер из Eastman Kodak, которая должна была отслеживать тысячи упоминаний о компании в блогах, социальных сетях и на форумах, пытаясь отследить зарождающиеся тенденции<sup>{119}</sup>. Специалисты по сбору интернет-информации, менеджеры социальных медиа, эксперты по облачному программированию двадцать лет назад просто не существовали. Однако они появились благодаря стремительно меняющемуся времени и технологиям.

Но изменения в карьере имеют двоякий характер.

Бюро трудовой статистики США опубликовало прогноз роста зарплат в самых разных областях. Ожидается, что уровень оплаты труда вырастет на 29 % и больше у ветеринарных фельдшеров, семейных психологов, младшего медицинского персонала, стекольщиков и сурдологов, но снизится у авиадиспетчеров, делопроизводителей, монтажников и операторов электростанций<sup>{120}</sup>.

Во всех случаях навыки, необходимые для достижения успеха в каждой из указанных профессий через три года, не говоря уже о пяти или десяти, будут значительно отличаться от тех, что требуются сегодня.

«Все правила поменялись<sup>{121}</sup>, – объясняет Рэнди Гейдж, автор бестселлера *Risky Is the New Safe*<sup>[37]</sup>. – Мы быстро приближаемся ко времени, когда шестимесячный сертификат будет цениться и приносить пользы больше, чем степень MBA». Почему? Потому что он обеспечивает практические навыки повседневной работы, которые профессионалы будут применять, когда произойдут неизбежные перемены. В сегодняшней нестабильной жизни вы можете рассчитывать только на один источник для постоянной актуальности: собственные навыки и опыт, которые помогут добиваться ощутимых результатов, соответствующих существующим и возникающим потребностям.

Указывая на самых успешных предпринимателей современности, Гейдж отмечает, что единицы пошли в вузы за дипломами. Им нужны

были специальные знания, но, когда академический мир не мог дать им больше, они направились за знаниями в другое место.

«Наемный работник, который мыслит как наемный работник, ничего не стоит, – утверждает Гейдж, объясняя, что ради поддержания собственной профессиональной квалификации нужно думать нелинейно. – Люди, которые хотят удержаться на рабочем месте и достичь успеха, должны мыслить как предприниматели. Люди с критическим мышлением выживут во время сокращений».

Сейчас скамейка запасных бесконечна, все кандидаты обладают теми же характеристиками, что и вы, и их легко нанять, с точки зрения работодателя. Если вы не узкоспециализированный профессионал, ваша ценность как кадра стремительно падает. Специалист по социальным медиа Гари Вайнерчук<sup>[38]</sup> – пример успешного человека в онлайн-индустрии. Он заполнил своими видеороликами собственный сайт Wine Library с выручкой от 3 до 45 миллионов долларов, проложив дорогу книгам-бестселлерам и успешным выступлениям. Но даже для такой признанной величины, как Вайнерчук, успех далеко не очевиден. Знаменитость вы или нет, нельзя не идти на риск.

Интернет сейчас, как отмечает Вайнерчук, – одна из самых быстрорастущих и беспощадных коммерческих сфер: конкуренция достигла пугающего размера, а перемены происходят с головокружительной скоростью. В хаотичной и беспокойной онлайн-среде даже такие герои, как он, постоянно борются за свои первые места, ведь следующая большая сенсация может родиться благодаря простому клику или новому видео на YouTube. Единственное средство в данном случае – постоянно искать пути для изменений, инноваций и поддерживать свою актуальность. К сожалению, большинство людей не мыслят в таком ключе, сетует Вайнерчук, что становится счастливым обстоятельством для тех, кто мыслит именно так. «Я успешен на фоне тех, кто старается не рисковать, хочет жить в комфорте и спокойствии»<sup>{122}</sup>, – резюмирует Вайнерчук.

Чтобы оставаться актуальным и востребованным в своей профессиональной сфере, нужно следить за происходящим и творчески подходить к делу.

Вымышленный секретный агент Макгайвер, звезда одноименного американского телесериала в 1980-х, был известен

изобретательностью, потому что использовал любые материалы, которые были под рукой. В своей жизни вы можете стать Макгайвером, неустанно ища пути для расширения своего арсенала навыков, знаний и опыта и творчески применяя их для решения проблем и демонстрации способностей. Представители поколения потока лучше подготовлены к грядущим успехам и остаются актуальными в сегодняшней эпохе неопределенности. Журнал Fast Company определяет поколение потока как профессионалов, для которых адаптивные навыки, гибкость, открытость новым знаниям и решительность перед лицом происходящих перемен стали нормой. Определение, по сути, никак не связано с возрастом. Скорее, это психологический термин. Любой может принадлежать к этой группе, все дело в его мировоззрении.

Таких людей отличают дальновидность и прозорливость.

- Самый главный навык для выживания – это способность приобретать новые навыки.
- Множество типов интеллекта (эмоциональный, социальный, практический и так далее) и множество разнообразных навыков, в том числе коммуникации, эмпатии и работы в коллективе, будут необходимы, чтобы преуспеть в будущем.
- Практический опыт будет цениться больше, чем учебная подготовка.
- Правила будут постоянно меняться, как и бизнес-модели, и методы работы.
- Перспективы должны регулярно пересматриваться.
- Лучшие подходы – это те, что работают, вне зависимости от того, работали они или нет раньше.
- Иерархии и замкнутые структуры должны уйти в прошлое. Успех возможен внутри и вне системы, внутри и вне коллектива.
- Если мы хотим всегда идти в ногу со временем, то единственный способ добиться этого – меняться и приспосабливаться.

Чем быстрее вы начнете применять эти принципы, тем быстрее преуспеете и впишетесь в будущее.

Разумеется, все эти перемены влияют и на наши организации, то позволяя уйти в отрыв от конкурентов, то оставляя нас на обочине. Где мы в конечном счете окажемся, зависит не от перемен, а от того,

как мы к ним подготовились и что предприняли в ответ на их появление. Так что мы сами можем себе помочь, сохраняя профессиональную состоятельность.

## **Поддержать актуальность бизнеса**

Мы можем в значительной степени контролировать собственную актуальность в личной и профессиональной жизни, но когда речь идет о компаниях – особенно крупных и хорошо себя зарекомендовавших, – задача представляется намного сложнее. Чем больше организация и чем довольнее она своими успехами, тем вероятней ее сопротивление переменам и потеря актуальности.

Есть только один верный способ соответствовать меняющимся обстоятельствам и вкусам – непрерывная адаптация к новым условиям, а это, как правило, означает ломку традиций. Особенно в бизнесе, где гордятся историей успешной работы, своими системами и культурными нормами. Стратегия адаптации требует меняться вместе с обстоятельствами, постоянно расти и развиваться. Такой подход предполагает обязательные перемены, которые могут быть в диссонансе со всем, что ценит организация, ориентированная на эффективность. Здесь и появляются многочисленные разновидности страха, о которых мы говорили ранее.

К счастью, процесс изменений не должен быть столь болезненным и затяжным, как вам кажется. Если ваше предприятие не готово к масштабным решениям, начните с малого. Незначительные изменения в стратегии или позиционировании могут дать ощутимый результат. К тому же любой может инициировать подобные перемены и приблизиться к успеху, продолжая приспосабливаться и изобретать новое, независимо от того, в каких масштабах вы применяете эти принципы. Нужно только начать думать о переменах, на которые вы способны сегодня и которые помогут вам развиваться, отвечать потребностям других и сохранять актуальность и ценность завтра.

Возьмите паузу и подумайте, где ваша цель, где вы сейчас находитесь на пути к цели и что необходимо сделать ради сокращения этого расстояния. Когда сеть ресторанов Hard Rock Cafe захотела увеличить выручку на 150 миллионов долларов, она не стала требовать от сотрудников ежеквартального повышения продаж или расширения

процентной доли рынка<sup>{123}</sup>. Как отмечают авторы книги All In («Для всех») Эдриан Гостик и Честер Элтон, компания поставила задачу увеличить каждый чек на 50 центов. Когда ассоциация страховых компаний Blue Cross and Blue Shield решила мотивировать покупателей торговых центров в Миннесоте на приобретение хорошей физической формы (тем самым сокращая расходы на здравоохранение), людей не просили проходить мимо ресторанных двориков и не есть фастфуд – их призывали пользоваться лестницей вместо эскалаторов.

Итак, как же лучше всего идти в ногу с переменами, сохраняя актуальность и развиваясь? Следуйте приведенным ниже рекомендациям:

- **Сканируйте свою среду и отслеживайте изменения тенденций.** Некоторые незначительные перемены – всего лишь пустой звук, и их можно спокойно игнорировать. Однако другие, более серьезные, способны изменить способ ведения бизнеса и курс, по которому движутся ваша компания и карьера. Постоянно следите за ситуацией на работе и в отрасли, отмечая признаки перемен и принимая решения, какие из них заслуживают реакции.

- **Выберите две или три простые цели и сосредоточьтесь на них.** Лучше меньше, да лучше. Простые шаги легче сделать, чем реализовать масштабную стратегию, но в конечном счете они могут привести вас и вашу компанию даже дальше. Невозможно все делать одновременно или ожидать того же от своей компании и/или коллег.

- **Преследуйте самые важные цели.** Некоторые задачи приведут вас гораздо ближе к цели. Сосредоточьте усилия на тех из них, которые сулят максимальный результат за минимальное время. Фокусируйтесь на целях, которые больше всего соответствуют вашей стратегии. Отложите менее перспективные.

- **Периодически проводите ревизию своих целей и обновляйте их по мере необходимости.** Перемены постоянны. Регулярно проверяйте адекватность ваших методов вашим целям. Если они уже не работают, пересмотрите цели и способы их достижения.

Есть еще один важный момент: если вы хотите сохранить актуальность вашей компании, то, чтобы действительно продвигаться вперед к бизнес-цели, каждый должен иметь возможность высказывать

предложения насчет стратегий развития. Заявляйте свое мнение часто и открыто, чтобы обозначить, где вы видите себя сегодня и завтра и куда стремитесь в будущем. Сотрудничайте с коллегами, чтобы определить общие цели и задачи, четко формулируйте свои подходы и методы движения от одной точки к другой и выполнение тех или иных задач. Дайте себе и своей команде чувство уверенности, возможность высказываться и решать проблемы.

Если вы, ваша компания и коллеги участвуете в процессе управления переменами и постановки целей, все будет работать гораздо эффективнее, задачи будут выполняться, и выполняться правильно и вовремя, гораздо лучше, чем вы ожидали. Это поможет вам ускорить приближение к цели и всегда идти в ногу со временем.

### **Всегда приносить пользу**

Другой способ оставаться актуальным в мире растущей конкуренции – постоянно искать возможности выделиться на фоне других, демонстрировать свои способности, доказывать собственную незаменимость. Как же отличаться от конкурентов, десятки или даже тысячи которых могут предложить то же самое, что и мы, но дешевле, быстрее и эффективнее? Если у вас нет ответа на этот вопрос, то у других тем более.

Обладать профессиональной ценностью и демонстрировать это – вот залог актуальности. CEO компании Green Tower Energy в Цинциннати Блейн Лумер уточняет: «В современной экономике сохранить работу можно, только подтверждая свою ценность перед работодателями, чтобы они просто не могли ничего без вас сделать»<sup>{124}</sup>. Лумер описывает создание ценности с точки зрения рентабельности инвестиций – ROI<sup>[39]</sup>. Компания оценивает ROI по вашему вкладу и расходам на вас.

Отнеситесь к своей зарплате и премиям как к фиксированной стоимости. Что вы сделали, чтобы обеспечить работодателю существенный успех и доказать, что эти деньги невозможно потратить с большей выгодой: например, на более голодных и сговорчивых сотрудников, которые обладают разнообразными и современными навыками?

Клиенты задают такие же вопросы. Что делает вас особенным или ценным? Постарайтесь ответить на эти вопросы быстро и четко, наглядно подкрепляя ответы, и тогда вы всегда будете идти в ногу с будущим.

Вы можете обеспечить себе и своей компании непреходящую ценность благодаря тому, что:

- **Будете частью решения, а не проблемы.** Легко быть тем, кто постоянно критикует. Гораздо сложнее быть тем, кто всегда все делает правильно.

- **Стремитесь увеличить доходы компании, из которых она вам платит зарплату и премии.** Если вы еще этого не делаете, тогда вам нужно усерднее трудиться, чтобы продемонстрировать рост показателей.

- **Фокусируетесь на долгосрочных возможностях.** Долгосрочные возможности – это будущее вашего бизнеса, и если вы выработаете привычку извлекать из них выгоду, тогда ваши потенциал, ресурсы и ценность существенно вырастут. К тому же они помогут вам обогатить знания, опыт и квалификацию. Все они в конечном счете повышают вашу ценность и обеспечивают устойчивые перспективы, что гораздо полезнее, чем зарплата. И для человека, и для компании самый важный актив – время, а не деньги, так что расходуйте его очень осторожно.

- **Изобретаете новое, подходите к делу творчески, берёте на себя риски.** Любой организации нужны люди, которые способны формулировать новые идеи, позволяющие сэкономить деньги, улучшить процессы, повысить производительность и увеличить чистую прибыль. Будьте в числе этих профессионалов.

Инвестируя регулярно и со стратегическим прицелом (речь идет не только о финансовых инвестициях, но и об инвестициях в саморазвитие и профессионализм), мы можем создать прочный фундамент и сеть безопасности, которые помогут нам выделиться и добиться долговременного успеха. Мы не только сумеем накапливать драгоценные ресурсы, создавать эффективные планы действий и принимать грамотные решения, но и обогащать свои знания, понимая необходимость идти на риски. Мы приобретаем решимость и сохраняем собственную актуальность, укрепляя личные,



профессиональные и организационные качества, меняясь вместе со временем и создавая новое.

### **Чтобы преуспеть, внедряйте инновации**

По мнению основателя фонда XPRIZE<sup>[40]</sup> Питера Диамандиса (организация которого занимается стратегиями радикальных прорывов), количество достижений в современной технологической сфере растет в геометрической прогрессии. И перемены создают напряжение для людей и компаний, которые закономерно тяготеют к стабильности и предсказуемости, – ведь им постоянно необходимо подтверждать свою актуальность и опережать конкурентов. В сочетании с нашим врожденным неприятием неизвестного и незнакомого стремительные перемены способны сбить с толку, в то время как для постоянного развития нам необходимы ясность и решительность.

Диамандис объясняет, что невозможно просто взять и выпрыгнуть из этого замкнутого круга. Можно только двигаться в ногу с реальным временем. Бизнса в привычном понимании уже не существует. Вот как формулирует гарвардский профессор Джон Коттер такую ситуацию: «Все ускоряется, и чем больше перемен, тем активнее должны реагировать компании. Нельзя уже все делать так, как прежде, и пользоваться возможностями или избегать неприятностей, которые вам встречаются»<sup>{125}</sup>.

Если ваше предприятие слишком неповоротливо, слишком инертно, чтобы постоянно двигаться вперед, не стоит все-таки терять надежды. Планируйте. Готовьтесь. Организуйте процессы, людей и системы, чтобы заблаговременно подготовиться к встрече с переменами. Не забывайте, что сотни компаний всего за месяц проходят путь от идеи до выхода на рынок. Чтобы выдержать конкуренцию в столь динамичной среде, необходимо быть умным, изобретательным и уметь адаптировать свои стратегии под подвижные обстоятельства.

Например, в США аптечная сеть Walgreens столкнулась с непростой ситуацией на рынке. После публичного разбирательства с партнером, на фоне снижения расходов потребителей и растущей конкуренции, из-за которой снизились продажи рецептурных

препаратов, компания не стала наращивать расходы на рекламу. Она изобрела новый подход к покупателям, осуществив следующее:

- **Вывела фармацевтов из-за прилавка**, чтобы покупатели получали более полные провизорские услуги и советы. Walgreens стала привлекательнее для покупателей, увеличив выручку и получив больше возможностей для развития.

- **Создала поисковик «Найти фармацевта»**, чтобы покупатели могли лучше узнать области специализации, клинический опыт того или иного фармацевта, а также на каких языках он говорит. Это повысило доверие клиентов и создало для них дополнительное удобство.

- **Создала приложение для мобильных устройств**, напоминающее о приеме лекарств и необходимости продлить рецепт, что способствовало росту бизнеса.

- **Создала программное обеспечение**, которое позволяло третьим сторонам оповещать пациентов о возможности заказать рецепты в более чем 8000 аптек, что помогло привлечь интерес и увеличить количество покупателей при минимальных затратах.

Но и на этом Walgreens не остановилась. Чтобы извлечь выгоду из растущих городских рынков, в мегаполисах был проведен полный ребрендинг флагманских аптек. Из обычных мест продажи медикаментов они превратились в универсамы, где вы найдете все для здоровья, прикупите суши, смузи или даже бутылку вина и сделаете маникюр в обеденный перерыв.

Та же компания. Та же бизнес-модель. Совершенно иной подход к дизайну магазинов, маркетингу, позиционированию и услугам для клиентов – то есть подход, направленный на большее удобство, большую заботу и более глубокое чувство общности. В результате изменений Walgreens не только получила рекордную выручку, но и стала более востребованной у покупателей всех возрастных групп.

Повторюсь, инновации не ядерная физика, и следить за переменами не так уж и сложно, как может показаться. Порой надо всего лишь провести некоторые перестановки или переосмыслить тот или иной вопрос, чтобы стать актуальнее, лучше подготовиться к будущему и быть успешнее.

## **Создание конкурентного преимущества**

Если вы хотите быть в авангарде событий, необходимо развивать еще один важный компонент успеха – конкурентные преимущества.

Вспомните об источниках неприятностей и дискомфорта, которым было посвящено правило 4. Преодолевая наиболее трудные препятствия, перед которыми пасуют другие, мы получаем уникальный шанс обрести навыки и способности, которые имеют гораздо большую цену и составляют суть конкурентных преимуществ. Стремитесь к знаниям, опыту и умениям или заполняйте ниши, которые другим не по силам. Чем нужнее и уникальнее ваши навыки или деловые достоинства, тем труднее будет другим их воспроизвести и тем незаменимее и успешнее вы окажетесь.

Профессор Джорджтаунского университета Кол Ньюпорт отмечает, что если мы как предприятия или специалисты все делаем от звонка до звонка, никогда не отклоняясь от повседневной рутины, то в конечном счете окажемся в застое. Профессор рекомендует компаниям и профессионалам, желающим поддерживать свою актуальность и быть в авангарде процессов, приобретать способности и знания и оттачивать их, доводя до совершенства, а потом решительно применять свои уникальные достоинства, прокладывая собственный путь к успеху.

Как можно добиться конкурентного преимущества на личном и корпоративном уровнях? Для этого нужно:

- Обладать уникальными умениями, преимуществами и ресурсами.
- Иметь эксклюзивные контакты и связи.
- Овладевать исключительно сложными навыками или справляться с беспрецедентными задачами.
- Больше знать о конкурентной среде, чем коллеги, и больше о рынках и клиентах, чем соперники.
- Понимать грядущие тенденции лучше, чем коллеги и конкуренты.
- Решать трудные проблемы и приносить уникальную пользу клиентам.
- Быть узнаваемым и востребованным и выгодно выделяться в глазах клиентуры.
- Работать лучше, чем коллеги, поддерживать таланты и поощрять творческие умы к инновациям.

- Быть самодостаточным и уметь справляться с задачами без поддержки или инструкций, наращивая ресурсы и опыт для самостоятельности.
- Быть оптимистом, а не пессимистом, искать возможности даже в самых сложных проблемах.
- Не бояться принимать решения, рисковать и выходить за рамки общепринятого.

Не сильны в чем-то? Станьте сильным. Бойтесь, что вы мало что можете? Работайте над собой, чтобы убедиться в своих способностях. Но так же важно понимать, где вам не хватает умения, и стремиться стать сведущим в соответствующих вопросах, знать, к кому обратиться в случае необходимости. Поступать иначе – значит давать другим недопустимое преимущество.

## **Практические шаги**

Мы не можем предугадывать неизвестное, но способны его изучать, узнавать и приспособиться к нему, меняясь и совершенствуясь, чтобы оставаться актуальным и ценным для нашей компании. Преодолеть препятствия, развиваться и открывать возможности помогут следующие практические шаги:

- **Будьте внимательны к переменам в вашей среде.** Бывают изменения крупные и незначительные, но последние все равно нельзя полностью игнорировать. Определите, какие повлияют конкретно на вас, вашу карьеру и бизнес, и составьте список, разделив перемены и всеобъемлющие тенденции, которые требуют особого внимания в первую очередь. Затем определите, какие из них наиболее актуальны, а какие можно рассмотреть по ходу дела или отложить на потом. Пересматривайте этот список почаще. Со временем появятся новые тенденции и явления, поэтому нужно проводить ревизию приоритетов.

- **Постоянно инвестируйте в себя.** Не ждите, что мир изменится ради вас, и не ждите, что он останется таким же. Развивайте себя с ориентиром на новые тенденции, никогда не прекращайте придумывать что-то новое, и тогда вы точно сохраните свою востребованность. Планируйте заблаговременно. Настраивайтесь сегодня на навыки, умения и решения, которые будут остро необходимы завтра.

- **Составьте список собственных действий, которые соединят настоящее и будущее.** Как только вы получите представление, куда надо двигаться в будущем, составьте список достижений, которые вам нужно занести в свой актив, чтобы быть готовым к встрече с завтрашним днем. Затем разделите его на конкретные задачи, которые вам нужно выполнить, обозначьте сроки и последовательность действий и сразу же приступайте к достижению целей. Регулярно проверяйте актуальность своих стратегий и корректируйте их по необходимости.

- **Всегда действуйте с пользой для дела.** Вы нужны своему работодателю или клиентам, только когда создаете что-то ценное. Будьте полезны своей компании и коллегам, ни в коем случае вы не должны оказаться балластом, от которого нет никакого проку.

- **Не прекращайте придумывать что-то новое.** Все время меняйтесь и развивайтесь, создавая новые стратегии, решения и подходы, которые идут вразрез с традиционными методами, точками зрения и мышлением. Изменчивые условия и тенденции требуют подвижных решений и тактики, так что все время старайтесь экспериментировать и быть готовыми к переменам задолго до их наступления. Обратите внимание, что инновация не всегда изобретение. Порой небольшая перестановка – это все, что нужно, чтобы мгновенно восстановить актуальность на долгое время.

- **Меняйте курс, если нужно.** Поступайте так тогда, когда простой корректировки стратегии недостаточно для успешного ответа на изменения в бизнес-среде. Порой необходим прыжок в неизвестность или быстрый поворот вокруг своей оси. Если требуется сменить курс полностью, держите одну ногу на уже имеющихся навыках (тех, которые работают), а другой прощупывайте незнакомую почву (области, где можно применить свои знания и умения в новом качестве и с большей отдачей), пока не найдете надежный путь вперед.

- **Создавайте конкурентные преимущества.** Предлагайте клиентам, работодателям и конечным потребителям уникальные возможности, преимущества и ресурсы, оперативно адаптируясь к новым тенденциям. Чем больше от вас пользы, тем сложнее вас заменить и тем больше вы в цене.

## Заключение

### Впишите свои жизнь и бизнес в будущее

Итак, действительно ли можно соответствовать будущему, просто обладая хорошими маневренностью и гибкостью, которые помогают добиваться успехов, несмотря на неопределенность в карьере, жизни и бизнесе? Как мы убедились благодаря этой книге, ответ и в случае отдельно взятой личности, и в случае компании однозначно положительный.

По сути своей каждая история, каждый пример, каждая глава в этой книге обращаются к важности четырех простых правил, которые помогают нам действовать результативно и реагировать на изменения:

1. **Сосредоточиться** на проблеме, непредвзято изучить ее и составить план действий.
2. **Заняться** проблемой, действуя и проверяя свои решения.
3. **Оценить** результат своих действий.
4. **Действовать** с опорой на полученную информацию, корректируя методы соответствующим образом.

Или, выражаясь еще проще: думайте, действуйте, наблюдайте, реагируйте. Затем повторяйте все снова. Ключевое различие между успехом и неудачей сводится к восприятию широко распространенных страхов и подходу к преодолению трудностей.

Опираясь на эти принципы, новаторы со стратегическим мышлением совершают беспрецедентные прорывы. С их помощью руководители помогают своим командам пережить беспокойные времена. Эти правила помогают обычным людям выстраивать карьеру и надежное будущее, несмотря на растущие риски и непредвиденные трудности. Готовность упорно двигаться вперед, учиться и адаптироваться к новым условиям и составляет суть смелости. С неизменным прагматизмом лидеры-профессионалы и лидеры-компании руководствуются логикой, а не эмоциями при принятии решений – и именно поэтому не избегают рисков, а делают просчитанные ставки.

Перемены естественны. Неопределенность окружает нас повсюду. А риски? Вы идете на них каждый день, даже когда принимаете

решение прочесть эту книгу или какую-то другую. Когда обстоятельства благоприятствуют, нужно удваивать усилия, направленные на перемены и инновации, инвестировать в себя, переформатировать свои планы и затем приступать к их выполнению. Когда наступают тяжелые времена, необходимо мобилизовать все ресурсы и силы: новые навыки, пробные инициативы и программы профессионального развития должны работать на ваше дальнейшее развитие. Меняться и приспосабливаться – единственный верный способ обеспечить себе будущее.

Зачем ждать, когда конкуренты будут кружить вокруг, как акулы, и до тех пор откладывать латание дыр в собственной стратегии или смену курса в сторону более желанных берегов? Зачем медлить чуть ли не до пенсии, чтобы достичь пика профессионализма и свершений? Ведь потенциальными выгодами можно наслаждаться уже сегодня.

Лучше всего отдаться переменам, инновациям и наращивать активы, когда рынок (любой – финансовый, коммерческий или рынок труда) идет вверх. Когда лучше всего задействовать весь накопленный опыт, интеллектуальный и материальный капитал? Когда все идет вниз, а вы уже позаботились о своей безопасности (вы ведь подстраховались на черный день, верно?), то весь ваш капитал будет работать на вас с максимальной эффективностью. Меняйте свои взгляды, подходы и будущее: все зависит от вашего устроения.

Способность создавать новое или нарушать правила – это не редкий врожденный талант, который достается единицам или каким-то технологическим гигантам и выдающимся производителям. Это обычные и быстрые в применении стратегии, которыми вы можете пользоваться в повседневности в любом аспекте своей жизни, карьеры или бизнеса.

Однако позитивные перемены и превращение в решительного лидера идейного вдохновителя, вожака коллектива или руководителя не происходят сами собой. Такой поворот может быть только результатом наших собственных действий, когда мы берем на себя ответственность и проявляем активность.

Дело не только в том, чтобы приложить усилия, быть внимательным, решительным, трудолюбивым и противостоять неуверенности и боязни неизвестности, проявляя храбрость, упорство

и целеустремленность. Необходимы также предусмотрительность, планирование, добросовестность и стремление развивать успех.

В этой книге вы познакомились с историями многих людей, которые смогли добиться устойчивых положительных изменений и вписаться в будущее. Мы обсудили множество компаний, которым удалось то же самое. И все они смотрели в неизвестность, собирались с силами и действовали, добиваясь успехов. Был правильно выбран момент и приняты верные решения. И люди, и компании грамотно воспользовались обстоятельствами, меняясь и адаптируясь к предстоящим трудностям. И все происходило при абсолютном незнании, что случится дальше.

В первой главе этой книги мы познакомились с владелицей ресторана Мелиссой Кирмайер-Имер, двадцатилетней женщиной, которой надоела однообразная работа, сводившаяся к тому, чтобы бесконечно подавать суп посетителям. Несмотря на страх, она смогла принять решение и найти новую работу, которая стала приносить ей больше удовлетворения. От подачи супов Мелисса прошла путь к руководящей должности в крупной торговой онлайн-компании.

По ее словам, секрет прост: научиться справляться с неопределенностью и с головой погружаться в решение проблем.

Мы также узнали, как серьезно руководство FedEx относится к страхам и стремится к максимальной реализации потенциала своих людей. Директор по маркетингу и продажам компании Мишель Проктор решила помочь сотрудникам FedEx открыть возможности для развития и изменений. Она создала команду из сорока человек, в задачу которых входило поощрять персонал FedEx выражать мнения и проявлять инициативу без боязни встретить критику и неприятие. Эксперимент сработал: компания очистилась от страха, а команда Проктор превратила обычных сотрудников в смелых и инициативных мечтателей.

Мы познакомились с Джерри Графом, который осмелился заявить своему приоритетному клиенту (гиганту Unilever), что реклама популярного соуса Ragú уже не воспринимается потребителями и ее нужно переделывать.

Собравшись с духом, Граф рассказал клиенту плохие новости и предложил лучший, современный и актуальный подход. Компания



Unilever согласилась с точкой зрения Графа, сделала новые рекламные ролики, а покупатели снова полюбили соус Ragú.

Всегда хорошо то, что хорошо кончается. Однако все хорошо кончается гораздо чаще, чем вы предполагаете.

Посмотрите на множество других людей, которые смогли измениться и выйти в лидеры:

- **Мэри Смит**, невзрачная канадка без высшего образования, превратившая себя из обывателя в профессионала социальных медиа, которую журнал Fast Company называет «гением маркетинга отношений» и «лидером онлайн-мира»<sup>{126}</sup>. «Рискуйте по-умному, – советует Смит, – не ждите разрешений»<sup>{127}</sup>.

- **Кельвин Смит**, главный управляющий глобальными инновациями и маркетингом в компании EMC (специализируется на хранении информации) тренирует сотрудников, перемещая их вверх и вниз в рамках компании, меняя местами бухгалтеров и инженеров программного обеспечения, ставя им задачи в сферах предпринимательства, коммуникаций и маркетинговых способностей. «Мы устраняем пробелы в навыках, просим их думать как менеджер проекта», – объясняет Смит<sup>{128}</sup>.

- **Уиз Халифа**, популярный рэпер, который использует камерные концерты как лабораторию для проверки новых песен, прежде чем выйти с ними на большую аудиторию. Ему удалось конвертировать шквал любительских записей и стихов в грандиозный успех после того, как расстался с Warner Bros. Records. «Многим этот формат подходит, так что пусть фанаты радуются, – говорит он, – а я радуюсь вместе с ними»<sup>{129}</sup>.

Главное – какой будет именно ваша история.

Суть проста: вы и ваша организация не можете позволить себе бездействовать. В постоянно меняющемся мире надо все время что-то делать, чтобы вписать в будущее себя и компанию, на которую вы работаете. Разберитесь с причинами тревоги и страха, которые мешают увидеть реальную ситуацию, и тогда трудности и проблемы покажутся всего лишь ребусами, которые нужно решить. Вы всегда можете направить ход событий к более высоким результатам и взять под контроль свое будущее.

Встаньте за штурвал. Гораздо легче лавировать среди меняющихся обстоятельств, когда вы все время следите за маршрутом, стоите на капитанском мостике и уверенно ведете корабль по бурному морю.

Солнце восходит каждый день, вне зависимости от того, какой темной была предшествующая ночь. И каждый может прийти к успеху вопреки неопределенности, окружающей нас. Старая шутка, что в жизни нет ничего неизбежного, кроме смерти и налогов, на самом деле не совсем права. Как вы уже убедились, с четким планом, грамотными решениями и некоторым усердием и настойчивостью можно все что угодно заставить совершаться в срок.

Мы можем стать алхимиками определенности, активно соединяя и смешивая ингредиенты, сочетая знания и интеллект ради превращения неведомого в источник возможностей. С помощью многочисленных инструментов, стратегий и историй успеха, представленных в этой книге, вы можете теперь нейтрализовать пагубный эффект своих страхов.

Итак, вот ваш вызов:

- Выйти из зоны комфорта.
- Рискнуть.
- Сделать все по-новому.
- Высказывать свое мнение.
- Совершать прыжки в неизвестность.
- Постоянно действовать.
- Оригинально мыслить.
- Быть самому себе лидером.
- Анализировать себя.
- Меняться, чтобы преуспевать сейчас и в будущем.

Помните: изменения происходят вне зависимости от ваших желаний. Почему бы не возглавить процесс перемен вместо того, чтобы подчиняться ему или вообще быть отброшенным на обочину жизни?

Настало ваше время, давайте меняться.

## Благодарности

В течение двадцати лет моя жизнь была бесконечной чередой неожиданных поворотов и приключений. Несмотря на серьезные изменения, поддержка и доброжелательность бесчисленных друзей, родственников и коллег оставалась константой. Многолетний опыт помог создать эту книгу. Но и идеи многих людей помогли ей сформироваться: если бы не их безграничное остроумие и прозорливость, моя книга была бы гораздо беднее, поэтому я им безмерно благодарен.

Особую честь надо воздать К. и З., которые никогда не переставали импровизировать, адаптироваться и двигаться вперед, несмотря на бесконечные потрясения вокруг. Глубочайшую благодарность выражаю издателю Джону Даффу и редактору Аманде Ши за их бесценные советы и участие, а также Селесте Файн за ее внимательный взгляд эксперта. Мне хотелось бы поблагодарить Флоренс де Мартино, братьев Грассиано, Криса Циммермана, Пола Шильяно, Марка Зальцмана и Марка Фаско за то, что поверили в меня, а еще Криса Рамаца, Бьорна Ларссона, Нрупеша Гайжара, Эрика Ниппа и Фаба Фурлоу за то, что помогли превратить веру в действие. Я также очень благодарен Лизе Аморосо за помощь в создании книги.

Ричард, Карен, Джейми и Лиза: спасибо вам за поддержку на каждом этапе этой работы. Спасибо Кельвину Смиуту, Дэвиду Дроге, Джессике Эш и Полу Лестеру за то, что помогли ускорить процесс рождения книги. Сьюзан Бисно, Джоэла Массела, Сезара Биттара, Кэти Халлахан, Ричарда Флореса и Витека Гойела благодарю за беспримерную поддержку.

Кроме того, сердечная благодарность адресована Джозефу Леду, Мартину Паулусу, Шэрон Вонг, Джастину Кану, Джеку Боглу, Ари Уоллаху, Барри Шварцу, Бет Блументаль, Бобу Мендхоллу, Кристин Костелло, Ингрид Вандервельд, Орену и Ариэле Гонсалес, Дику Боллесу, Райне Кумра, Мэтту Плойхару, Сарасу Сарасвати, Шридхару Баласубраманиану, Джонеру Рилу, Раселу де Мариа, Трипу Хокинсу, Нолану Бушнелу, Уоррену Спектору, Дэймону Брауну, Уиллу Райту, Эми Гаран, Эндрю Грочалу, Брайану Миису, Дэну Нэйнану, Грегу Гиллису, Джону Бордо, Джошуа Джабяку, Линде Ломбри, Мэтту

Григсби, Брайану Фарго, Рэйчел Орстон, Саре Макдермот, Эллисон Грэхэм, Рю Филипсу, Кену Левайну, Скотту Герберу, Брайану Солису, Крису Клаусу, Деборе Шлиан, Джиму Шлексеру, Кенни Беку, Кевину Томпсону, Скотту Янгу и Тиму Хвану.

Сердечная благодарность бесконечному множеству других людей, кто в течение нескольких лет, никогда не колеблясь, открывал двери и делился оригинальными мнениями. Именно благодаря вам получилось то, что есть, что продолжается и меняется к лучшему.

## **Об авторе**

Лауреат многочисленных наград в области стратегического консалтинга и популярный лектор Скотт Стейнберг входит в число признанных экспертов по теме лидерства и инноваций; он дал более 600 интервью различным СМИ, начиная от CNN и заканчивая Time и Wall Street Journal. Журнал Fortune называет его «значимой фигурой в мире бизнеса и технологий». Стейнберг управляет консалтинговой компанией TechSavvy Global, помогая клиентам создавать конкурентные преимущества и передовые программы, нацеленные на преобразования, инновации и развитие. Формулируя стратегии для корпораций, некоммерческих организаций, университетов и стартапов, он помогает менять формат управления, проводит тренинги по лидерству, обучает маркетинговым и коммуникационным методикам, консультирует по десяткам видов продуктов и услуг, занимающих передовые позиции в своей области.

Скотт Стейнберг входит в число самых цитируемых современных экспертов, его аудитория по всему миру насчитывает более миллиарда человек. У него более чем десятилетний опыт точного прогнозирования тенденций в бизнесе, потребительском секторе и мире технологий. По мнению Google, он занимает первое место как специалист в сфере технологий, выступая обозревателем в многочисленных периодических изданиях, начиная от журналов Fast Company, Inc. и Entrepreneur и заканчивая Rolling Stone и Huffington Post. Его заразные выступления, семинары по теме лидерства и тренинги широко известны как форматы, которые помогают лидерам и организациям завтрашнего дня стать продуктивнее и успешнее на всех уровнях.

## **Сноски**

### **1**

Нидерландско-британская нефтегазовая компания, седьмая по величине в мире согласно рейтингу Forbes 2000 (2013 год) и первая в рейтинге Fortune Global 500 (2013 год). *Здесь и далее прим. ред.*

### **2**

Chief Executive Officer – высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора.

### **3**

Electronic Entertainment Expo – ежегодная выставка индустрии компьютерных игр, проводимая Entertainment Software Association.

### **4**

Американский медийный конгломерат, поставщик онлайн-служб и электронных досок объявлений, владелец шестой по популярности в мире поисковой системы, социальной сети Bebo, известного интернет-пейджера AIM.

### **5**

Американский психолог, тренер, директор образовательных программ Центра прикладной позитивной психологии (Великобритания).

### **6**

Статистические данные в этой книге отображают положение дел в США. В какой-то мере их можно считать усредненными по отношению к европейским странам.

**7**

Некоммерческая исследовательская организация, которая базируется в Канзас-Сити, США.

**8**

Сооружение, используемое в скейтбординге и ряде других видов экстремального спорта.

**9**

Издана на русском языке: *Коллинз Д., Хансен М.* Великие по собственному выбору. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

**10**

Профессор кафедры делового администрирования Гарвардской бизнес-школы, признанный специалист в области изучения экономической конкуренции, в том числе на международных рынках. Разработал теорию конкурентных преимуществ стран.

**11**

*Гроув Э.* Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. М.: Альпина Пабlishер, 2011.

**12**

Консалтинговая компания, занимающаяся консультированием предприятий по бизнес-стратегии. Основана в 2000 году.

**13**

Фондовый индекс, в корзину которого включено 500 избранных акционерных компаний США, имеющих наибольшую капитализацию. Список принадлежит компании Standard & Poor's и ею же составляется. Индекс публикуется с 4 марта 1957 года.

## 14

Эмпирическое правило, названное в честь экономиста и социолога Вильфредо Парето, в наиболее общем виде формулируется как «20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий – лишь 20 % результата». Может использоваться как базовая установка в анализе факторов эффективности какой-либо деятельности и оптимизации ее результатов.

## 15

Простой метод поиска причин возникших несоответствий, который позволяет быстро построить причинно-следственные связи. Название метода происходит от количества задаваемых вопросов. Для того чтобы найти причину несоответствия, необходимо последовательно искать ответ на один и тот же вопрос: «Почему это произошло?» Метод был разработан в 40-х годах XX века основателем компании Toyota Сакиши Тойодой.

## 16

Американский кабельный телеканал, доступный в США, Канаде, Южной Африке и на Ближнем Востоке. Название канала происходит из слияния двух аббревиатур: Microsoft и National Broadcasting Company.

## 17

Блог-сеть примерно из 90 блогов, охватывающих самые разнообразные темы, начиная от компьютеров и игр, заканчивая кулинарией и кинематографом. Около половины из этих блогов регулярно обновляются и поддерживаются. Weblogs была основана в сентябре 2003 года.

## 18

Частный некоммерческий фонд в США, известный прежде всего ежегодными конференциями, проходящими с 1984 года в Монтерее (Калифорния, США).



## 19

Представители поколения, рожденного в конце 1940-х – начале 1960-х годов, когда наблюдался послевоенный всплеск рождаемости.

## 20

Предприниматель, лектор, писатель, постоянный автор журнала Fast Company, многие из его книг переведены на русский язык.

## 21

Американская компания по производству и изданию компьютерных игр. Atari оказала огромное влияние на зарождение индустрии видеоигр как перспективной сферы экономики в 1970-е годы и до 1984 года занимала лидирующее положение на рынке видеоигр.

## 22

Издана на русском языке: *Бушнелл Н., Стоун Д.* В поисках нового Стива Джобса. Как найти, нанять, удержать и развить творческие таланты. М.: ДМК Пресс, 2014.

## 23

Семейство операционных систем для персональных компьютеров, ориентированных на использование дисковых накопителей, таких как жесткий диск и дискета.

## 24

Американская компания, специализирующаяся на продаже фруктовых букетов, корзин и других подарков, сделанных из свежих фруктов. Основана в 1999 году.

## 25

Издана на русском языке: *Сэндберг Ш.* Не бойся действовать. Женщина, работа и воля к лидерству. М.: Альпина Паблишер, 2014.

**26**

Находится в Вашингтоне.

**27**

Американская компания, владеющая крупной сетью магазинов бытовой электроники и сопутствующих товаров. Входит в Fortune 1000, крупнейший ретейлер потребительской бытовой электроники на рынке США и Канады (около 17 % рынка).

**28**

Интернет-мем – название информации или фразы, как правило, остроумной и иронической, спонтанно приобретшей популярность посредством распространения в интернете всеми возможными способами (блоги, форумы, чаты, соцсети, электронные сообщения и др.).

**29**

Advanced Micro Devices – производитель интегральной микрочиповой электроники.

**30**

Американский предприниматель, пионер движения «бережливый стартап», известный блогер в сфере бизнеса в области высоких технологий.

**31**

Издана на русском языке: Хоффман Р., Касноча Б. Жизнь как стартап. Строй карьеру по законам Кремниевой долины. М.: Альпина Пабlishер, 2012.

**32**

Операция по специальному приобретению имущества в собственность и последующей сдаче его во временное владение

и пользование на срок, приближающийся по продолжительности к сроку эксплуатации и амортизации всей стоимости или большей части стоимости имущества. В течение срока договора лизингодатель за счет лизинговых платежей возвращает себе всю стоимость имущества и получает прибыль от финансовой сделки.

### 33

Имеется в виду американский футбол.

### 34

В американском футболе название финальной игры за звание чемпиона Национальной футбольной лиги (НФЛ) США.

### 35

Американская исследовательская компания, которая специализируется на изучении общественного мнения, социологических и маркетинговых исследованиях.

### 36

Американский журналист и писатель, лауреат Пулитцеровской премии, наиболее известный научно-популярной книгой Friday Night Lights.

### 37

Издана на русском языке: *Гейдж Р. Риск, или Новые стратегии успеха. Правила изменились.* СПб.: Диля, 2013.

### 38

Гари (Геннадий) Вайнерчук – американский предприниматель, совладелец и управляющий винного супермаркета Wine Library в Спрингфилде (Нью-Джерси), получивший известность как ведущий видеоблога Wine Library TV.

## 39

ROI (return on investment) – финансовый коэффициент, иллюстрирующий рентабельность инвестиций, уровень доходности или убыточности бизнеса с учетом суммы сделанных в этот бизнес инвестиций.

## 40

Премиальный фонд поддержки революционных инноваций, направленных на улучшение жизни человечества. Премии присуждаются в четырех категориях: энергетика и окружающая среда, освоение окружающего пространства, образование и развитие, биология и медицина.

## Комментарии

### 1

[www.houdini.org/interior-harry-houdini-attractions-pocono-poconos-scranton.html](http://www.houdini.org/interior-harry-houdini-attractions-pocono-poconos-scranton.html).

### 2

Интервью по телефону, июнь 2013 года.

### 3

Joseph Ledoux. Searching the Brain for the Roots of Fear // New York Times, January 22, 2012 // [www.opinionator.blogs.nytimes.com/2012/01/22/anatomy-of-fear/?\\_r=0](http://www.opinionator.blogs.nytimes.com/2012/01/22/anatomy-of-fear/?_r=0).

### 4

[www.youtube.com/watch?v=j1O2DuNS69w](http://www.youtube.com/watch?v=j1O2DuNS69w).

### 5

Интервью по телефону, май 2013 года.

## 6

Интервью по телефону, сентябрь 2013 года.

## 7

Engadget. Podcast 235 // <http://www.engadget.com/2011/04/08/engadget-podcast-235-04-08-2011/>.

## 8

Leading Innovation through Design, конференция Института управления проектированием, август 2012 года // [www.dmi.org/?page=Journal](http://www.dmi.org/?page=Journal);  
[www.sloanreview.mit.edu/article/the-evolution-of-the-design-inspired-enterprise/](http://www.sloanreview.mit.edu/article/the-evolution-of-the-design-inspired-enterprise/);  
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1948-7169.2002.tb00294.x/abstract>.

## 9

Jake Swearingen. Great Intrapreneurs in Business History // CBS Moneywatch, June 17, 2008 // <http://www.cbsnews.com/news/great-intrapreneurs-in-business-history/>.

## 10

Интервью по телефону, май 2013 года.

## 11

David Martin. The Truth about Happiness May Surprise You // CNN, November 20, 2006 // [www.cnn.com/2006/HEALTH/conditions/11/10/happiness.overview/index.html](http://www.cnn.com/2006/HEALTH/conditions/11/10/happiness.overview/index.html).

## 12

Интервью по телефону, май 2013 года.

## 13

[www.researchgate.net/publication/232442435\\_The\\_construct\\_of\\_courage\\_Categorization\\_and\\_measurement](http://www.researchgate.net/publication/232442435_The_construct_of_courage_Categorization_and_measurement).

## 14

Highlights: Workplace Stress & Anxiety Disorder Survey // Anxiety and Depression Association of America // [www.adaa.org/workplace-stress-anxiety-disorders-survey](http://www.adaa.org/workplace-stress-anxiety-disorders-survey).

## 15

G. Jeffrey MacDonald. When Courage Is Encouraged on the Job // *Christian Science Monitor*, January 26, 2009 // [www.csmonitor.com/Business/2009/0126/p13s01-wmgn.html](http://www.csmonitor.com/Business/2009/0126/p13s01-wmgn.html).

## 16

[www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx](http://www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx).

## 17

Resilience Training // U. S. Army // <http://www.army.mil/readyandresilient>.

## 18

[www.hbr.org/2011/04/building-resilience/ar/1](http://www.hbr.org/2011/04/building-resilience/ar/1).

## 19

Интервью по телефону, апрель 2013 года.

## 20

Damian Kulash Jr. The New Rock-Star Paradigm // *Wall Street Journal*, December 17, 2010 // <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703727804576017592259031536>.

## 21

[www.youtube.com/user/OkGo](http://www.youtube.com/user/OkGo).

## 22

Интервью по телефону, май 2013 года.

## 23

Интервью по телефону, май 2013 года.

## 24

Cheryl Conner. Who's Starting America's New Businesses and Why? // *Forbes*, July 22, 2012 // [www.forbes.com/sites/cherylsnappconner/2012/07/22/whos-starting-americas-new-businesses-and-why](http://www.forbes.com/sites/cherylsnappconner/2012/07/22/whos-starting-americas-new-businesses-and-why).

## 25

Mark Harrington. Countering the Growing Social Threat of Brandjacking // Business2Community, September 26, 2013 // [www.business2community.com/social-business/countering-growing-social-threat-brandjacking-0627443](http://www.business2community.com/social-business/countering-growing-social-threat-brandjacking-0627443).

## 26

Интервью по телефону, июнь 2013 года.

## 27

Интервью по телефону, июнь 2013 года.

## 28

Kate White. How a Little Career Paranoia Can Pay Off Brilliantly for You // [www.katewhite.com/resources/how-a-little-career-paranoia-can-pay-off-brilliantly-for-you](http://www.katewhite.com/resources/how-a-little-career-paranoia-can-pay-off-brilliantly-for-you).

## 29

A. G. Lafley and Roger L. Martin. What P&G Learned from the Diaper Wars // Fast Company, February 8, 2013 // [www.fastcompany.com/3005640/what-pg-learned-diaper-wars](http://www.fastcompany.com/3005640/what-pg-learned-diaper-wars).

## 30

Huggies vs Pampers // [www.diffen.com/difference/Huggies\\_vs\\_Pampers](http://www.diffen.com/difference/Huggies_vs_Pampers).

## 31

Don't Rest on Your Laurels – The Secrets to Keeping Your Business Relevant // [www.rescue.ceoblognation.com/2013/06/24/dont-rest-on-your-laurels-the-secrets-to-keeping-your-business-relevant](http://www.rescue.ceoblognation.com/2013/06/24/dont-rest-on-your-laurels-the-secrets-to-keeping-your-business-relevant).

## 32

Andrew S. Grove. Only the Paranoid Survive (New York: Crown Business, 1999), p. 65.

## 33

Jim Collins and Morten Hansen. Great by Choice (New York: HarperBusiness, 2011), p. 104.

## 34

Michael E. Porter. The Five Competitive Forces That Shape Strategy // Harvard Business Review, January 2008 // [www.hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy](http://www.hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy).

## 35

Sean Williams. Starbucks: Keeping Its Friends Close and Its Enemies Closer // Motley Fool, April 9, 2013 // [www.fool.com/investing/general/2013/04/09/starbucks-keeping-its-friends-close-and-its-enemie.aspx](http://www.fool.com/investing/general/2013/04/09/starbucks-keeping-its-friends-close-and-its-enemie.aspx).

## 36



Innosight. Creative Destruction Whips through Corporate America // Executive Briefing, winter 2012 // [www.innosight.com/innovation-resources/strategy-innovation/upload/creative-destruction-whips-through-corporate-america\\_final2012.pdf](http://www.innosight.com/innovation-resources/strategy-innovation/upload/creative-destruction-whips-through-corporate-america_final2012.pdf)

## **37**

Andrew S. Grove. Only the Paranoid Survive (New York: Crown Business, 1999), p. 3.

## **38**

Statistic Brain. Startup Business Failure Rate By Industry // [www.statisticbrain.com/startup-failure-by-industry](http://www.statisticbrain.com/startup-failure-by-industry)

## **39**

Jim Collins. The 10 Greatest CEOs of All Time // July 21, 2003, [www.jimcollins.com/article\\_topics/articles/10-greatest.html](http://www.jimcollins.com/article_topics/articles/10-greatest.html)

## **40**

Bill Treasurer, Positively M. A.D.: Making a Difference in Your Organizations, Communities, and the World (San Francisco: Berrett-Koehler, 2005), p. 8.

## **41**

[www.books.google.com/books/about/Lean\\_and\\_Green.html?id=7yfmT8BHVLcC](http://www.books.google.com/books/about/Lean_and_Green.html?id=7yfmT8BHVLcC) – Page 189.

## **42**

[www.answers.com/topic/tiger-woods](http://www.answers.com/topic/tiger-woods)

## **43**

[www.encyclopedia.com/topic/Tiger\\_Woods.aspx](http://www.encyclopedia.com/topic/Tiger_Woods.aspx)

## **44**

Mika Brzezinski: I almost Left 'Morning Joe' over Pay Disparity // Huffington Post, last updated July 6, 2011 // [www.huffingtonpost.com/2011/05/06/mika-brzezinski-i-almost-\\_n\\_858495.html](http://www.huffingtonpost.com/2011/05/06/mika-brzezinski-i-almost-_n_858495.html).

## 45

[www.sites.sas.upenn.edu/duckworth](http://www.sites.sas.upenn.edu/duckworth).

## 46

[www.sas.upenn.edu/~duckwort/images/publications/DuckworthPetersonMatthewsKelly\\_2007\\_PerseveranceandPassion.pdf](http://www.sas.upenn.edu/~duckwort/images/publications/DuckworthPetersonMatthewsKelly_2007_PerseveranceandPassion.pdf).

## 47

Our Work // [www.sites.sas.upenn.edu/duckworth](http://www.sites.sas.upenn.edu/duckworth).

## 48

American Psychological Association, The Road to Resilience // [www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx](http://www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx).

## 49

American Psychological Association, The Road to Resilience // [www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx](http://www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx).

## 50

Fort Jackson // <http://jackson.armylive.dodlive.mil/about/>.

## 51

Brendan O'Brien. Executive Insights: If at First You Don't Succeed // QSR, April 2013 // [www.qsrmagazine.com/executive-insights/if-first-you-don-t-succeed](http://www.qsrmagazine.com/executive-insights/if-first-you-don-t-succeed).

## 52

Интервью по телефону, июнь 2013 года.

## 53

Lydia Depillis. Congrats, CEOs! You're making 273 time the pay of the average worker // Washington Post, June 26, 2013 // [www.washingtonpost.com/blogs/wonkblog/wp/2013/06/26/congrats-ceos-youre-making-273-times-the-pay-of-the-average-worker](http://www.washingtonpost.com/blogs/wonkblog/wp/2013/06/26/congrats-ceos-youre-making-273-times-the-pay-of-the-average-worker).

## 54

Seth Fiegerman. Grooveshark CEO: "I'm Broke" // Mashable, April 22, 2013 // [www.mashable.com/2013/04/22/grooveshark-radio](http://www.mashable.com/2013/04/22/grooveshark-radio).

## 55

FIELD: Global Immersion // Harvard Business School // [www.hbs.edu/mba/academic-experience/FIELD/Pages/default.aspx](http://www.hbs.edu/mba/academic-experience/FIELD/Pages/default.aspx).

## 56

Интервью по телефону, май 2013 года.

## 57

Charlie Collier. How I Hire // LinkedIn, September 23, 2013 // <https://www.linkedin.com/pulse/20130923225654-255625200-how-i-hire-you-re-not-interviewing-for-the-job-you-think-you-are>.

## 58

IBM, Making Change Work // <http://www.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>.

## 59

Michael S. Dahl. Organizational Change and Employee Stress // July 6, 2010 // [www.wiwi.uni-jena.de/eic/files/WS%2010%20JERS%20Dahl.pdf](http://www.wiwi.uni-jena.de/eic/files/WS%2010%20JERS%20Dahl.pdf).

## 60

[www.scientificamerican.com/author/benoit-b-mandelbrot/](http://www.scientificamerican.com/author/benoit-b-mandelbrot/).

## 61

Star Alliance // [www.staralliance.com/en/about/airlines/united\\_airlines](http://www.staralliance.com/en/about/airlines/united_airlines).

## 62

[www.hemispheresmagazine.com/2013/09/01/expecting-the-unexpected/](http://www.hemispheresmagazine.com/2013/09/01/expecting-the-unexpected/).

## 63

Pamela O’Leary. From Dead-End to Dream Job // *Forbes*, April 27, 2011 // [www.forbes.com/sites/prettyyoungprofessional/2011/04/27/from-dead-end-to-dream-job-taking-control-of-your-career](http://www.forbes.com/sites/prettyyoungprofessional/2011/04/27/from-dead-end-to-dream-job-taking-control-of-your-career).

## 64

Интервью по телефону, май 2013 года.

## 65

Is College Worth It? // [www.pewsocialtrends.org/2011/05/15/is-college-worth-it](http://www.pewsocialtrends.org/2011/05/15/is-college-worth-it).

## 66

Интервью, апрель 2013 года.

## 67

Dean Takahashi. Is Microsoft’s One-Time Star J Allard Leaving the Company? // *Venture Beat*, May 21, 2010 // [www.venturebeat.com/2010/05/21/is-microsofts-one-time-star-j-allard-leaving-the-company](http://www.venturebeat.com/2010/05/21/is-microsofts-one-time-star-j-allard-leaving-the-company).

## 68

Д. Аллард, внутрикорпоративное письмо // [http://www.microsoft.com/about/companyinformation/timeline/timeline/docs/di\\_killerapp\\_InternetMemo.rtf](http://www.microsoft.com/about/companyinformation/timeline/timeline/docs/di_killerapp_InternetMemo.rtf).

## 69

Интервью, июнь 2013 года.

## 70

Famous Names in Gaming // CBS News, June 6, 2013 // [http://www.cbsnews.com/2316-100\\_162-1673418-8.html](http://www.cbsnews.com/2316-100_162-1673418-8.html).

## 71

Jason Nazar. 16 Surprising Statistics about Small Businesses // *Forbes*, September 9, 2013 // [www.forbes.com/sites/jasonnazar/2013/09/09/16-surprising-statistics-about-small-businesses](http://www.forbes.com/sites/jasonnazar/2013/09/09/16-surprising-statistics-about-small-businesses).

## 72

Deborah Gage. The Venture Capital Secret: 3 Out of 4 Start-Ups Fail // Wall Street Journal, September 20, 2012 // <http://www.wsj.com/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190>

## 73

[www.fastcodesign.com/3016310/pepsico-indra-nooyi-and-mauro-porcini](http://www.fastcodesign.com/3016310/pepsico-indra-nooyi-and-mauro-porcini).

## 74

Malcolm Gladwell. The Sure Thing // New Yorker, January 18, 2010 // [www.newyorker.com/reporting/2010/01/18/100118fa\\_fact\\_gladwell](http://www.newyorker.com/reporting/2010/01/18/100118fa_fact_gladwell)

## 75

Michel Villette and Catherine Vuillermot. From Predators to Icons // Cornell University ILR School // <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/books/58/>.

## 76

Heidi Shierholz, Natalie Sabadish, and Nicholas Finio. The Class of 2013 // Economic Policy Institute, April 10, 2013 //

[www.epi.org/publication/class-of-2013-graduates-job-prospects](http://www.epi.org/publication/class-of-2013-graduates-job-prospects)

## **77**

Annalyn Kurtz. Class of 2013 Faces Grim Job Prospects // CNN Money,  
April 10, 2013 // [www.money.cnn.com/2013/04/10/news/economy/college-grads-jobs/index.html](http://www.money.cnn.com/2013/04/10/news/economy/college-grads-jobs/index.html)

## **78**

Интервью по телефону, июль 2013 года.

## **79**

Интервью по телефону, апрель 2013 года.

## **80**

Интервью по телефону, май 2013 года.

## **81**

Alec Foege. The Trouble with Tinkering Time // Wall Street Journal,  
January 18, 2013 // <http://www.wsj.com/articles/SB10001424127887323468604578246070515298626>

## **82**

Lauren Drell. Attention Pet Owners: You Need These 3 Apps // Mashable, March 5, 2013 // [www.mashable.com/2013/03/05/pet-apps-tails-rails-hackathon](http://www.mashable.com/2013/03/05/pet-apps-tails-rails-hackathon)

## **83**

Alyson Krueger. Hackathons Aren't Just for Hacking // Wired, June 6, 2012 // [www.wired.com/business/2012/06/hackathons-arent-just-for-hacking](http://www.wired.com/business/2012/06/hackathons-arent-just-for-hacking)

## **84**

Интервью по телефону, июнь 2013 года.

## 85

Evan Luzzi. The Steven Spielberg Three Step Guide to Rejection // The Black and Blue // [www.theblackandblue.com/2011/04/05/the-steven-spielberg-three-step-guide-to-rejection](http://www.theblackandblue.com/2011/04/05/the-steven-spielberg-three-step-guide-to-rejection).

## 86

CM. [www.thomasedison.com/quotes.html](http://www.thomasedison.com/quotes.html).

## 87

Online Extra: Fred Smith on the Birth of FedEx // Bloomberg Businessweek, September 19, 2004 // <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2004-09-19/online-extra-fred-smith-on-the-birth-of-fedex>.

## 88

FedEx Corporation Company Information // [www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.FedEx\\_Corporation.e6bc953d777db293.html](http://www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.FedEx_Corporation.e6bc953d777db293.html).

## 89

Alice E. Vincent. Rejection Letters // Huffington Post UK, May 17, 2012 // [www.huffingtonpost.co.uk/2012/05/16/publishers-who-got-it-wrong\\_n\\_1520190.html](http://www.huffingtonpost.co.uk/2012/05/16/publishers-who-got-it-wrong_n_1520190.html).

## 90

#82 J. K. Rowling // [www.forbes.com/profile/jk-rowling](http://www.forbes.com/profile/jk-rowling).

## 91

Alan Kuyatt. Managing for Innovation: Reducing the Fear of Failure // Journal of Strategic Leadership 3, no. 2 (2011): 31.

## 92

James Donelan. Do Lean Startup Principles Have a Place in the Enterprise? // [www.thenextweb.com/entrepreneur/2013/08/06/do-lean-startup-](http://www.thenextweb.com/entrepreneur/2013/08/06/do-lean-startup-)

principles-have-a-place-in-the-enterprise

## 93

Bureau of Labor Statistics. National Longitudinal Surveys: Frequently Asked Questions // [www.bls.gov/nls/nlsfaqs.htm#anch41](http://www.bls.gov/nls/nlsfaqs.htm#anch41).

## 94

Jeanne Meister. Job Hopping Is the “New Normal” for Millennials: Three Ways to Prevent a Human Resource Nightmare // Forbes, August 14, 2012 // [www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/08/14/job-hopping-is-the-new-normal-for-millennials-three-ways-to-prevent-a-human-resource-nightmare](http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/08/14/job-hopping-is-the-new-normal-for-millennials-three-ways-to-prevent-a-human-resource-nightmare).

## 95

Интервью по телефону, июнь 2013 года.

## 96

Интервью по телефону, май 2013 года.

## 97

Интервью по телефону, июль 2013 года.

## 98

Austin Carr. Most Innovative Companies 2012 // Fast Company, February 7, 2012 // [www.fastcompany.com/3017358/most-innovative-companies-2012/19airbnb](http://www.fastcompany.com/3017358/most-innovative-companies-2012/19airbnb).

## 99

Reid Hoffman and Ben Casnocha. The Start-Up of You (New York: Crown Business, 2012), p. 22.

## 100



Martin LaMonica. SolarCity IPO Tests Business Model Innovation in Energy // MIT Technology Review, December 11, 2012 // [www.technologyreview.com/view/508616/solarcity-ipo-tests-business-model-innovation-in-energy](http://www.technologyreview.com/view/508616/solarcity-ipo-tests-business-model-innovation-in-energy).

## **101**

Интервью по телефону, май 2013 года.

## **102**

Интервью по телефону, апрель 2013 года.

## **103**

Интервью по телефону, май 2013 года.

## **104**

Интервью по телефону, июнь 2013 года.

## **105**

Frank O'Brien. Do-Not-Call Mondays: The Perks of Being Unavailable // Inc. Magazine, June 2013 // [www.inc.com/magazine/201306/frank-obrien/the-perks-of-being-unavailable.html](http://www.inc.com/magazine/201306/frank-obrien/the-perks-of-being-unavailable.html).

## **106**

Беседа «Первые понедельники в журнале Inc.» (“First Mondays in Inc. Magazine”) // [www.convoagency.com/round-the-office-3](http://www.convoagency.com/round-the-office-3).

## **107**

Интервью, август 2013 года.

## **108**

Ray Davis with Peter Economy. Leading through Uncertainty: How Umpqua Bank Emerged from the Great Recession Better and Stronger than

Ever (Jossey-Bass, 1st Ed., October 2013).

**109**

[www.usatoday.com/story/tech/2013/11/11/amazon-sunday-delivery-usps/3479055/](http://www.usatoday.com/story/tech/2013/11/11/amazon-sunday-delivery-usps/3479055/).

**110**

[www.shrm.org/hrdisciplines/employeerelations/articles/pages/newhiresfeelmisled.aspx](http://www.shrm.org/hrdisciplines/employeerelations/articles/pages/newhiresfeelmisled.aspx).

**111**

[www.mashable.com/2011/08/04/instagram-kevin-systrom/](http://www.mashable.com/2011/08/04/instagram-kevin-systrom/).

**112**

Интервью, апрель 2013 года.

**113**

Jake Breeden. Make or Break // Southwest Spirit Magazine, March 2013.

**114**

Stephen Denny. Start it Up // Southwest Spirit Magazine, July 2012.

**115**

[www.goodreads.com/author/quotes/1792210.John\\_Holt](http://www.goodreads.com/author/quotes/1792210.John_Holt).

**116**

[www.thehindu.com/todays-paper/tp-features/tp-opportunities/what-makes-strategic-decisions-different/article5370404.ece](http://www.thehindu.com/todays-paper/tp-features/tp-opportunities/what-makes-strategic-decisions-different/article5370404.ece).

**117**

[www.livescience.com/5466-friends-replaced-7-years.html](http://www.livescience.com/5466-friends-replaced-7-years.html).

**118**

[www.goodcarbadcar.net/2011/12/saab-brand-sales-figures.html](http://www.goodcarbadcar.net/2011/12/saab-brand-sales-figures.html).

**119**

[www.forbes.com/sites/kashmirhill/2010/11/19/names-you-need-to-know-in-2011-chief-listening-officer/](http://www.forbes.com/sites/kashmirhill/2010/11/19/names-you-need-to-know-in-2011-chief-listening-officer/)

**120**

[www.bls.gov/ooh/](http://www.bls.gov/ooh/).

**121**

Интервью по телефону, апрель 2013 года.

**122**

Интервью, май 2013 года.

**123**

[www.dra.gov/userfiles/editor/docs/TomHarris-SmallWins2012.pdf](http://www.dra.gov/userfiles/editor/docs/TomHarris-SmallWins2012.pdf).

**124**

[www.amanet.org/training/articles/15-Ways-to-Show-Your-Value-at-Work.aspx](http://www.amanet.org/training/articles/15-Ways-to-Show-Your-Value-at-Work.aspx).

**125**

[www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/19/can-you-handle-an-exponential-rate-of-change/](http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/19/can-you-handle-an-exponential-rate-of-change/).

**126**

[www.fastcompany.com/1327156/mari-smith-pied-piper-online-worldthe-interview](http://www.fastcompany.com/1327156/mari-smith-pied-piper-online-worldthe-interview).

**127**

Интервью по телефону, апрель 2013 года.

**128**

Интервью по телефону, июнь 2013 года.

**129**

Интервью по телефону, июнь 2013 года.