

*Родителям, которые всегда пытались научить меня мудрости, и Мишель, которая каждый день учит меня состраданию.*

*Р. Х.*

*Доктору Маку, вдохновляющему меня мыслить по-новому.*

*Б. К.*

*Reid Hoffman*  
*Ben Casnocha*

# **The start-up of** **YOU**

Adapt to the Future, Invest  
in Yourself, and Transform  
Your Career

Crown Business  
New York

*Рид Хоффман  
Бен Касноча*

# Жизнь как СТАРТАП

Строй карьеру по законам  
Кремниевой долины

Перевод с английского



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва  
2013

УДК 658.5+171  
ББК 65.291.5+60.526  
X85

Редактор П. Суворова

**Хоффман Р.**

X85 Жизнь как стартап: Строй карьеру по законам Кремниевой долины / Рид Хоффман, Бен Касноча ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 237 с.

ISBN 978-5-9614-2227-6

Карьера каждого человека по сути мало чем отличается от стартапа — в этом уверены авторы книги Рид Хоффман, основатель сети LinkedIn, и Бен Касноча. Успешные стартапы умеют быстро адаптироваться к обстоятельствам. Они не застревают на однажды выработанной стратегии, а постоянно находятся в поиске новой идеи, нового рынка, новой возможности. Самые успешные люди действуют так же.

Каждый, кто хочет добиться успеха, может разбудить свои предпринимательские инстинкты и использовать бизнес-модели компаний Кремниевой долины для построения личной карьеры. Авторы рассказывают о том, как приобрести конкурентное преимущество на рынке, сложив вместе три части головоломки: наши активы, наши стремления и реалии рынка; как создавать прочные отношения с людьми и превращать их в мощную профессиональную сеть; как точно оценивать и принимать разумный риск и многое другое. Они раскрывают секреты успеха таких стартапов, как Intel, Apple, Google, eBay, Yahoo, PayPal, Facebook, YouTube, Twitter, LinkedIn, и показывают, как их опыт применить к своей карьере.

УДК 658.5+171  
ББК 65.291.5+60.526

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.*

- © Reid Hoffman and Ben Casnocha, 2012  
Издано при содействии Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc. и Synopsis Literary Agency.
- © Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2013

ISBN 978-5-9614-2227-6 (рус.)  
ISBN 978-0-307-88890-7 (англ.)

# Содержание

Глава 1. <b>Мы все — предприниматели</b> .....	9
Новый рынок труда.....	12
Почему каждый из нас — «стартап»?.....	15
Почему мы?.....	17
Почему в этом есть настоятельная необходимость?.....	19
<i>С вершины в пропасть</i> .....	21
<i>Детройт вокруг нас</i> .....	24
Путь в будущее.....	26
<i>Жизнь как стартап: фаза бета-тестирования         никогда не заканчивается</i> .....	28
<i>Навыки, описанные в этой книге</i> .....	29
<i>Примечания</i> .....	31
Глава 2. <b>Создать конкурентное преимущество</b> .....	35
Три фрагмента головоломки определяют направление и создают конкурентное преимущество.....	40
<i>Активы</i> .....	40
<i>Стремления и ценности</i> .....	43
<i>Реалии рынка</i> .....	45
Собираем все фрагменты вместе.....	47

	<i>Все преимущества относительны: выбирайте гору, у подножия которой меньше конкурентов</i> .....	50
	<i>Примечания</i> .....	54
<b>Глава 3. Планировать, чтобы адаптироваться</b> .....		55
	<b>Адаптивный стартап, адаптивная карьера</b> .....	60
	<b>ABZ-планирование</b> .....	65
	<b>План А: готовься, целься, пли, целься, пли, целься, пли...</b> .....	71
	<b>План В: совершайте виражи по мере обучения</b> .....	74
	<i>Когда приходит время совершить вираж: взлететь вверх или не упасть вниз</i> .....	77
	<i>Куда совершить вираж: смежные ниши, связанные с нынешней работой</i> .....	80
	<i>Как совершить вираж: начните параллельный проект</i> .....	81
	<b>План Z: прыгайте в спасательную лодку и перегруппировывайте силы</b> .....	82
	<i>Примечания</i> .....	85
<b>Глава 4. Для чего нужна сеть</b> .....		87
	<i>«Я<sup>Мы</sup>» (Я в степени Мы): вы и ваша команда</i> .....	91
	<i>Все зависит от контекста: создание отношений в профессиональной жизни</i> .....	94
	<b>Стройте искренние отношения</b> .....	96
	<b>Структура и возможности профессиональной сети контактов</b> .....	101
	<i>Профессиональные союзы</i> .....	102
	<i>Слабые связи и знакомые: расширяйте свою сеть контактов</i> .....	107

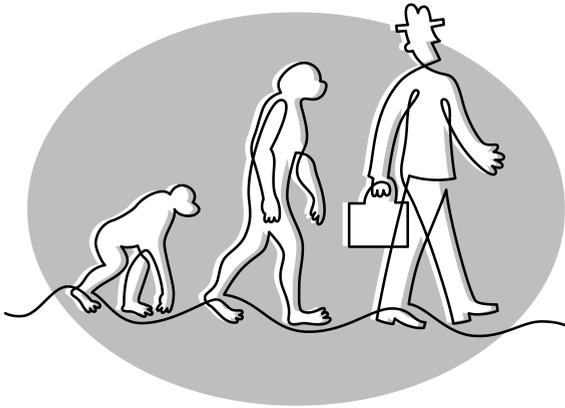
<b>Как укреплять и поддерживать сеть профессиональных контактов</b> .....	123
<i>Иногда отношения заканчиваются</i> .....	136
<i>Примечания</i> .....	139
<b>Глава 5. Ищем новые возможности</b> .....	143
<b>Что происходит вокруг? Будьте любопытны</b> .....	148
<b>Как находить и создавать новые возможности для развития карьеры</b> .....	150
<i>Инстинктивная прозорливость: будьте открыты случайной удаче</i> .....	150
<i>Поддерживайте связи с группами людей: клубы и ассоциации</i> .....	154
<i>Шевелитесь!</i> .....	162
<i>Примечания</i> .....	172
<b>Глава 6. Разумный риск</b> .....	175
<b>Оценка риска и управление риском</b> .....	179
<i>Используйте возможности, которые другие считают слишком рискованными</i> .....	183
<b>Риск сегодня — это стабильность завтра</b> .....	186
<i>Примечания</i> .....	193
<b>Глава 7. Важно не то, что мы знаем, а то, кого мы знаем</b> .....	195
<b>Решайте профессиональные проблемы с помощью «сетевой разведки»</b> .....	197
<i>Как получать «разведданные» из своей профессиональной сети</i> .....	201

---

<i>Задавайте вопросы всем участникам своей сети контактов</i> .....	204
<i>Задавайте конкретные вопросы конкретным людям</i> .....	206
<i>Задавайте хорошие вопросы</i> .....	208
<i>«Случайная» серендипити</i> .....	211
<b>Синтез собранной информации</b> .....	213
<i>Примечания</i> .....	220
Заключение.....	221
Свяжитесь с нами.....	225
Дальнейшее чтение.....	227
Благодарности .....	235

ГЛАВА 1

# Мы все — предприниматели





Мы все — предприниматели. Когда мы жили в пещерах, то каждый работал на себя... искал пропитание, чтобы прокормиться. Так началась история человечества. С появлением цивилизации мы утратили эту способность. Мы превратились в «рабочую силу», потому что нам сказали: «Вы — рабочая сила». Мы забыли, что мы — предприниматели.

*Мухаммад Юнус,  
лауреат Нобелевской премии мира,  
автор концепции микрокредитования*

**К**аждый из нас — предприниматель от рождения. Это не значит, что мы все появились на свет для того, чтобы создавать компании. Большинству людей это и не нужно. Собственный бизнес подразумевает незначительные шансы на успех в сочетании с постоянным эмоциональным перенапряжением, и такой путь подходит далеко не каждому.

Но все люди — предприниматели, и не потому, что должны создавать компании. Желание созидать заложено в человеческой ДНК, а созидание — сущность предпринимательства. Как говорит Юнус, нашим предкам в пещерах нужно было прокормить себя; им приходилось изобретать правила. Они были основателями своей собственной жизни. Но несколько столетий назад мы забыли, что мы — предприниматели, и превратились в рабочую силу.

Чтобы оставаться на плаву в бурных водах профессиональной жизни современного мира, нужно разбудить свои предпринимательские инстинкты и с их помощью создать для себя новую

карьеру, а возможно, и не одну. Может быть, вы адвокат, врач, учитель, инженер или даже владелец компании. Но сегодня каждому из нас пора вспомнить, что он еще и предприниматель, стоящий у руля как минимум одной жизни, одного растущего стартапа: *своей собственной карьеры*.

Эта книга — не руководство по поиску работы. Вы не найдете в ней полезных советов о том, как составить резюме или подготовиться к собеседованию. Но мы предложим вам принципы и навыки, которые помогут вам преуспеть в будущем. Вы найдете здесь стратегии, позволяющие налаживать новые связи, получать конкурентное преимущество и находить новые и перспективные профессиональные возможности.

Чтобы достичь успеха, сегодня каждому из нас нужно понимать и уметь применять на практике эти предпринимательские стратегии. В более широком смысле — общество процветает, когда люди мыслят как предприниматели. Если мы станем руководствоваться ценностями, предложенными в этой книге, то сможем быстрее и эффективнее справляться с мировыми проблемами. Эта книга — о каждом из нас, а еще о том, как сделать лучше общество, в котором мы живем. И начинать нужно с себя.

## НОВЫЙ РЫНОК ТРУДА

Столетиями, чтобы попасть в Америку, иммигранты рисковали всем, что у них было. Они верили, что упорный труд позволит им жить лучше, чем жили их родители<sup>1</sup>. С самого рождения нашей страны представители каждого следующего поколения американцев зарабатывали больше, получали лучшее образование и достигали более высокого уровня жизни. Уверенность в том, что завтра мы будем жить лучше, чем сегодня, стала непременным атрибутом американской мечты.

В последние 60 лет профессиональная карьера людей с приличным образованием напоминала эскалатор<sup>2</sup>. Окончив колледж, мы становились на первую ступеньку — получали самую

простую должность в таких компаниях, как IBM, GE или Goldman Sachs. Там нас воспитывали и обучали, компания заботилась о нашем профессиональном росте. Приобретая опыт, мы все выше и выше поднимались по иерархической лестнице организации, освобождая «нижние» ступеньки для молодых и честолюбивых выпускников, следовавших за нами начиная с самой первой ступеньки. Если мы играли по правилам и играли хорошо, то постепенно поднимались по эскалатору, и каждая новая ступенька приносила больше полномочий, денег и уверенности в завтрашнем дне.

Наконец лет в 65 мы сходили с эскалатора, и на освободившееся место тут же приходил сотрудник среднего звена. А мы могли расслабиться и жить на приличную пенсию, которую гарантировали компания и система государственного социального обеспечения.

Конечно, ради всего этого нужно было потрудиться. Но все знали, что, если мы более или менее компетентны, прилагаем достаточно усилий и хоть немного удачливы, ветер, дующий в спину, в конечном счете поднимет нас наверх. И эти ожидания были вполне оправданны.

Но сегодня на каждой ступеньке эскалатора толпится слишком много народу. Молодые, даже самые образованные, застряли в самом низу, у них мало работы, или они вообще не могут ее найти, как пишет Рональд Браунштейн в статье, опубликованной в журнале *The Atlantic*<sup>3</sup>. А у тех, кому уже за 50 или за 60, — пустые пенсионные счета, а система государственного социального обеспечения похожа на швейцарский сыр<sup>4</sup>. Поэтому людям приходится продолжать работать или снова возвращаться к труду. В стране еще никогда не было так много работающих пенсионеров.

Сотрудники средних лет при этом в лучшем случае застревают в «подвешенном состоянии», и их карьера никуда не движется, а в худшем таких людей оттирают в сторону, чтобы освободить место для более талантливых. В итоге молодым трудно встать на эскалатор, людям средних лет трудно подниматься

вверх, а тем, кто старше 50 или 60, трудно с него сойти. «Вместо того чтобы спокойно и плавно двигаться вверх, все наступают друг другу на ноги», — пишет Браунштейн.

Привычной карьерной лестницы уже не существует. Вместе с ней исчезает и традиция профессионального обучения за счет компании, доступного предыдущим поколениям. Уже не приходится ожидать, что она станет оплачивать для вас тренинги по развитию коммуникативных навыков или заботиться о расширении ваших технических знаний. Даже от сотрудников самого младшего звена ожидается, что они уже умеют делать то, для чего их взяли на работу, или они будут очень быстро учиться и полностью войдут в курс дела всего за пару недель<sup>5</sup>. А если мы хотим узнать что-то новое или просто лучше делать то, для чего нас взяли на работу, то учиться и вкладывать в свое развитие — исключительно наша забота. Компании не хотят инвестировать в нас, отчасти потому, что мы вряд ли посвятим ей годы и годы жизни — на протяжении своей карьеры мы еще не раз сменим работу. Когда-то между сотрудниками и работодателями существовал договор, гарантировавший пожизненную занятость в обмен на пожизненную лояльность; сегодня на смену ему пришел краткосрочный контракт, который обеим сторонам приходится постоянно возобновлять. Профессиональная лояльность теперь направлена «горизонтально», к нашей сети контактов, а не «вертикально», к нашему боссу, как пишет Дэн Пинк.

Традиционные взгляды на карьеру теряют актуальность в результате действия как минимум двух взаимосвязанных макро-сил: глобализации и технологий. Возможно, вам кажется, что об этих силах сегодня говорят слишком много, но их долгосрочные последствия на самом деле недооценивают. Технологии автоматизируют работу, раньше требовавшую знаний и навыков, приобретенных с большим трудом; это касается и *хорошо оплачиваемой работы* для «белых воротничков» — например, труда биржевых маклеров, ассистентов адвокатов и радиологов<sup>6</sup>. Технологии при этом создают новые профессии, но они обычно

требуют других навыков — более высокого уровня, чем раньше<sup>7</sup>. Даже если технологии не устраниют или не изменяют навыки, необходимые во многих отраслях, они как минимум приводят к тому, что за нашу работу начинают конкурировать люди со всего мира, ведь сегодня компании все чаще ищут сотрудников в других странах, и в результате наша зарплата становится все меньше и меньше. Международная торговля и технологии возникли не за один день, и в ближайшее время они никуда не денутся. Рынок труда, на котором все мы находимся, постоянно меняется.

Поэтому пора забыть все то, что мы знаем о работе и карьере. Правила изменились. Подход «Готовься, целься, пли» потерял актуальность. Ему на смену приходит новый: «Целься, пли, целься, пли, целься, пли». Мы уже не можем позволить себе искать работу только тогда, когда ее у нас нет или когда мы ею недовольны; сегодня нужно постоянно создавать новые возможности. На смену нетворкингу\* приходит сетевая разведка.

Растет пропасть между теми, кто знает новые правила развития карьеры и обладает навыками, необходимыми в условиях мировой экономики, и теми, кто до сих пор цепляется за старые догмы и полагается на устаревшие знания. На какой стороне вы?

## ПОЧЕМУ КАЖДЫЙ ИЗ НАС — СТАРТАП?

Перемены приносят с собой новые возможности и новые проблемы. Сейчас нам всем нужно мыслить так, как это делают предприниматели. Работаете ли вы в компании, где всего десять сотрудников, в гигантской транснациональной корпорации, в некоммерческой или государственной организации или где

---

\* Нетворкинг — создание полезных деловых связей, не предполагающих близкие личные отношения, аналог подхода «ты — мне, я — тебе». Получил широкую популярность в деловой литературе США в 1990–2000-х гг. — *Прим. пер.*

угодно еще — если вы хотите использовать новые возможности и справляться с проблемами сегодняшнего нестабильного рынка труда, нужно думать и действовать так, как будто вы руководите стартапом. Этот стартап — ваша собственная карьера.

Почему же каждый из нас — *стартап*? Тому, кто создает бизнес, приходится принимать решения в условиях недостатка информации, дефицита времени и отсутствия ресурсов. У него нет никаких гарантий или систем поддержки, и поэтому риска не избежать. Конкурененты меняются; рынок меняется. Жизненный цикл компании становится все короче. Сегодня *мы все*, кто работает и развивает свою карьеру, оказываемся в тех же условиях, что и предприниматели, создающие и развивающие свои компании. Никто не знает, что будет дальше. Информации слишком мало. Ресурсов не хватает. Конкуренция жесткая. Мир все время меняется. И на каждой новой должности мы приводим все меньше и меньше времени. Это значит, что нам постоянно нужно адаптироваться. А если мы не можем этого делать, то никто — ни работодатель, ни государство — не поддержит нас, если мы упадем.

Предпринимателям постоянно приходится иметь дело со всей этой неопределенностью, переменами и ограничениями. Они критически оценивают свои активы, знают свои цели и реалии рынка и благодаря этому добиваются конкурентного преимущества. Они создают гибкие планы, основанные на итеративном подходе. Они создают обширные сети контактов в той отрасли, где действует их стартап. Они настойчиво ищут и создают новые возможности, сознательно принимают на себя риск и активно им управляют. Они используют свою сеть контактов, для того чтобы собирать нужную информацию и решать сложные проблемы. Они делают это с того самого момента, как у них зародилась идея, и потом каждый день — даже когда их компания переезжает из старого гаража в лучший офисный центр города. *Чтобы добиться профессионального успеха в современном мире, нужны именно такие предпринимательские стратегии.*

Они пригодятся вам, на какой бы стадии ни находилась ваша карьера. Они необходимы, если вы только что окончили колледж, если вы уже десять лет работаете и хотите сделать следующий поворот или же начинаете совершенно новую карьеру в новой сфере. Даже самые большие компании действуют как маленькие стартапы, чтобы оставаться на гребне инноваций. Стив Джобс назвал Apple «самым большим стартапом на планете». И нам тоже нужно быть молодыми и динамичными; можно сказать, всегда оставаться стартапами.

## ПОЧЕМУ МЫ?

В 2003 г. я (Рид) стал одним из основателей сети LinkedIn. Наша миссия состояла в том, чтобы объединять профессионалов всего мира, помогать им развиваться и добиваться успеха. Девять лет спустя в сети было более 100 млн участников (на момент IPO — первичного публичного размещения акций LinkedIn в мае 2011 г.). Я узнал очень много о том, как управляют своей карьерой профессионалы из разных отраслей: как они создают новые деловые контакты, ищут работу, делятся информацией и представляют себя в онлайн. Например, благодаря огромной популярности LinkedIn среди профессионалов мы с коллегами выяснили, какие навыки пользуются наибольшим спросом на рынке, каковы тенденции в разных отраслях и как развивать карьеру, чтобы постоянно открывать для себя новые возможности. Я узнал, какие подходы работают, а какие нет; какие тактики эффективны, а какие бесполезны. Постепенно я начал замечать нечто весьма интересное, связанное с другой моей страстью — инвестициями.

Я исполнительный директор правления сети LinkedIn, и это моя основная работа. При этом я инвестирую в другие стартапы. Как ангел-инвестор, а сейчас как партнер компании Greylock, я вложил деньги в более чем 100 компаний. Это позволяет мне помогать потрясающим предпринимателям. Я провожу мозговые

штурмы с Марком Пинкусом, основателем компании Zynga, о стратегии социальных игр, размышляю о будущем мобильного Интернета с Кевином Роузом из Digg and Milk (его компания разрабатывает мобильные приложения), а наш совместный проект с Мэттом Флэннери позволяет представить модель микрокредитов, предложенную некоммерческой организацией Kiva, людям во всем мире. Благодаря такому разнообразному опыту я стал видеть, какие модели предпринимательства работают, а какие нет.

Две эти ипостаси — помощь в развитии сети LinkedIn, позволяющей ее пользователям расширять свои карьерные возможности, и способность помогать другим компаниям — привели меня к важному открытию: бизнес-стратегии, которые используют самые успешные *стартапы*, и стратегии развития карьеры, которые используют самые успешные *профессионалы*, на удивление похожи. Я обобщаю и превращаю в ясные стратегии все, чему научился за 20 лет успешной работы в Кремниевой долине. Я стал думать о том, как можно их использовать, если представить себе, что каждый из нас — небольшая компания. О своей собственной карьере я думаю именно так — как о стартапе.

Когда я познакомился с Беном, он находился на распутье. Бен думал о том, следует ли ему активнее заняться предпринимательством в сфере технологий (он уже создал несколько компаний), больше писать (он уже написал книгу о предпринимательстве), больше путешествовать (он часто ездил за границу) или сочетать все эти занятия. Тогда ему было немного за 20, и его беспокоили самые разные вопросы: как далеко необходимо планировать свое будущее; на какой карьерный риск можно и нужно идти; можно ли экспериментировать в разных сферах и в то же время стать профессионалом в определенной области? Как-то Бен сказал мне одну вещь, которая меня заинтриговала. Он сказал, что даже если в ближайшее время не станет создавать новую компанию, то все равно будет относиться к этим важным вопросам своей карьеры так, как это делают предприниматели.

В месяцы, предшествовавшие нашей первой встрече, Бен посетил десятки стран. Он общался с огромным количеством учащихся, предпринимателей, журналистов и деловых людей — от студентов колледжей из американской провинции до владельцев небольших компаний в сельских районах Индонезии и политических лидеров Колумбии. Бен рассказывал всем этим людям о своем собственном опыте и при этом наблюдал, каковы стремления и убеждения талантливых людей из разных стран. И он заметил нечто весьма интересное: предпринимательство — в широком смысле слова — есть повсюду: за тысячи миль от Кремниевой долины, в сердцах и умах людей, которые далеко не всегда создают собственные компании. Возможно, они не считают себя предпринимателями, но относятся к жизни точно так же, как и те, кто работает в Кремниевой долине: они уверены в себе, находчивы, честолюбивы, готовы адаптироваться и объединяться друг с другом. Подобные наблюдения привели Бена к тому же выводу, что и меня: предпринимательство — общий подход к жизни, а не только к бизнесу; и это общечеловеческая идея, а не только американская. (Я тоже убедился в этом, когда был членом совета директоров международной организации Endeavor.) И, как подтверждают два десятка лет, которые нас разделяют, такой подход к жизни *универсален*, это не просто мода какого-то одного поколения.

## ПОЧЕМУ В ЭТОМ ЕСТЬ НАСТОЯТЕЛЬНАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ?

Прежде чем говорить о том, как предпринимательский подход к жизни может трансформировать карьеру каждого из нас, давайте посмотрим, что поставлено на карту. Нет лучшего способа увидеть опасности, подстерегающие тех, кто не спешит принять стратегии стартапов, чем вспомнить прошлое одной отрасли, когда-то воплощавшей лучшие качества предпринимательства, — Детройта.

В середине XX в. этот город превратился в настоящую столицу мира благодаря трем местным стартапам: Ford Motor Company, General Motors и Chrysler. Тогда эти компании были действительно новаторскими. Форд, внедрив конвейерную сборку, наладил массовый выпуск автомобилей, и это навсегда изменило процесс производства. Компания GM и легендарный председатель ее правления Альфред Слоун разработали систему менеджмента и организации, которую взяли на вооружение сотни других корпораций. А еще у этих людей было видение. Они верили (в отличие от большинства), что автомобили обязательно станут популярными в стране, живущей духом первопроходцев. Альфред Слоун обещал «автомобиль для любого кошелька и для любой цели». Генри Форд говорил, что создаст такой дешевый автомобиль и «что его сможет себе позволить любой, кто получает среднюю зарплату».

Как настоящие предприниматели, они не просто мечтали. Они взяли и создали будущее, которое себе представляли. В целом во второй половине XX в. американские автомобилестроители производили сотни миллионов современных, элегантных машин и продавали их по всему миру. В 1955 г. GM стала первой корпорацией в истории, доходы которой превысили \$1 млрд<sup>8</sup>. К концу 1950-х гг. влияние GM было настолько велико, что министерство юстиции даже рассматривало вопрос о том, чтобы разделить ее на несколько отдельных компаний.

В этих корпорациях прекрасно действовал традиционный «карьерный эскалатор». Их сотрудники всегда чувствовали уверенность в завтрашнем дне, увольнения были редкостью. Если вы не обладали необходимыми навыками, то компания обучала вас за свой счет. В General Motors даже был создан собственный университет, объединявший теоретическое обучение и работу на заводах. Его окончание фактически гарантировало пожизненную занятость и соответствующие привилегии. Проработав на той или иной должности определенное время, вы автоматически получали повышение.

Во время бума автомобильной промышленности Детройт процветал. Он стал страной грез, богатства и самых передовых технологий. «Это была Кремниевая долина, ребята», — сказал нам обозреватель местной газеты Том Уолш, вспоминая золотой век Детройта. Предприниматели зарабатывали огромные состояния, миллионы людей приезжали в Детройт, желая приобщиться к его благам. Он стал четвертым по величине городом страны<sup>9</sup>.

Люди много зарабатывали; средний показатель доходов жителей Детройта был самым высоким в Америке. Люди активно покупали недвижимость. И Детройт был не только великолепным местом для того, чтобы зарабатывать на жизнь. Его культурное разнообразие, энергия и прогрессивный дух составляли серьезную конкуренцию Чикаго и Нью-Йорку. Это был первый город Америки, где появились индивидуальные телефонные номера, мощные дороги и городская автострада. В 1940-х, 1950-х и 1960-х гг. Детройт оставался драгоценным камнем в короне США. «Во всем мире Детройт считают синонимом индустриального величия Америки», — говорил президент Гарри Трумэн<sup>10</sup>. Это был главный инструмент в «арсенале демократии», настолько яркий символ исключительности Америки, что сюда стали приезжать люди со всего мира, желающие своими глазами увидеть, что такое предпринимательство и инновации в их самом лучшем проявлении.

Но потом автомобильные компании Детройта утратили дух предпринимательства. Предприниматели превратились в рабочую силу. Словно «Титаник», налетевший на огромный айсберг, Детройт стал медленно идти ко дну.

## С вершины в пропасть

«Год за годом, десятилетие за десятилетием мы видели, как проблемы замалчиваются, а трудные решения откладываются, даже когда нас стали теснить иностранные конкуренты. Но дальше отступать некуда», — сказал президент Барак Обама в 2009 г. на пресс-конференции, где было объявлено, что федеральное

правительство предоставляет \$77 млрд кредита компаниям GM и Chrysler (а также дает доступ к кредитной линии компании Ford), потому что они были вынуждены объявить о банкротстве<sup>11</sup>. Для американцев старшего возраста, которые еще помнят очарование и великолепие Детройта, заявление президента Обамы стало закономерным итогом трех десятилетий распада и разочарований.

Что же случилось? Много чего. Но главная проблема состояла в следующем: автомобильная промышленность стала чувствовать себя слишком комфортно. Как однажды сказал соучредитель компании Intel Энди Гроув, «выживают только параноики». Да, успех хрупок, а совершенство быстротечно. Как только мы начинаем воспринимать свои достижения как должное, конкуренты тут же находят наше самое уязвимое место. Боссы автомобильной промышленности уж точно не были параноиками.

Вместо того чтобы слушать клиентов, которым требовались малолитражки с небольшим расходом топлива, боссы автопрома делали свои автомобили все больше и больше. Вместо того чтобы серьезно отнестись к новым конкурентам из Японии, они продолжали убеждать и себя, и своих клиентов, что слова «Сделано в США» автоматически означают «Лучшее в мире». Вместо того чтобы изучать новые методы бережливого производства, они упрямо цеплялись за безнадежно устаревшие привычные практики.

Вместо того чтобы вознаграждать лучших сотрудников и увольнять худших, они продвигали людей по принципу выслуги лет и кумовства. Вместо того чтобы шевелиться и не отставать от меняющегося рынка, боссы автопрома создавали бесчисленные «комитеты». Росс Перо однажды язвительно заметил, что если бы в заводском цеху кто-то увидел змею, тут же был бы сформирован комитет, чтобы проанализировать вопрос о том, что с ней делать.

Легкий успех превратил американские автомобильные компании в избалованные, не приветствующие меритократию, раздутые бюрократические организации. Конкуренция становилась

все более жесткой, потребности людей изменились, но руководители компаний и профсоюзы работников автомобильных компаний не смогли к этому адаптироваться и еще упорнее делали то же самое, что всегда.

Детройт пошел ко дну не сразу. Это была постепенная деградация. Фактически она стала только частью проблемы. Компании в течение многих лет все еще получали миллиарды долларов дохода, а их руководители легко могли позволить себе почитать на лаврах и игнорировать проблемы, хотя они тем временем все накапливались и накапливались. Никто не подвергал сомнению эффективность организаций и не пытался выявить и устранить слабые места. В итоге наступил день расплаты, и он принес с собой много боли. Когда зажегся красный аварийный сигнал — за три с половиной года GM потеряла \$82 млрд и была вынуждена обратиться за помощью к федеральному правительству, — было уже поздно.

Коллапс автомобильной промышленности оставил Детройт в отчаянном положении. «Самое приятное в самом заброшенном городе Америки, — шутит Уолш, местный обозреватель, — что здесь никогда нет пробок на дорогах». Именно слово «заброшенный» приходит на ум, если выйти из центра Детройта и пройтись по улицам. Можно пройти несколько кварталов, не встретив ни души. Вокруг стоят пустые дома. Окна одних забиты досками, а к дверям прибиты предупреждающие знаки, окна других просто завешены черным непромокаемым брезентом. Многие здания поражают жутким сходством с некогда роскошными разрушенными дворцами. Примерно треть города — размером с Сан-Франциско — просто брошена. У тех, кто остался, жизнь мрачна.

По уровню преступности Детройт занимает второе место в Соединенных Штатах (после Флинта, Мичиган). Половина детей живет в бедности. Здесь самая высокая в стране безработица — по разным оценкам, от 15 до 50%. Система школьного образования ужасна: восемь из десяти восьмиклассников не способны делать простые математические вычисления<sup>12</sup>. Местные

политики по большей части либо коррупционеры, либо ни на что не способны. Трудно поверить, но во всем городе нет ни одной сети продуктовых магазинов.

Когда-то Детройт был символом прогресса и развития, а автомобильная промышленность — символом предпринимательства. Сегодня Детройт превратился в символ отчаяния.

## Детройт вокруг нас

История Детройта не так проста. В ней есть и другие факторы, о которых мы не упомянули, и сейчас начинают появляться признаки того, что ситуация может улучшиться. Но история Детройта не уникальна. Мы привели в пример автомобильную промышленность не из-за того, что она представляет собой исключение, но как раз потому, что она им не является. Новейшая история изобилует примерами отраслей и компаний, тоже переживающих упадок. Те из них, которые когда-то были великими, сегодня сдают позиции чаще и быстрее, чем раньше. В 1920-х и 1930-х гг. компании входили в индекс S&P 500 в среднем в течение 65 лет. К концу 90-х гг. этот срок сократился всего до десяти лет. Джон Сили Браун и Джон Хагель из компании Deloitte говорят, что скорость, с которой крупные компании теряют лидерские позиции, в последние 40 лет выросла более чем вдвое. Сегодня, как никогда раньше, «позиции “победителей” все более и более сомнительны»<sup>13</sup>.

Почему же лидеры так часто оказываются там же, где Детройт? В каждом случае ситуация разная, но среди главных причин — высокомерие, «головокружение от успехов», отказ признать наличие конкуренции и нежелание что-то с ней делать, исследовать возможности, принимать риски и неспособность адаптироваться к постоянным изменениям. Силы, движущие конкуренцией и изменениями, — силы, разрушившие Детройт, — и глобальны, и локальны. Они угрожают каждой компании, каждой отрасли, каждому городу. И еще важнее то, что они *угрожают всем нам и нашей карьере*.

Эта книга — не об экономической истории Детройта. Тогда почему мы о нем говорим? В каком городе вы бы ни жили, в каком бизнесе или в какой отрасли вы бы ни работали и чем бы ни занимались, *когда дело доходит до вашей карьеры, вполне возможно, что прямо сейчас вы идете по тому же пути, что и Детройт.* Силы изменений, уничтожившие некогда великий город и могущественную отрасль, могут уничтожить любую карьеру, какой бы успешной она сейчас ни казалась.

К счастью, есть другой путь — и метафорически, и физически. За тысячи миль от Детройта находится Кремниевая долина. Она стала моделью предпринимательства и прогресса XXI в. За несколько десятков лет в ней родилось несколько поколений предпринимательских компаний: Hewlett-Packard, созданная еще в 1939 г., Intel, Apple, Adobe, Genentech, AMD, Intuit, Oracle, Electronic Arts, Pixar и Cisco, потом Google, eBay, Yahoo, Seagate и Salesforce, а затем PayPal, Facebook, YouTube, Craigslist, Twitter и LinkedIn.

С каждым поколением предпринимательский дух Кремниевой долины сохранялся и укреплялся. Десятки компаний создают здесь будущее и адаптируются к эволюции мирового рынка. Эти компании следуют не только новой модели корпоративных инноваций, но и новым моделям предпринимательского мышления. Именно оно необходимо, чтобы успешно развивалась наша карьера в современном мире.

Что общего у всех этих компаний? Принципы Кремниевой долины изложены в данной книге. Идите на интеллектуальный и дерзкий риск, чтобы достичь большего. Создавайте сеть альянсов, которые помогут вам собирать нужную информацию, привлекать ресурсы и организовывать коллективные действия. Совершайте виражи к новым возможностям.

Вы можете мыслить как основатель стартапа, кем бы вы ни были и где бы ни находились. Любой из нас может применять эти предпринимательские навыки в своей карьере. Наша книга — о том, как это сделать. Она о том, как не допустить, чтобы вашу карьеру постигла судьба Детройта, и как применять на практике принципы Кремниевой долины.

## ПУТЬ В БУДУЩЕЕ

В 1997 г. Рид Гастингс, предприниматель, занимавшийся разработкой программного обеспечения и живший на холмах Кремниевой долины, столкнулся с одной проблемой. Он взял в местном видеопрокате фильм «Аполлон-13», вернул его с опозданием на несколько дней, и ему пришлось заплатить гигантский штраф. Рид так расстроился, что даже не сказал об этом жене. Этот случай пробудил его предпринимательский инстинкт, и он стал спрашивать: что, если бы можно было взять фильм напрокат, но не пришлось бы платить штраф за просрочку? Рид начал изучать рынок и выяснил, что существует новая технология — DVD, простая и не требующая больших затрат<sup>14</sup>. Он понял, что развитие электронной коммерции вместе с DVD-революцией открывает огромные возможности. В том же году Рид создал бизнес, объединявший интернет-торговлю со старой доброй почтовой доставкой: клиенты выбирали фильм на сайте, получали по почте его DVD-копию, а потом тем же путем отправляли ее назад в любое удобное время. Это была прекрасная модель, но Гастингс работал в сфере технологий уже много лет и понимал, что идея обязательно будет эволюционировать. Он не хотел называть свой бизнес «DVD по почте» (или как-то еще, с указанием на текущую итерацию бизнеса). Рид решил дать своей компании более абстрактное название: Netflix.

Она добилась успеха не сразу. Сначала за каждый взятый напрокат фильм на DVD клиенты платили так же, как в компании Blockbuster, которая в то время была гигантом отрасли с тысячами точек видеопроката во всем мире<sup>15</sup>. Такой способ оказался не слишком популярным. Поэтому Рид стал предлагать ежемесячные планы подписки, позволявшие брать напрокат любое количество фильмов. Но клиенты жаловались, что с момента, как они выбирают их на сайте, и до получения DVD по почте проходит слишком много времени. В 1999 г. Рид даже пришел на встречу в центральный офис компании Blockbuster,

чтобы обсудить возможное партнерство в сфере дистрибуции и поговорить о том, как можно было бы ускорить выполнение заказов. Менеджеры Blockbuster не проявили интереса. «Они просто посмеялись над нами и выпроводили из офиса», — вспоминает Рид<sup>16</sup>.

Но Гастингс и его команда не сдавались. Они совершенствовали сеть дистрибуции, и теперь более 80% клиентов получали фильмы уже на следующий день после их заказа на сайте<sup>17</sup>. Компания создала инновационный сервис рекомендаций, позволявший клиентам выбирать фильмы на основании своих предыдущих заказов. К 2005 г. у Netflix было 4 млн постоянных клиентов, и она могла не опасаться конкурентов-имитаторов, например сервиса онлайн-заказов и почтовой доставки видеофильмов сети Wal-Mart. Netflix стала королевой онлайн-компаний видеопроката. В 2010 г. ее прибыль составила больше \$160 млн. А Blockbuster не смогла адаптироваться к интернет-эре и в том же году объявила о банкротстве<sup>18</sup>.

Но Netflix не расслабляется. В 2010 и 2011 гг. компания сместила акценты: кроме почтовой доставки DVD-копий фильмов (этот бизнес и сейчас остается прибыльным) она предлагает пользователям смотреть фильмы и сериалы онлайн, на персональных компьютерах, смартфонах и планшетах. Netflix уже несколько лет развивала эту идею, и широкополосный Интернет теперь позволяет ее реализовать. Большинство клиентов компании сейчас смотрят сериалы и фильмы в режиме онлайн, а не на DVD, и в настоящее время на долю Netflix приходится более 30% всего интернет-трафика за неделю. Кроме того, компания собирается начать производство собственных программ и представить несколько новых технологий. Но успех никто не гарантирует. Постоянно есть новые вызовы.

«Почти всегда перемены, происходящие в мире, сильнее нас», — говорит Рид. Однажды во время интервью один голливудский продюсер спросил, есть ли у него стратегические планы на три-пять лет. Рид сказал, что таких планов у него нет:

в Кремниевой долине три года — это вечность, и планировать так надолго абсолютно невозможно. Netflix просто не теряет бдительности, совершает итерации и постоянно экспериментирует. Мы называем такой подход «постоянной фазой бета-тестирования».

### Жизнь как стартап: фаза бета-тестирования никогда не заканчивается

Технологические компании иногда не прекращают бета-тестирования программного обеспечения даже после его выпуска на рынок. Это значит, что разработка продукта еще не закончена и он открыт для изменений. Например, сервис Gmail был создан в 2004 г., но об окончании фазы бета-тестирования было объявлено только в 2009 г., когда сервисом уже пользовались миллионы людей. Джефф Безос, основатель и генеральный директор компании Amazon, каждый раз завершает ежегодное письмо к акционерам одной и той же фразой — той же, что и самое первое письмо, в 1997 г. Он пишет, что «сегодня мы все находимся в самом начале развития» Интернета и Amazon.com: «Мы остаемся оптимистами, но нам нужно постоянно идти вперед и не терять бдительности»<sup>19</sup>. Другими словами, Amazon все время развивается: у нее всегда «первый день». Среди предпринимателей слово «закончено» считается «неприличным». Они знают, что великие компании постоянно развиваются.

Слово «законченный» должно стать «неприличным» для всех нас. *Мы все — незаконченные проекты.* Каждый день дает возможность учиться чему-то новому, делать что-то новое, жить по-новому, развиваться — и в обычной жизни, и в профессиональной сфере. Если наша карьера постоянно находится в фазе «бета-тестирования», это вынуждает признать, что в ней есть «баги», что нам нужны новые разработки, что нужно адаптироваться и развиваться. Но такой

подход полон оптимизма, ведь он подчеркивает, что мы способны расти, совершенствоваться и благодаря этому улучшать мир вокруг нас.

Энди Харгадон, глава центра предпринимательства Калифорнийского университета в Дэвисе, говорит, что «20 лет опыта» часто выглядят так, будто человек 20 раз повторил опыт одного года работы<sup>20</sup>. Если наша карьера постоянно находится в фазе «бета-тестирования», то 20 лет опыта — это действительно 20 лет опыта, ведь каждый год отмечен новыми вызовами, новыми проблемами и новыми возможностями. По сути, постоянная фаза «бета-тестирования» означает непрерывный личностный рост.

По сути, каждый человек или живет, или умирает. Если мы не растем, то начинаем засыхать. А если не движемся вперед, нас тут же отбрасывает назад.

## Навыки, описанные в этой книге

Даже если мы решили, что наша карьера постоянно находится в фазе «бета-тестирования», само по себе это не поможет нам ее трансформировать. Чтобы стать предпринимателем в своей собственной жизни, нужны практические навыки. В следующих главах мы поговорим о том, как:

- приобрести **конкурентное преимущество** на рынке, сложив вместе три части головоломки: наши **активы**, наши **стремления** и *реалии рынка* (глава 2);
- использовать **ABZ-планирование** и создать план А с учетом своего конкурентного преимущества, а потом совершать итерации и совершенствовать этот план на основании обратной связи и новых знаний (глава 3);
- создавать реальные, прочные и долгосрочные **отношения** с людьми и превращать их в **мощную профессиональную сеть** (глава 4);

- находить и создавать **возможности**, используя свою **сеть контактов**, оставаясь в **ресурсном состоянии** и постоянно **двигаясь** вперед (глава 5);
- точно оценивать риски и принимать **разумный риск** в поисках профессиональных возможностей (глава 6);
- собирать полезную информацию от участников своей профессиональной сети и получать данные, позволяющие находить новые возможности и принимать лучшие карьерные решения (глава 7).

В конце каждой главы мы предложим несколько рекомендаций о том, как инвестировать в себя.

Эти навыки не исчерпывают всего, что связано с карьерой и профессиональной реализацией. В нашей книге вы не найдете подробного анализа всех концепций, связанных с предпринимательством. Но мы предложим предпринимательские стратегии, которые помогут вам достичь двух важных целей.

Во-первых, мы покажем, как выжить во времена перемен и неопределенности, избежав участи Детройта. Мы покажем, как добиться здоровой стабильности в своей карьере, при этом постоянно адаптируясь. Способность к адаптации создает стабильность.

Во-вторых, мы хотим снабдить вас стратегиями, позволяющими выделиться из толпы и стать профессионалами, конкурентоспособными на международном рынке. Хотите ли вы получить повышение в своей корпорации, начать свой собственный бизнес или освоить новую сферу деятельности — иными словами, какими бы ни были ваши карьерные устремления, мы покажем, как их реализовать, думая и действуя так, как это делают предприниматели.

Предпринимательские стратегии развития карьеры — не волшебная палочка, но они помогут вам двигаться вверх по эскалатору, переполненному людьми, и не просто выжить, но и процветать на современном сложном и жестком рынке труда.

Итак, приступим. У вас уже есть стартап. И им нужно разумно управлять.

## Примечания

1. “Centuries of immigrants” and “risked everything” were inspired by Barack Obama’s 2011 State of the Union address. “Obama’s Second State of the Union (Text),” *New York Times*, January 25, 2011, [http://www.nytimes.com/2011/01/26/us/politics/26obama-text.html?\\_r=1&sq=obama%20state%20union&st=cse&scp=2&pagewanted=all](http://www.nytimes.com/2011/01/26/us/politics/26obama-text.html?_r=1&sq=obama%20state%20union&st=cse&scp=2&pagewanted=all).
2. Ronald Brownstein, “Children of the Great Recession,” *The Atlantic*, May 5, 2010, <http://www.theatlantic.com/special-report/the-next-economy/archive/2010/05/children-of-the-great-recession/56248/>.
3. Там же.
4. Мать всех систем поддержки, систему социального обеспечения, должно финансировать федеральное правительство... правительство, которое, оказывается, имеет триллионы долларов долга. Если сегодня вам за 20 или за 30, к тому времени, когда вы уйдете на пенсию, у вас, скорее всего, будет накоплено как минимум на 25% меньше наличных средств, чем у ваших родителей. (Более радикальные аналитики предсказывают, что вы вообще ничего не получите.) У каждого из нас из зарплаты вычитают налог на социальное обеспечение (Social Security). И это все равно что дать в долг троюродному брату, у которого проблемы с наркотиками. Возможно, когда-нибудь деньги вам вернут, но не стоит слишком на это рассчитывать.
5. “Cost-Cutting Strategies in the Downturn: A Delicate Balancing Act,” May 2009, [http://www.towerswatson.com/assets/pdf/610/Cost-Cutting-RB\\_12-29-09.pdf](http://www.towerswatson.com/assets/pdf/610/Cost-Cutting-RB_12-29-09.pdf).
6. Andy Kessler, “Is Your Job an Endangered Species?” *Wall Street Journal*, February 17, 2011, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703439504576116340050218236.html>.

7. См. ссылки в дискуссии Уилла Уилкинсона, “Are ATMs Stealing Jobs?” *The Economist*, June 15, 2011, <http://www.economist.com/blogs/democracyinamerica/2011/06/technology-and-unemployment>.
8. Alex Taylor III, *Sixty to Zero* (New Haven: Yale University Press, 2011), 14.
9. “Population of the 20 Largest US Cities, 1900–2005,” Information Please, <http://www.infoplease.com/ipa/A0922422.html>.
10. “Address in Detroit at the Celebration of the City’s 250th Anniversary,” July 28, 1951, in *Public Papers of the Presidents of the United States: Harry S. Truman, 1951: Containing the Public Messages, Speeches, and Statements of the President, January 1 to December 31, 1951* (Washington, DC: General Services Administration, National Archives and Records Service, Office of the Federal Register, 1965), 429.
11. Andrew Malcolm, “Obama Takes the Wheel from Detroit,” *Los Angeles Times*, March 30, 2009, <http://latimesblogs.latimes.com/washington/2009/03/obama-to-detroit.html>.
12. Статистические данные взяты из Charlie LeDuff, “What Killed Aiyana Stanley-Jones?” *Mother Jones* (November/December 2010), <http://motherjones.com/print/79151>.
13. John Hagel III, John Seely Brown, Duleesha Kulasooriya, and Dan Elbert, “Measuring the Forces of Long-term Change: The 2010 Shift Index,” *Deloitte Center for the Edge* (2010), 2, [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/TMT\\_us\\_tmt/Shift%20Index%202010/us\\_tmt\\_si\\_shift%20Index2010\\_110310.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/TMT_us_tmt/Shift%20Index%202010/us_tmt_si_shift%20Index2010_110310.pdf).
14. Reed Hastings, as told to Amy Zipkin, “Out of Africa, Onto the Web,” *New York Times*, December 17, 2006, <http://www.nytimes.com/2006/12/17/jobs/17boss.html>.
15. Rick Newman, “How Netflix (and Blockbuster) Killed Blockbuster,” *U.S. News & World Report*, September 23, 2010, <http://money.usnews.com/money/blogs/flowchart/2010/9/23/how-netflix-and-blockbuster-killed-blockbuster.html>.

16. Greg Sandoval, “Blockbuster Laughed at Netflix Partnership Offer,” CNET News, December 9, 2010, [http://news.cnet.com/8301-31001\\_3-20025235-261.html](http://news.cnet.com/8301-31001_3-20025235-261.html).
17. “Netflix Opens New Shipping Center; Lakeland Facility Expands One-Day Delivery to Central Florida,” PR Newswire, January 15, 2004, <http://www.highbeam.com/doc/1G1-131553666.html>.
18. Company 2009 10-K SEC filings.
19. Jeffrey Bezos, letter to shareholders, April 2010, <http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9Mzc2NjQ0fENoaWxkSUQ9Mzc1Mjc5fFR5cGU9MQ==&t=1>.
20. Jeffrey Pfeffer, *Power: Why Some People Have It-And Others Don't* (New York: HarperBusiness, 2010), 49.



ГЛАВА 2

# Создать конкурентное преимущество





В 2009 г. вдоль шоссе 101 в районе залива Сан-Франциско стоял рекламный щит с такой надписью: «Вашу работу могут выполнить миллионы людей в других странах. Чем вы от них отличаетесь?»<sup>1</sup> Возможно, миллионы — это преувеличение, но очень многие люди действительно хотят и могут получить работу вашей мечты. За все хорошее идет конкуренция: за билеты на игры чемпионата, за внимание привлекательного мужчины или красивой женщины, за возможность поступить в хороший колледж, за каждую стоящую профессиональную возможность.

Быть лучше конкурентов — залог выживания предпринимателя. В каждом секторе множество компаний конкурируют за доллары одних и тех же клиентов. Мир шумный и грязный; у потребителей нет времени искать мелкие различия. Генеральный директор компании Do Something Нэнси Лаблин считает, что, если ваш продукт не отличается от продуктов конкурентов — если он не первый, не единственный, если не действует быстрее, лучше или не стоит дешевле, его никто не заметит. Хорошие предприниматели создают и выводят на рынок товары, которые четко дифференцированы от товаров конкурентов. Они знают, как закончить предложение: «Наши клиенты покупают наши продукты, а не продукты других компаний, потому что...»

У Zappos.com, интернет-магазина обуви, основанного в 1999 г., есть замечательный ответ на этот вопрос: очень, очень хороший сервис. Другие обувные интернет-магазины, например shoebuy.com и onlineshoes.com, позволяют вернуть товар в течение 30 дней, а Zappos сделал себе имя, первым предложив возможность возврата в течение 365 дней на все свои товары. Розничные магазины, скажем L.L. Bean и J. Crew, предлагают клиенту оплатить стоимость доставки, если он возвращает товар.

А Zappos сам оплачивает все почтовые расходы за возвращенную обувь, не задавая никаких вопросов. Недавно гигант розничной торговли, компания Gap, тоже стал предлагать бесплатную доставку и бесплатный возврат товара в своем обувном интернет-магазине. Но номер телефона сервисной службы на его сайте указан мелким шрифтом внизу страницы. А телефон сервиса компании Zappos — «с гордостью», как говорит генеральный директор Тони Шей, — красуется на самом видном месте каждой страницы сайта. Более того, сотрудники центрального офиса компании в Неваде лично отвечают на каждый звонок. Для разговоров с клиентами нет никаких сценариев и ограничений по времени, что просто неслыханно в эру аутсорсинговых сервисных центров. Компания Zappos четко дифференцировала себя от конкурентов и создала культуру, ориентированную на клиентов, — во всем, что она делает. Поэтому Zappos доверяют миллионы лояльных покупателей (и поэтому ее купила Amazon почти за \$1 млрд).

Да, мы с вами — не обувные интернет-магазины. Но мы продаем свои интеллектуальные способности, свои навыки, свою энергию. И делаем это в условиях жесткой конкуренции. Потенциальные работодатели, партнеры, инвесторы и другие люди могут выбрать нас или кого-то другого. Когда возникает новая вакансия, работодатель отдает предпочтение лучшему кандидату среди многих претендентов, имеющих одну и ту же профессию и одинаковое образование. Просматривая резюме кандидатов почти на любую должность, работодатели и менеджеры по персоналу быстро устают: все эти резюме совершенно одинаковы<sup>2</sup>. Все время одно и то же.

Если вы хотите найти путь, который дифференцирует вас от других профессионалов, работающих на том же рынке, вот первый шаг: закончите следующее предложение: «Компания выбирает меня среди других профессионалов, потому что...» В чем вы первый? Или единственный? В чем вы быстрее, лучше или дешевле других людей, делающих в этом мире то же самое, что

делаете вы? Что вы можете предложить такого, что трудно получить в другом месте? Что вы предлагаете редкого и ценного?

При этом не обязательно быть лучше, быстрее или дешевле *всех остальных*. Ведь компании не пытаются конкурировать друг с другом во всех категориях продуктов и не предлагают все мыслимые услуги. Компания Zappos занимается обувью и одеждой, пользующейся самым большим спросом. Если бы она попыталась предложить клиентам эксклюзивный сервис в сегменте дорогих товаров и предметов роскоши, то уже не смогла бы эффективно продавать качественную обувь и предлагать при этом хороший сервис, потому что ее основная специализация оказалась бы размытой, а дифференциация была бы разрушена. В этой жизни очень много «золотых медалей». Если вы пытаетесь стать лучшим во всем и быть лучше всех (иными словами, если вы считаете, что достичь успеха — значит добраться до вершины одной-единственной мегалестницы), то не станете лучшим ни в чем и тем более лучше всех. Гораздо разумнее участвовать в «местных соревнованиях» — не только с точки зрения географии, но и с точки зрения сегмента рынка и набора навыков. Иначе говоря, не пытайтесь стать величайшим директором по маркетингу в мире; стремитесь стать величайшим директором по маркетингу для маленьких и средних компаний, работающих в сфере здравоохранения. Не пытайтесь стать самым высокооплачиваемым работником гостиницы в мире; стремитесь стать лучшим сотрудником гостиницы, но лишь в том случае, если это совпадает с вашими ценностями. Тогда вы будете работать стабильно, долго и с удовольствием. В этой главе мы поговорим о том, как определить узкую нишу, в которой именно *вы* можете добиться конкурентного преимущества.

Конкурентное преимущество — основа стратегии развития карьеры. Оно помогает ответить на классический вопрос: «Что мне делать со своей жизнью?» Оно помогает решить, какими возможностями стоит воспользоваться. Оно показывает, как инвестировать в себя. Все эти аспекты постоянно меняются, поэтому оценка и анализ своего конкурентного преимущества —

непрерывный процесс, их невозможно сделать раз и навсегда. При этом нужно помнить о трех динамичных частях головоломки, которые в разные моменты сочетаются друг с другом по-разному.

## ТРИ ФРАГМЕНТА ГОЛОВОЛОМКИ ОПРЕДЕЛЯЮТ НАПРАВЛЕНИЕ И СОЗДАЮТ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Наше конкурентное преимущество возникает в процессе взаимодействия трех разных, постоянно меняющихся сил: это наши активы, наши стремления/ценности и реалии рынка, т. е. динамика спроса и предложения на то, что мы предлагаем рынку на фоне предложений наших конкурентов. Карьера развивается лучше всего, когда мы следуем достойным стремлениям, используем свои активы и знаем реалии рынка. Сейчас вы вряд ли представляете себе каждую из этих частей. В следующей главе мы покажем, что лучший способ с ними ознакомиться — это начать что-то делать. Но для начала мы хотим ввести несколько концепций, которые показывают, как действуют эти силы и как они влияют на наши карьерные решения.

### Активы

Активы — это то, чем мы владеем прямо сейчас. Прежде чем мечтать о будущем или строить планы, нужно ясно сформулировать, что у нас уже есть и что мы можем использовать. Именно так поступают предприниматели. Самые лучшие бизнес-идеи часто основаны на тех активах, которыми располагает основатель компании, и поэтому их можно использовать самым лучшим способом. Лэрри Пейдж и Сергей Брин создали компанию Google не на пустом месте, а Дональд Трамп занялся недвижимостью не просто так. Пейдж и Брин писали докторские диссертации по компьютерным наукам. Отец Трампа был известным застрой-

щиком, и в течение пяти лет Дональд помогал отцу. Основой их бизнеса стали их сильные стороны, интересы, а также сети личных и профессиональных контактов.

У каждого из нас есть два типа карьерных активов: материальные («жесткие») и нематериальные («мягкие»). «Мягкие» активы — те, что невозможно обменять на деньги напрямую. Это неосязаемые факторы карьерного успеха: знания и информация, которые хранятся у нас в голове; профессиональные контакты и доверие других профессионалов; навыки; репутация и личный бренд; наши сильные стороны (то, что нам легко дается).

«Жесткие» активы — то, что мы обычно указываем в бухгалтерском балансе: сумма наличных у нас в бумажнике; принадлежащие нам акции; физическое имущество, например стол и ноутбук. Эти активы важны, ведь когда у нас есть экономическая поддержка, можно смелее предпринимать шаги, связанные с финансовым риском. Например, потратить шесть месяцев на то, чтобы выучить новый язык программирования, т. е. приобрести новый навык. Или перейти на менее оплачиваемую, но более интересную работу. В период изменений в карьере у того, кто может позволить себе полгода или год не работать и жить на сбережения, есть больше разных вариантов — а это очень важное преимущество, — чем у того, кто не может позволить себе не работать больше месяца.

«Мягкие» активы труднее оценить, чем наличные на банковском счете. Но если предположить, что наши основные экономические потребности удовлетворены, то «мягкие» активы в конечном счете важнее «жестких». Если мы хотим возглавить серьезный проект на работе, нужно думать не о том, сколько денег у нас в банке; здесь важны навыки, связи и опыт. «Мягкие» активы могут быть абстрактными. Поэтому, думая о стратегии развития своей карьеры, люди часто их недооценивают. В резюме кандидаты пишут общие фразы: «У меня есть два года опыта работы в маркетинговой компании...», хотя вместо этого было бы лучше четко и ясно рассказать о том, чему они *научились* за эти два года. Один из лучших способов выяснить, каково ваше

нематериальное богатство, т. е. какова ценность ваших «мягких» активов, — пойти на какую-нибудь вечеринку или презентацию и поспрашивать людей об их профессиональных проблемах или потребностях. Вы будете удивлены тем, как много услышите полезных идей, сколько встретите интересных людей и как часто сможете себе сказать: «Я могу без труда решить эту проблему». Нередко мы осознаем ценность своих активов только в тот момент, когда сталкиваемся с проблемами, которые другим людям кажутся трудными, а вы можете легко с ними справиться<sup>3</sup>.

Но чаще всего активы, взятые по отдельности, не представляют большой ценности. Конкурентное преимущество возникает, когда мы комбинируем разные навыки, опыт и связи. Например, Джой Ито, мой друг и глава лаборатории Media Lab Массачусетского технологического института, родился в Японии, но вырос в Мичигане. Лет в 25 он вернулся в Японию и создал собственную компанию. Это был один из первых коммерческих интернет-провайдеров в стране. При этом Джой продолжал развивать свои связи в Соединенных Штатах — он инвестировал стартапы Кремниевой долины, например Flickr и Twitter, создал в Японии филиал одного из первых американских блогерских сайтов Six Apart, а потом участвовал в развитии сети LinkedIn в Японии. Но разве Джой — единственный предприниматель в Кремниевой долине, имеющий опыт создания стартапов и инвестирования? Нет. Разве он единственный, у кого есть корни и в Соединенных Штатах, и в Японии? Нет. Но, объединив опыт жизни в двух странах, знание двух языков и новых технологий, Джой Ито создал для себя конкурентное преимущество перед другими инвесторами и предпринимателями.

Сочетание активов все время меняется. Его можно усилить, инвестируя в себя, — именно об этом наша книга. Так что, если вы считаете, что вам не хватает тех или иных активов, которые сделали бы вас более конкурентоспособным, беритесь за дело. Начинайте их развивать. А тем временем подумайте о том, как превратить свои слабые стороны в сильные. Например, может показаться, что отсутствие опыта — не слишком ценный актив.

Но у тех, кому пока не хватает знаний и навыков, часто есть другие ценные качества: энергия, энтузиазм, готовность работать и учиться.

## Стремления и ценности

Кроме того, нужно принять во внимание свои стремления и ценности. Стремления — это наши самые глубокие чаяния, идеи, цели и видение будущего, независимо от событий, происходящих в мире, и от нынешнего сочетания наших активов. К этой части головоломки относятся наши главные ценности — то, что важно для нас в жизни, будь то знания, независимость, деньги, принципиальность, власть и т. д. Возможно, нам не удастся реализовать все стремления и всегда жить в полном соответствии со своими ценностями. Со временем все они меняются. Нужно как минимум следовать за Полярной звездой, даже если она постоянно движется по небосклону.

Джек Дорси — соучредитель и исполнительный директор сайта Twitter, а также соучредитель и генеральный директор Square, стартапа, который занимается мобильными платежами по кредитным картам. В Кремниевой долине Дорси знают как визионера, который ценит хороший дизайн и черпает вдохновение из самых разных источников — от работы Стива Джобса до моста «Золотые ворота». Обе его компании достигли огромных высот (их стоимость составляет миллиарды долларов), и при этом Джек всегда оставался верен своим ценностям и приоритетам. Twitter до сих пор считается примером чистоты и минимализма, а устройство Square — образцом изящества и элегантности. Стремление Джека упрощать сложное и внимание к дизайну — одна из причин успеха принадлежащих ему компаний. Эти качества демонстрируют, каковы их приоритеты, гарантируют постоянное качество обслуживания клиентов и помогают искать сотрудников, которых привлекают те же идеи. Видение — эта Полярная звезда — важнейший элемент конкурентного преимущества любого стартапа. Компания Google

следует ясной цели — «Организовать всю информацию мира» — и привлекает самые яркие умы в сфере технологий. В то же время ее цели достаточно масштабны, и это позволяет компании адаптироваться и меняться.

Стремления и ценности — важные элементы конкурентного преимущества в нашей карьере, просто потому, что когда мы увлечены тем, чем занимаемся, то готовы работать больше и лучше. Человек, влюбленный в свое дело, трудится лучше, чем тот, кто просто хочет заработать денег. Управляя своей жизнью как стартапом, об этом легко забыть. В пылу «самоусовершенствования» не теряйте из виду то, ради чего вы это делаете. Например, если сейчас вы работаете аналитиком в банке Morgan Stanley, возможно, самый разумный способ усилить свои активы — получить в нем повышение. Если в банковской отрасли начинается спад, самый разумный способ учесть реалии рынка — развивать навыки в другой, но смежной отрасли, например в сфере бухгалтерского учета. Но соответствует ли это тому, что для вас действительно важно?

Вопреки всему, о чем пишут авторы бестселлеров и гуру мотивации, внутри нас нет никакого «истинного Я», которое можно найти с помощью самоанализа и которое укажет нам верное направление<sup>4</sup>. Да, наши стремления лежат в основе того, что мы делаем. Но и они, в свою очередь, формируются нашими действиями и опытом. Мы меняемся и развиваемся, меняется мир вокруг нас. Истинное «Я» «найти» невозможно. Оно *растет* постепенно, шаг за шагом.

Смиритесь с неопределенностью, особенно вначале. Например, Бен знает, что для него важна интеллектуальная деятельность, и он пытается изменить жизнь людей тем, что, будучи предпринимателем, он одновременно пишет, таким своеобразным путем он ищет себя. Бизнесмен и писатель Крис Йе говорит, что миссия его карьеры — «помогать интересным людям делать интересные вещи». Возможно, это странно звучит, но отражает его реальные ценности: *интересные* идеи создают те интеллектуальные стимулы, которые ему нужны, а «делать» означает «де-

лать», а не просто «думать». Возможно, на поздних этапах развития карьеры у вас возникнут более определенные идеи и стремления, напоминающие заявление о миссии стартапа. Например, моя Полярная звезда — разработка и создание человеческих экосистем посредством предпринимательства, технологий и финансов. Я создаю сети, состоящие из людей, с помощью проектов в сфере предпринимательства, финансов и технологий. Какими бы ни были наши ценности и стремления, важно помнить, что они формируются постепенно, со временем.

## Реалии рынка

Последний фрагмент головоломки — реалии мира, в котором мы живем. Умные предприниматели знают, что продукт не принесет им денег, если он не нужен людям или они не хотят его покупать, каким бы красивым или полезным он ни был (вспомните Segway\*). Точно так же наши навыки, опыт и другие «мягкие» активы — какими бы особенными мы их не считали — не дадут нам преимущества, если не пользуются спросом на рынке. Если бы Джой знал не японский язык, на котором говорят в одной из самых экономически развитых стран мира, а какой-нибудь редкий африканский диалект, это не принесло бы ему никаких преимуществ в сфере новых технологий. Но «рынок» — не какое-то абстрактное понятие. Он состоит из людей, которые принимают решения, влияют на нас и потребности которых нам нужно удовлетворять: это наш босс, наши сотрудники, наши клиенты, наши подчиненные и т. д. Нужно ли им то, что мы можем предложить, и если нужно, то чем наше предложение лучше предложений конкурентов?

---

\* Сегвей (англ. Segway) — изобретенный Дином Кейменом электрический самобалансирующий самокат с двумя колесами, расположенными по обе стороны от водителя. Достаточно высокая стоимость устройства, сравнимая с ценой дешевого автомобиля, привела к постепенному спаду интереса к нему. — *Прим. ред.*

Часто говорят, что предприниматели — мечтатели. Это правда. Но в то же время хорошие предприниматели твердо стоят на ногах: они знают, что у них есть и каковы их возможности прямо сейчас. Точнее, предприниматели всегда стремятся выяснить, за что готовы платить клиенты. В конечном счете успех любой компании зависит от того, готовы ли потребители покупать то, что она предлагает. В свою очередь, успех любого профессионала — стартапа под названием «вы» — зависит от того, готовы ли работодатели, клиенты и партнеры платить за его время.

В 1985 г., когда Говард Шульц (генеральный директор компании Starbucks) собирался открыть в Америке сеть кафе в итальянском стиле, он и его партнеры не просто создавали бизнес «из ничего». Сначала они сделали все возможное, чтобы понять динамику рынка, на который решили выйти. Например, посетили несколько сотен кафе в Милане и Вероне, чтобы научиться там всему, чему только могли. Как итальянцы оформляют интерьеры своих кафе? Как принято пить кофе в этой стране? Как бариста подают кофе посетителям? Как выглядит меню? Шульц и его партнеры записывали все, что наблюдали. Они вели видеосъемку в кафе<sup>5</sup>. Такие исследования рынка — не просто единичные акции, к которым прибегают предприниматели, создавая стартапы. Дэвид Нилман основал собственную авиакомпанию, JetBlue Airways, и был ее генеральным директором в течение первых семи лет. Все это время как минимум раз в неделю Дэвид сам летал самолетами своей компании, работал в салоне и описывал свой опыт в блоге. «Каждую неделю я летаю самолетами JetBlue, общаюсь с клиентами и поэтому своими глазами вижу, что нужно делать, чтобы улучшить наш сервис», — писал он<sup>6</sup>.

Шульц и Нилман создавали свой бизнес, руководствуясь ясным видением, но с первого дня концентрировались на потребностях своих клиентов и партнеров. При всем своем уме и проницательности они прекрасно знали о том, что часто повторяет наш друг Марк Андрессен: если рынка не существует, ему не важно, насколько вы умны. Точно так же не имеет никакого

значения, как много вы работаете или насколько вы увлечены своим делом, если на рынке труда никто не готов платить вам за ваши услуги. У вас ничего не получится.

Но, исследуя реалии рынка, не нужно терять оптимизма. Всегда есть отрасли, места, люди и компании, которые развиваются. Найдите возможность воспользоваться этой волной. Китайская экономика, политические инициативы Кори Букера, экологически чистые продукты — все это — большая волна. Если вы можете ею воспользоваться, заставить реалии рынка работать на вас, а не против вас, то вам будет гораздо проще добиться истинного успеха в своей профессии.

## СОБИРАЕМ ВСЕ ФРАГМЕНТЫ ВМЕСТЕ

Хороший карьерный план учитывает взаимодействие этих трех фрагментов — наших активов, стремлений и реалий рынка. Все они должны сочетаться друг с другом. Например, приобретение ключевого навыка автоматически не даст конкурентного преимущества. То, что мы умеем что-то делать (активы) и увлечены этим (стремления), не обязательно означает, что кто-то нам за это заплатит (реалии рынка). В конце концов, что будет, если кто-то другой может выполнить вашу работу дешевле или лучше? Или на рынке вообще нет спроса на такие навыки? Тогда их не назовешь конкурентным преимуществом. Если мы следуем своим увлечениям, это не гарантирует успешной карьеры. Что, если мы увлечены, но не компетентны по сравнению с другими? Но быть рабом реалий рынка — тоже не выход. Если в больницах не хватает медсестер, значит, что на них существует большой спрос, но из этого не следует, что *вам* нужно выбирать эту профессию. Каким бы ни был спрос, вы не станете самой конкурентоспособной медсестрой, если это занятие не соответствует вашим увлечениям и сильным сторонам.

Следовательно, каждый фрагмент головоломки нужно оценивать в контексте двух других. И делать это стоит регулярно:

со временем форма и размер фрагментов головоломки меняются, да и их сочетание друг с другом — тоже. Чтобы добиться конкурентного преимущества на рынке, нужно объединять эти три фрагмента, и делать это постоянно.

Довольно долго бизнес не относился к моим активам, стремлениям или к реалиям, которые я видел вокруг. Я учился в очень прогрессивной средней школе Патни в Вермонте, где делал кленовый сироп, учился управлять воловьей упряжкой и спорил с учителями об эпистемологии (науке о природе знания). В колледже и аспирантуре я изучал когнитивистику, философию и политику. Я хотел изменить мир к лучшему. Для этого я собирался стать ученым, общественным деятелем и интеллектуалом. В то время мне часто бывало скучно (как и сейчас), поэтому я постоянно был чем-то занят и не слишком заботился о том, чтобы соблюдать учебный график. Мне казалось, что в академической среде я всегда смогу развиваться интеллектуально и буду размышлять и писать о ценности сострадания, саморазвития и стремления к мудрости. Возможно, мои труды вдохновят других людей и тем самым послужат на благо общества.

Учиться в аспирантуре была весьма интересно. Но скоро я понял, что культура научного мира поощряет слишком узкую специализацию. Оказалось, что ученые пишут только для академической элиты, состоящей, как правило, из 50 человек. И вообще, в научном мире не жалуют тех, кто пытается распространять свои идеи в массы. Так что мое стремление быть услышанным миллионами людей противоречило реалиям научного рынка.

Тогда я изменил направление своей карьеры и увидел новую цель: я могу действовать на благо общества с помощью предпринимательства и технологий. О том, как я собирался достичь этой цели, мы поговорим в следующей главе. Впервые задумавшись о том, чтобы заняться бизнесом, я поговорил с друзьями из колледжа, работавшими в таких компаниях, как, к примеру, NeXT. Я спрашивал их о том, какие навыки мне потребуются (например, научиться писать спецификации продукта) и какие связи

мне нужно наладить (например, деловые отношения с разработчиками). На своей первой должности в сфере технологий (в компании Apple) мне пришлось многому учиться, в том числе пользоваться программой Adobe Photoshop — мы создавали в ней макеты новых продуктов. Изучая философию, я никогда не думал, что когда-нибудь мне придется закрыться на неделю в своей комнате и превратиться в «ниндзя фотошопа». Но мне нужно было научиться работать в этой программе, ведь без нее я не смог бы развивать карьеру в сфере разработки продукта, и я научился. Если вы хотите сбалансировать разные фрагменты головоломки — например, реалии рынка труда и свои увлечения, — то компромиссы неизбежны.

Развивая карьеру в технологической сфере, я не оставлял своих первоначальных стремлений. Фактически темы личной идентичности и развития общества, занимавшие меня в аспирантуре, лежат в основе моей нынешней предпринимательской страсти к социальным связям, электронным сетям и рынкам. Мои давнишние интересы к этим темам помогли мне приобрести профессиональные навыки в сфере создания глобальных интернет-платформ.

Недавно я снова изменил направление карьеры и стал венчурным инвестором и вице-президентом компании Greylock. И снова я создавал активы и следовал своим стремлениям в том окружении, где жил и работал. У меня большой опыт практической работы, и это отличает меня от других вице-президентов, у которых обычно есть опыт работы в финансовой сфере, но почти нет опыта в других областях. Это дает мне большое преимущество, когда меня интересуют партнерские отношения с другими предпринимателями и когда я хочу помочь им добиться успеха. Благодаря этому я могу сотрудничать с теми из них, чьи компании создают и развивают обширные человеческие экосистемы, моя работа идет на благо общества в целом, а это соответствует моим стремлениям в сфере общественной активности и интеллектуальной деятельности. Три фрагмента головоломки прекрасно сочетаются друг с другом.

## Все преимущества относительно: выбирайте гору, у подножия которой меньше конкурентов

Самый простой способ увеличить конкурентное преимущество — усилить и диверсифицировать сочетание своих активов. Например, приобрести новые навыки. Конечно, это разумно. Но не менее эффективно найти рыночную нишу, где наши нынешние активы будут сиять ярче, чем активы конкурентов. Например, лучшие баскетболисты американских колледжей, которым не хватает мастерства, чтобы играть в профессиональной лиге США, часто переходят в лиги европейских стран. Они меняют не навыки, а место, поскольку знают, что на европейском рынке у них есть конкурентное преимущество, ведь здесь большинство баскетболистов ниже их по уровню.

В мире стартапов конкуренция — или ее отсутствие — особенно важны. Сеть LinkedIn с самого начала пошла другим путем, чем ее конкуренты. В 2003 г., когда мы создавали LinkedIn, наши конкуренты ориентировались в первую очередь на компании. Они связывали профиль пользователя и его идентичность с определенной фирмой или работодателем. А LinkedIn поместила в центр системы отдельного профессионала. Мы считали, что любой человек имеет право сам определять свою идентичность. Чтобы эффективнее работать на своей текущей должности и находить перспективные вакансии, если он хочет сменить работу, любой специалист должен иметь возможность общаться с людьми из других компаний. У LinkedIn была правильная философия. Большие социальные сети, например Friendster, MySpace, а теперь и Facebook, очень популярны, но ни одна из них на самом деле не удовлетворяет потребностей профессионалов. LinkedIn продолжает создавать опции, которые нужны профессионалам, и при этом избегает таких опций, как размещение фотографий или игры, потому что они не укрепляют ее конкурентное преимущество. LinkedIn конкурирует там, где может выиграть золотую медаль; она до сих пор остается лидером в нише рынка, которую сама и сформировала.

Вы можете создать для себя такую же профессиональную нишу на рынке вакансий. Для этого нужно понять, чем вы отличаетесь от других умных людей вокруг вас. Мэтт Колер, партнер компании Benchmark Capital, шесть лет был заместителем генерального директора LinkedIn (т. е. моим) и генеральным директором Facebook (Марка Цукерберга). Тогда ему было около 30. Обычно талантливые люди хотят быть лидерами; очень немногим из них удается роль «консильери»\*. Другими словами, вокруг вас будет меньше конкурентов и больше возможностей, если вы готовы быть верным помощником «звезды». Мэтт превосходно играл эту роль, но одновременно создавал портфолио личных достижений и постепенно заводил нужные связи. Такая профессиональная дифференциация на рынке помогла ему достичь главной цели — стать партнером ведущей венчурной компании.



Три фрагмента головоломки становятся руководством к действию лишь в том случае, когда превращаются в хороший план. В следующей главе мы исследуем три важные темы: планирование, адаптацию и *реализацию*.

---

\* Консильери (итал. consigliere) — советник семьи, человек, которому босс может доверять и к советам которого прислушивается. — *Прим. ред.*

## ИНВЕСТИРУЕМ В СЕБЯ

Завтра:

- Обновите свой профиль на сайте LinkedIn так, чтобы описание ваших навыков и опыта ясно отражало ваши конкурентные преимущества. Подумайте и закончите следующее предложение: «Благодаря моим (навыкам/опыту/сильным качествам) я могу делать (то-то и то-то) лучше, чем (профессионалы определенной квалификации в моей отрасли)».
- Как могли бы закончить это предложение *другие* профессионалы, с которыми вы работаете? Иначе говоря, опишите свое конкурентное преимущество. Если вам не удастся этого сделать, значит, у вас есть проблемы с объективной самооценкой или с маркетингом.

На следующей неделе:

- Найдите трех человек, у которых те же стремления, что и у вас. Используйте их в качестве примеров для сравнения. Чем *они* отличаются от остальных? Как оказались там, где сейчас находятся? Отметьте их профили в LinkedIn, подпишитесь на их блоги и твиты. Следите за профессиональным развитием этих людей, пусть они станут для вас источником вдохновения и новых открытий.
- Зайдите в LinkedIn или в Twitter, найдите страницу своего работодателя и других компаний, которые вас интересуют, и следите за новостями на этих страницах. Так вам будет проще узнать о новых возможностях и новых рисках.
- Опишите несколько своих ключевых активов в контексте реалий рынка. Не подходит: я хорошо умею говорить на темы, связанные с технологиями. Подходит:

я хорошо умею говорить на темы, связанные с технологиями, по сравнению с большинством других разработчиков.

В следующем месяце:

- Просмотрите свой календарь, дневники, старые электронные письма и проанализируйте, как вы провели последние шесть суббот. Чем вы занимаетесь, когда у вас нет срочных дел? Возможно, то, как вы проводите свободное время, указывает на ваши подлинные интересы; сравните результат своих изысканий с тем, как вы описываете свои стремления.
- Подумайте о том, насколько полезна ваша работа в настоящее время. Если бы вы вдруг исчезли из своего офиса, что бы случилось? Как бы жилось вашей компании без вас? Возможно, это поможет вам понять, какова на самом деле ценность вашей работы. Вспомните, за что люди чаще всего вас хвалят, — возможно, это ваши самые сильные стороны.
- Создайте план инвестиций в «мягкие» активы, при этом уделите особое внимание сбору информации о развивающихся рынках и новых возможностях роста. Возможно, это будет поездка в Китай, посещение конференции по экологически чистым технологиям или курсы по той или иной компьютерной программе. Отправьте план трем участникам своей сети профессиональных контактов и попросите их, чтобы они просили вас отчитываться в том, как вы его реализуете. Если нужно, отложите на это деньги.

### *Сетевая разведка*

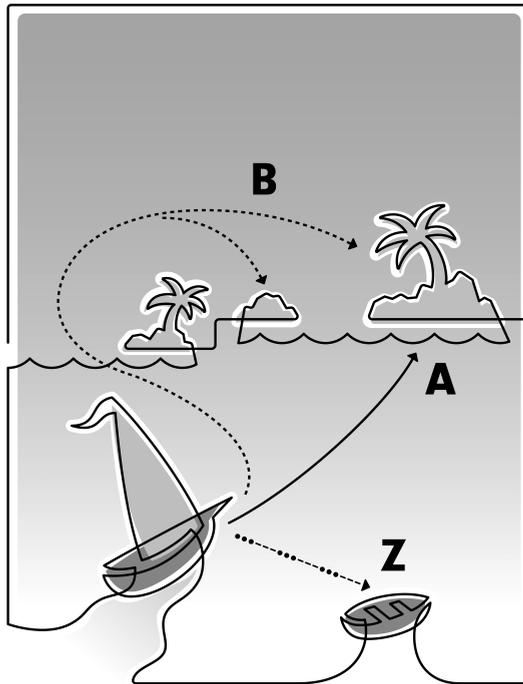
Проведите встречи с тремя участниками своей сети контактов, которым доверяете, и спросите их, каковы, по их мнению, ваши самые сильные стороны. Если бы они попросили у вас помощи или совета, то в какой области?

## Примечания

1. John Hagel III, John Seely Brown, and Lang Davison, *The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion* (New York: Basic Books, 2010), 12.
2. Это наблюдение родилось под влиянием анализа дифференциации Янгми Мун в ее книге «Уйти из толпы», Kindle edition, location 156.
3. См. видеозапись, где Крис Сакка и Кевин Роуз обсуждают этот вопрос: <http://vimeo.com/26021720>.
4. Ибарра Э. *Обретая Я: Неординарные стратегии, изменяющие карьеру*. — СПб.: Стокгольмская школа бизнеса, 2005.
5. <http://www.mhhe.com/business/management/thompson/11/case/starbucks.html>.
6. <http://www.jetblue.com/about/ourcompany/flightlog/index.html>.

ГЛАВА 3

# Планировать, чтобы адаптироваться





Самая популярная в мире книга о развитии карьеры носит весьма причудливое название: «Какого цвета ваш парашют?» (What Color Is Your Parachute?)\*. Но когда дело доходит до разработки плана развития карьеры, это неправильный вопрос. Гораздо полезнее задать себе другой: спасет ли меня мой парашют, если ситуация изменится? Печальная правда заключается в том, что на сегодняшнем рынке труда ваш парашют — неважно, какого он цвета, — вряд ли вас спасет, и вы разобьетесь. И если этого еще не произошло, то может произойти в любой момент.

В первой главе книги о «Парашюте» ее автор Ричард Боллс пишет: «Прежде чем начать охоту на работу, очень важно понять, что же вы ищете — называете ли вы это своей страстью, целью в жизни или миссией. Сначала — страсть... а уж потом — поиски работы». Первое издание книги вышло в свет четыре десятилетия назад, но эти слова до сих пор никто не ставит под сомнение. Подобные советы можно встретить повсюду. Навык номер два из «Семи навыков высокоэффективных людей» (The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic\*\* Стивена Кови звучит так: «Начинайте, представляя конечную цель». Это значит, что нужно сформулировать личное заявление о миссии, где ясно говорится о ваших целях. Рик Уоррен, автор книги «Целеустремленная жизнь» (The Purpose-Driven Life)\*\*\*

---

\* Боллс Р. Какого цвета ваш парашют? Руководство для тех, кто ищет работу или хочет ее сменить. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

\*\* Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. — М.: Альпина Паблишер, 2012.

\*\*\* Уоррен Р. Целеустремленная жизнь. — Нижний Новгород: Центр АГАПЕ, 2008.

утверждает, что у каждого из нас есть цель, данная Богом, ради которой мы живем на этой планете.

Основная мысль этих книг (тираж каждой из них составляет более 50 млн экземпляров), как и множества других им подобных, состоит в том, что нужно слушать свое сердце и следовать собственной страсти. Найдите свое истинное предназначение, заполняя тесты или погрузившись в глубокий самоанализ. Как только вы поймете, какова ваша миссия, утверждают авторы этих книг, у вас сам собой появится долгосрочный план ее реализации. Предполагается, что вы поставите перед собой четкие, определенные цели. Нас призывают подумать о том, кем мы хотим быть, где желаем находиться через десять лет, а потом «двигаться назад» — предполагается, что это поможет проложить маршрут, который позволит нам туда попасть.

В этой философии есть рациональное зерно. Действительно, очень важно иметь достойные стремления. Если мы чем-то увлечены, то получаем от этого удовольствие, остаемся верны себе и добиваемся большего. Также разумно инвестировать в долгосрочные проекты: чтобы выяснить, что у нас хорошо получается и нравится ли нам это дело, нужно заниматься им достаточно долго.

Такие идеи вполне разумны. Они делали эту философию оправданной в прошлые десятилетия, но сегодня подобный подход к планированию карьеры может создать *большие* проблемы. Во-первых, он предполагает, что мир статичен, но, как мы видели в первой главе, сейчас карьерный пейзаж уже не тот, каким был раньше. Решить, где вы хотите быть через десять лет, а потом разработать план того, как туда попасть, — такой подход может сработать лишь в том случае, если окружение никак не меняется. Он может сработать, если путь от пункта А до пункта Б в нашей карьере похож на лодочную прогулку по спокойному озеру в летний день. Но мы с вами находимся вовсе не в водах спокойного озера, а в бурном океане. Традиционный подход к планированию карьеры эффективен в условиях относительной стабильности, но во времена неопределенности и быстрых перемен он может

оказаться слишком негибким, а порой и опасным. За десять лет вы изменитесь. Ваше окружение изменится. Ваши союзники и конкуренты изменятся.

Во-вторых, эта философия предполагает, что можно «найти» свое «Я», и это «Я» не меняется. Но на самом деле возвышенные размышления об идентичности и моральной цели, как и ответы на обманчиво простые вопросы вроде «Что меня увлекает?», требуют времени, и эти ответы с течением лет меняются. Совершенно неразумно на любом этапе жизни пытаться точно определить единственную мечту, вокруг которой будет вращаться все наше существование.

В-третьих, как мы узнали во второй главе, то, что наше сердце отзывается на какой-то призыв, вовсе не означает, что кто-то нам за это заплатит. Если мы не сможем найти того, кто захочет взять нас на работу и тем самым позволит нам последовать своей мечте, или мы не можем содержать себя — т. е. зарабатывать столько, чтобы вести образ жизни, который нам нравится, то попытки превратить свою страсть в карьеру далеко не уведут.

Что же делать? Следовать плану или оставаться гибким? Слушать свое сердце или слушать рынок? Ответ — *и то и другое*. Это иллюзия выбора — а предпринимателям часто приходится с ней сталкиваться. Предпринимателям говорят, что они должны быть очень настойчивы в реализации своего видения, но при этом всегда готовы изменить концепцию своего бизнеса на основании обратной связи от рынка. Им советуют заниматься тем, что их увлекает, но при этом адаптироваться к потребностям клиентов. Успешные предприниматели делают и то и другое. Они «гибко настойчивы»: создают компании, следуя своим ценностям и видению, и при этом не теряют гибкости, чтобы адаптироваться к переменам. Они одержимы обратной связью от потребителей, и при этом знают, когда их слушать не стоит. Они разрабатывают планы с намерением создать настоящее конкурентное преимущество на рынке, но при этом остаются свободными и готовы отклониться от этих планов, если нужно. И они

всегда движутся к созданию настоящего конкурентного преимущества.

Чтобы успешно руководить своей жизнью как стартапом, мы можем — и должны — точно так же относиться к планированию своей карьеры. В этой главе мы поговорим о том, как это делать.

## АДАПТИВНЫЙ СТАРТАП, АДАПТИВНАЯ КАРЬЕРА

Сайт Flickr — один из самых популярных сервисов для размещения фотографий. По некоторым оценкам, на его серверах хранится больше 5 млрд изображений. Но его основатели не были профессионалами в сфере фотографии. Катерина Фэйк и Стюарт Баттерфилд (вместе с Джейсоном Классоном) вовсе не собирались создавать сайт для размещения фотографий.

Их первый продукт вышел на рынок в 2002 г. Это была онлайн-игра под названием Neverending. Тогда почти все игровые платформы позволяли одновременно участвовать в одной и той же игре одному или в лучшем случае нескольким игрокам. Но Катерина и Стюарт решили создать игру, в которую могли бы одновременно играть сотни людей. Они хотели создать не столько игру, сколько «социальное пространство, где людям было бы легко играть». Чтобы привлечь игроков в это «социальное пространство» и удержать их в нем, Катерина и Стюарт «накачали» его разными опциями — от возможности создавать группы до сервиса мгновенных сообщений. Для последнего они среди всего прочего предложили дополнение, позволявшее игрокам пересылать друг другу фотографии. Как почти все другие опции игры, это дополнение было разработано очень быстро — от рождения идеи до ее реализации прошло всего восемь недель.

Опция размещения фотографий была впервые добавлена к игре Neverending в 2004 г. Сенсацией это не стало — снимки были просто еще одним типом контента, которым игроки могли

обмениваться друг с другом, — как, например, предметами, которые они собирали в ходе игры. Однако скоро популярность опции обмена фотографиями превысила популярность самой игры. Основатели сайта поняли, что скоро им придется принять какое-то решение: стоит ли расширять платформу для обмена фотографиями, при этом следуя плану и продолжая развивать Game Neverending? Или лучше отодвинуть игру (и 20 000 активных пользователей) на второй план и направить все ресурсы на развитие сервиса размещения фотографий? Катерина и Стюарт решили отклониться от первоначального плана и сосредоточиться исключительно на создании приложения для размещения фотографий и развитии сообщества, которое стало вокруг него формироваться. Они назвали новый сервис Flickr. (Я инвестировал в него в самом начале разработки.)

Скоро Flickr привлек миллионы пользователей Интернета. Его социальные опции — теги и возможность совместного использования — естественным образом возникли из социальной ДНК первоначальной онлайн-игры, когда основатели сайта дифференцировали новый сервис в ответ на обратную связь от рынка. В 2005 г. компанию купила Yahoo! и превратила ее в показательный пример сервисов Web 2.0. Но история развития сайта Flickr — не просто еще одна история успеха из Кремниевой долины. Это пример разумной адаптации: основатели сайта с самого начала были в постоянном поиске, все время экспериментировали, выясняли, что работает, а что нет, и быстро меняли планы на основании того, чему учились.

Те же самые стратегии часто лежат в основе успешной карьеры. Возьмем, к примеру, Шерил Сэндберг. Сегодня Шерил — исполнительный директор Facebook, где она отвечает за операции компании. Кроме того, Шерил входит в правление компаний Disney и Starbucks. Журнал *Fortune* назвал ее одной из самых влиятельных женщин в современном бизнесе.

Казалось бы, настолько успешный человек должен был знать свои цели и стремления с первого дня и следовать строгому и честолюбивому карьерному плану. Но это не так. Например,

у Шерил его вообще не было. На самом деле идеалистически настроенная студентка факультета экономики и подумать не могла, что когда-нибудь будет работать в частном секторе, а тем более станет руководителем одной из самых известных компаний мира. Шерил начала свою карьеру в Индии — очень далеко от Кремниевой долины. Там она вела проекты в сфере здравоохранения для World Bank. Это была первая работа, соответствовавшая главным ценностям Шерил: помогать тем, кому в жизни повезло меньше, чем ей, и менять мир к лучшему. Она выросла в семье, где участие в политической жизни было таким же нормальным делом, как есть или дышать. Ее отец был врачом, и семья регулярно проводила отпуск в странах третьего мира, где он бесплатно делал хирургические операции бедным. Мать Шерил была участницей движения в поддержку советских диссидентов — она помогала провозить контрабандой в СССР белый шоколад, замаскированный под мыло, — его можно было продать на черном рынке за наличные деньги, которые были очень нужны диссидентам. Шерил знала, что ей повезло родиться в Соединенных Штатах, где ей открыты любые возможности. Она очень хотела быть полезной своей стране.

Шерил провела в World Bank два года, а затем сменила курс, оставила общественный сектор и поступила в Гарвардскую школу бизнеса, где получила диплом MBA. Следующей остановкой после учебной аудитории стал мир бизнеса. В течение года Шерил работала в консалтинговой компании McKinsey и поняла, что корпоративная карьерная лестница — не для нее. Она снова сменила курс и отправилась в Вашингтон, округ Колумбия, где возглавила кадровый отдел министра финансов США Ларри Саммерса. Она оставалась на этой должности с 1996 по 2001 г. Эта работа ничем не напоминала благотворительные проекты в Индии, но Шерил принимала участие в формировании политических решений, оказывавших большое влияние на жизнь многих американцев. (Нужно отметить, что в офис Саммерса Шерил попала не случайно: он был ее преподавателем экономики в колледже и пригласил в World Bank. Как всегда, Шерил разумно использовала

свои связи и искала новые возможности; позже мы поговорим о том, как она это делала.)

Когда президент Билл Клинтон оставил Белый дом, Шерил попросила Эрика Шмидта, который тогда был генеральным директором компании Google и с которым она познакомилась, работая в министерстве, посоветовать ей, как лучше всего развивать свою карьеру. Она сделала подробную презентацию за и против всех возможных вариантов, и Шмидт воскликнул: «Нет, нет! Избавляйтесь от сорняков. Идите туда, где есть быстрый рост, потому что быстрый рост создает все возможности»<sup>2</sup>. Это был прекрасный совет: работайте на рынке, где есть естественный импульс к росту. Оседлайте большую волну.

В 2002 г. таким «рынком» оказалась компания Google. Шмидт сделал Шерил деловое предложение. Она приняла его и стала вице-президентом Google по глобальным веб-продажам и операциям. Под ее руководством группа, занимавшаяся этими вопросами, выросла от четырех человек, находившихся в Калифорнии, до международной команды, в которую сегодня входят тысячи людей. Шерил играла важную роль в создании и развитии программ онлайн-рекламы Google, AdWords и Ad-Sense, которые до сих пор остаются основным источником дохода Google.

Шерил перешла из общественного сектора в частный, из коридоров власти Вашингтона — к организованному хаосу Кремниевой долины. Все эти шаги могут показаться неожиданными или даже случайными. Но на самом деле каждый из них был вполне оправдан, если учесть взаимодействие активов Шерил, ее стремлений и реалий рынка. Приобретенные ею прекрасные управленческие навыки оказались полезны быстрорастущей компании; экономическое образование помогло создать модель продаж для онлайн-рекламы нового типа, а миссия Google переключается со стремлением Шерил менять мир к лучшему. Она проработала в Google шесть лет. Затем Марк Цукерберг предложил ей стать операционным директором в Facebook, где она работает и сейчас.

Что общего у сайта Flickr и Шерил Сэндберг? Они бросают вызов общепринятым представлениям о пути к успеху. История Flickr противоречит популярной идее о том, что успешный стартап появляется из ниоткуда, и блестящая идея его основателей завоевывает мир без особых усилий. На самом деле у компаний редко есть единственный блестящий генеральный план. Они растут, буксуют, иногда оказываются на грани гибели и все время адаптируются. Компания Pixar изначально продавала специализированные компьютеры для цифровой анимации; далеко не сразу она стала сама заниматься производством анимационных фильмов. Точно так же основатели компании Starbucks сначала торговали оборудованием для кафе и пакетированным кофе; изначально они не планировали продавать кофе в чашках.

История Шерил противоречит не менее популярному представлению о том, что успешные люди находят свое призвание еще в детстве, создают «пуленепробиваемый» жизненный план, а потом упорно ему следуют, пока не добьются своей цели. У Шерил не было неизменного карьерного плана, который она создала в 20 лет раз и навсегда, а потом следовала ему несмотря ни на что. Образно говоря, Шерил не выстроила в ряд костяшки домино, чтобы толкнуть первую, а потом просто расслабиться и наблюдать, как все остальные падают вслед за ней. Она не стала ограничивать себя единственным карьерным планом; Шерил оценивала новые возможности по мере их появления, учитывая при этом свои (постоянно растущие) интеллектуальные активы и опыт. Она делала вираж к новым профессиональным возможностям, не теряя из виду того, что для нее действительно важно. «У меня не было плана, ведь если у меня есть план, я ограничена только тем, что есть сейчас», — говорит Шерил<sup>3</sup>.

Для успешных профессионалов используемая ею стратегия — правило, а не исключение. Да, Билл Клинтон решил пойти в политику в 16 лет и поставил перед собой цель стать президентом еще в юности. Но большинство из нас движутся по жизни зигзагами. Прежде чем заняться политикой, Тони Блэр целый год подвизался в роли продюсера рок-групп. До того как стать телезвез-

дой, Джерри Спрингер был мэром города Цинциннати. Прежде чем стать певцом с мировым именем, Андреа Бочелли был адвокатом. Успешная карьера, как и успешный стартап, постоянно находится в фазе бета-тестирования: эксперимент продолжается.

Тем не менее важно понять, что стартапы и предприниматели всегда развиваются, они принимают решения и делают выбор не на пустом месте, не случайно. Они постоянно *планируют*, даже если у них нет четких *планов*. Мы называем такое дисциплинированное, адаптивное планирование АВЗ-планированием. Давайте поговорим о нем подробнее.

## АВЗ-ПЛАНИРОВАНИЕ

АВЗ-планирование — противоположность стратегии планирования карьеры, описанной в книге «Какого цвета ваш парашют?». Это адаптивный подход к планированию, позволяющий действовать методом проб и ошибок. Он позволяет настойчиво и постепенно двигаться вперед и смягчать последствия возможных рисков. АВЗ-планирование — не то, что можно сделать раз и навсегда, в самом начале карьеры. Оно важно и для выпускников колледжей, и для тех, кому уже за 30 или за 40. У путешествия под названием «карьера» нет ни начала, ни середины, ни конца; независимо от того, сколько нам лет и на какой стадии своей карьеры мы находимся, планировать и адаптироваться нужно всегда.

Что же обозначают буквы А, В и Z? План А — то, что мы делаем прямо сейчас. Это текущая реализация нашего конкурентного преимущества. В рамках плана А мы вносим незначительные корректировки по мере того, как учимся и регулярно совершаем *итерации*. План В — то, что мы будем делать, если нам придется изменить либо свою цель, либо путь ее достижения. План В обычно ведет в том же направлении, что и план А. Иногда мы совершаем вираж, потому что план А не работает; иногда — потому что обнаружили новую возможность, которая лучше того,

что мы делаем сейчас. В любом случае не стоит слишком тщательно составлять план В — ведь многое меняется еще до того, как успеют высохнуть чернила, но подумайте о своих критериях и альтернативах. Как только вы сделаете вираж к плану В и последуете ему, он станет вашим новым планом А. 20 лет назад планом А для Шерил Сэндберг был World Bank. Сегодня ее план А — Facebook, ведь именно здесь она сейчас работает.

План Z — это «запасной вариант»: наша спасательная лодка. И в бизнесе, и в жизни всегда нужно продолжать игру. Если мы потерпели неудачу и оказались на улице, смириться с этим нельзя. Есть ли у вас конкретный, надежный, стабильный план на тот случай, если все остальные ваши карьерные планы полетят к черту или вы решите кардинально изменить свою жизнь? Это и есть план Z. Именно уверенность в нем позволяет смириться с неопределенностью и идти на риск, следуя плану А или плану В.

Ниже мы подробнее рассмотрим каждый из этих планов, но сначала хотим предложить несколько общих рекомендаций. Они будут полезны на каждом этапе планирования карьеры — будь то план А, В или даже Z.

### *Создавайте планы на основании своего конкурентного преимущества*

Любой план развития карьеры должен быть основан на наших активах, продвигать нас в направлении наших стремлений и учитывать реалии рынка. Как мы увидели во второй главе, проблема в том, что эти три части головоломки все время меняются. Лучшее, что можно сделать, — это ясно сформулировать обоснованные гипотезы о каждой из них. «Я думаю, что у меня есть достаточная квалификация в сфере X; я считаю, что хочу сделать Y; я думаю, что на рынке есть спрос на Z». Любой план содержит такие предположения, но хороший описывает их со всей возможной ясностью и позволяет проверить, соответствуют ли они реальности. По сути, следует перечислить, что нужно для того, чтобы ваш план сработал. Эти гипотезы должны привести

к определенным действиям. У компании часто есть миссия — например, максимизация ее акционерной стоимости. Но, как сказал однажды Джек Уэлч, максимизация акционерной стоимости — «не та стратегия, которая подскажет вам, что делать, когда вы каждый день приходите на работу»<sup>4</sup>. Точно так же у вас могут быть общие стремления, например «помогать интересным людям делать интересные вещи» или «развивать человеческие экосистемы». Но настоящее планирование — это создание «сценария», перечень конкретных шагов, которые позволят вам реализовать свои стремления.

### *Приоритеты в сфере обучения*

Многие из нас не спешат выходить на рынок труда и тратят целых 23 года на обучение. Тот, кого выгнали из средней школы, довольно быстро может заработать больше, чем лучший студент-химик. Но в конечном счете, по логике вещей, человек, обладающий солидными знаниями и навыками, будет зарабатывать больше и, скорее всего, получать от работы большее удовольствие. Такова жизнь. Основатели стартапов это понимают: в первые годы своего существования технологические компании скорее ориентированы на обучение, чем на прибыль, — их учредители знают, что в будущем это позволит им получать больше денег.

К сожалению, довольно часто учеба заканчивается вместе с окончанием колледжа. Вместо того чтобы читать книги, развивающие интеллект, люди читают об акциях и облигациях. Они сравнивают свою зарплату с зарплатой коллег, вместо того чтобы сравнивать свои знания и навыки; занимаются инвестициями на фондовом рынке, но не инвестируют в себя. Короче говоря, люди заняты «жесткими» активами и забывают о «мягких». Это ошибка. Мы не предлагаем вам превратиться в полуголодного и небритого «вечного студента»; нам всем нужно зарабатывать деньги и увеличивать свои экономические активы. Но, насколько это возможно, расставьте свои планы по приоритетам — в соответствии с тем, какие из них лучше всего помогут

вам понять, кто вы в этом мире. В конечном счете это позволит вам заработать больше денег, а ваша карьера будет приносить больше удовлетворения. Спросите себя: «Какой план позволит быстрее всего развивать мои “мягкие” активы?» Или еще проще: «Какой план предлагает больше всего возможностей для обучения?»

### *Учиться в действии*

Предприниматели пробираются сквозь туман неизвестного, проверяя свои гипотезы методом проб и ошибок. Любой предприниматель (и любой эксперт по когнитивным наукам/обучению) скажет вам, что практическими знаниями лучше всего овладеть, что-то делая, а не просто думая или планируя. Основатели Flickr думали, что онлайн-игра будет самой популярной опцией сайта. Но только создав ее, оценивая обратную связь от пользователей и почти каждый месяц предлагая новые дополнительные опции, например возможность размещать фотографии, они выяснили, каковы самые перспективные возможности их проекта. В первые годы существования сети LinkedIn наш план состоял в том, что участники сети будут приглашать в нее своих друзей и коллег, а количество пользователей станет расти за счет рассылки приглашений по электронной почте. Но оказалось, что можно гораздо быстрее добиться масштабного расширения LinkedIn, если участники смогут просто загружать свои адресные книги и видеть, кто еще зарегистрирован в сети.

В процессе развития карьеры мы тоже не сможем узнать, какой план лучше всего, пока не попробуем. Лишь поступив в аспирантуру, я понял, что научная карьера не для меня. Когда я перешел в мир бизнеса, мне казалось, что мое конкурентное преимущество — это умение создавать сложные концепции и оперировать абстрактными понятиями. Но когда я начал работать, то обнаружил, что мое настоящее преимущество в интернет-индустрии — это способность одновременно учитывать психологию отдельного пользователя и социальную динамику в больших группах.

Учитесь, действуя. Вы не уверены, что сможете чего-то добиться в фармацевтической отрасли? Проведите шесть месяцев на практике в компании Pfizer, пообщайтесь с людьми и понаблюдайте, что происходит вокруг. Вам кажется, что работа в сфере разработки продуктов подойдет вам больше, чем то, чем вы занимаетесь сейчас? Если вы работаете в компании, где есть отдел разработки продуктов, вам будет нетрудно это проверить. В любой ситуации только действия, а не планы и размышления помогают учиться и проверять гипотезы реальностью. Только действуя, можно выяснить, куда мы хотим идти и каким путем.

### *Делайте небольшие ставки*

Даже если вы последуете такому экспериментальному подходу к планированию карьеры, вам не удастся избежать неудач. Если мы действуем методом проб и ошибок, промахи неизбежны. Но ошибки не должны быть непоправимыми. Хороший план А может измениться или превратиться в план В. Хороший план А уменьшает цену неудач. Не ставьте на кон все, что у вас есть. Делайте постепенные итерации, учитесь шаг за шагом. Всегда давайте себе «испытательный срок». Не спешите уходить с нынешней работы. ABZ-планирование предполагает поправимые ошибки — если они позволяют чему-то научиться.

### *Думайте на два шага вперед*

Планирование и адаптация невозможны без серьезных размышлений о том, каким мы хотим видеть свое будущее. Если вы согласитесь на первую же хорошо оплачиваемую и/или дающую высокий статус работу, которая встретится вам на пути, это может принести немедленное вознаграждение, но ни на шаг не приблизит вас к полноценной и успешной карьере. Цель, которой можно достичь всего за один шаг, вряд ли окажется стоящей или действительно важной. Профессор Гарвардской школы бизнеса Клейтон Кристенсен однажды сказал своим студентам: «Если исследовать причины неудач в бизнесе, то мы

снова и снова увидим склонность к действиям, которые приносят немедленное вознаграждение». В то же время не стоит бросаться в другую крайность и строить планы, рассчитанные на слишком длительный срок. Вы изменитесь, мир изменится, конкуренты изменятся. Вот почему мы не предлагаем создавать план С, план D или план E.

Лучше всего думать и планировать на два шага вперед. Если вы хотите получить повышение и перейти с должности аналитика компании на должность компаньона, для начала можно укрепить отношения с ключевым партнером или записаться на вечерние курсы, чтобы усовершенствовать свои навыки менеджмента, а уж потом отправляться в кабинет босса и просить о повышении. Часто первый шаг к цели довольно прост. Нас иногда спрашивают: «Что нужно сделать, чтобы создать стартап в Кремниевой долине?» Для этого есть разные пути, но первый шаг такой: нужно туда поехать!

Если вы не знаете, каким должен быть ваш первый или даже второй шаг, выбирайте то, что может открыть самый широкий диапазон возможностей. Консалтинг в сфере менеджмента — классический шаг в развитии карьеры, позволяющий максимально расширить «функциональные возможности», потому что навыки и опыт консультанта могут быть полезны на следующих этапах развития карьеры, даже если мы пока не знаем, какими они будут. Хороший план А — тот, который позволяет сохранять гибкость и вовремя совершить вираж к одному из возможных планов В; точно так же хороший первый шаг в развитии карьеры открывает широкий спектр возможностей для второго шага.

*Наша профессиональная идентичность  
не принадлежит нашему работодателю*

В ноябре 2008 г. в журнале *Opion* вышла шутивная статья о том, как городским властям пришлось отправить медсестер, чтобы помочь сотрудникам предвыборного штаба Обамы, которые спали на скамейках в парке и бесцельно бродили по городским улицам, потому что после победы на выборах их жизнь лишилась

смысла. Конечно, это была шутка, но в ней есть доля правды: отдать чему-то свое сердце, конечно, прекрасно. Но если это «что-то» превращается в нашу единственную страсть, мы рискуем стать жертвой кризиса идентичности, особенно если придется совершить вираж к плану В. Наша профессиональная идентичность не зависит от нашего работодателя, нашего города и нашей отрасли. Поэтому не стоит выносить в заголовок своего профиля на LinkedIn название конкретной должности (например, «вице-президент по маркетингу в компании X»). Лучше сделать акцент на том, что подчеркивает ваш личный бренд или личный актив (например, «Предприниматель. Специалист по стратегиям разработки продукта. Инвестор»). Начните вести личный блог, создавайте себе личную репутацию, займитесь общественной работой, не связанной со своей нынешней компанией. В таком случае, если вы решите сменить работу, то заберете свою профессиональную идентичность с собой. Мы принадлежим только самим себе. Это стартап под названием «вы».

Давайте посмотрим, как можно применить все эти стратегии на разных этапах планов — А, В, Z.

## ПЛАН А: ГОТОВЬСЯ, ЦЕЛЬСЯ, ПЛИ, ЦЕЛЬСЯ, ПЛИ, ЦЕЛЬСЯ, ПЛИ...

PayPal — ведущая компания онлайн-платежей. В Соединенных Штатах на ее долю приходится более 20% всех электронных финансовых транзакций. Благодаря инновационной технологии PayPal люди со всего мира отправляют друг другу по Интернету сотни миллиардов долларов, быстро и безопасно. В 2002 г. PayPal выпустила акции (в тот год это сделали всего две компании) и стала новой надеждой всей технологической отрасли, переживавшей спад. Когда eBay купила компанию за \$1,5 млрд, PayPal окончательно приобрела статус одной из самых ярких историй успеха в Кремниевой долине. Но план А PayPal вовсе не предполагал того, чем компания занимается сегодня.

В 1998 г. программист Макс Левчин обратился к венчурному капиталисту Питеру Тилю с предложением создать «цифровой кошелек» — платформу, которая позволила бы безопасно хранить деньги и финансовую информацию в мобильном телефоне. Скоро было создано программное обеспечение, позволявшее безопасно отправлять и получать цифровые деньги с помощью беспроводных технологий, через портативный компьютер Palm Pilot (это была первая из нескольких итераций). Например, теперь друзья могли пойти в ресторан и заплатить каждый за себя с помощью своих КПК. Это была отличная идея, позволявшая использовать навыки Макса и опыт работы Питера в финансовой сфере (прекрасное сочетание активов, дававшее им конкурентное преимущество). Макс и Питер назвали компанию Confinity — производное от английских слов «уверенность» (confidence) и «бесконечность» (infinity). Но решение использовать Palm Pilot оказалось не слишком удачным.

Поэтому Макс и Питер продолжали итерации. Они разработали онлайн-платежный сервис, не требовавший наличия Palm или какого-то еще приложения для мобильных телефонов. Этот сервис позволял безопасно отправлять деньги по Интернету любому, у кого есть адрес электронной почты. Получатель в свою очередь мог беспроводным образом переслать деньги на свой текущий счет в банке. Чтобы новый сервис, который они назвали PayPal, был более привлекательным для корпоративных клиентов, Макс и Питер добавили возможность оплаты с помощью кредитных карт. Для отправки платежа с помощью кредитной карты не нужен банковский счет: только простой, универсальный онлайн-интерфейс.

Confinity привлекла первых последователей, отправлявших денежные переводы через платежный сервис PayPal с помощью КПК Palm Pilot, хотя и не так быстро, как ожидала. Компания пыталась выйти на массовый рынок; а для этого нужны были новые аргументы, ведь обычные пользователи еще не привыкли отправлять друг другу деньги в электронном виде, с помощью беспроводных технологий.

Короче говоря, план А компании PayPal не сработал. Больше не было итераций, больше не было маленьких ставок. Компания многому научилась. Но игра все еще продолжалась — благодаря электронному аукциону под названием eBay, который в течение многих лет все рос и рос. Но об этом чуть позже.

Немного раньше я сам оказался на похожем перекрестке в своей карьере. Мой план А (после того как я ушел из аспирантуры) состоял в том, чтобы перейти в компьютерную отрасль, но меня кое-что беспокоило. Я не был уверен, что в таком месте, как Кремниевая долина, мои технические навыки позволят мне на равных конкурировать с другими профессионалами. Я хотел создавать технологии, которыми пользовались бы миллионы людей. Таково было мое стремление. При этом я видел, что на рынке растет спрос на специалистов, имеющих опыт работы в Интернете. Но хватит ли у меня навыков, удастся ли мне приобрести достаточно связей в сфере технологий, чтобы чего-то добиться? Для выяснения этого вопроса я решил попробовать. Я получил работу (через друга своего друга) в офисе компании Apple в Купертино.

Меня взяли в группу взаимодействия с пользователями, и очень скоро я понял, что соответствие продукта рынку — главная забота продукт-менеджмента — гораздо важнее, чем дизайн или опыт пользователей. Можно разработать потрясающий интерфейс, и Apple, конечно, так и делала, но если клиентам не нужен продукт или они не хотят его покупать, то компания не получит прибыли. В Apple, и в большинстве других компаний вопросы соответствия продукта рынку относятся к компетенции группы продукт-менеджмента, а не группы взаимодействия с пользователями. А продукт-менеджмент жизненно важен в любой организации, поэтому опыт работы в этой сфере дает более широкие возможности для карьерного роста.

Итак, почти так же, как первая версия PayPal посредством итераций превратилась из «цифрового кошелька» в платежный онлайн-сервис, я попытался посредством итераций перейти в группу продукт-менеджмента компании Apple (План «А1»).

Но чтобы стать продукт-менеджером, нужен опыт в этой сфере. Получается настоящий замкнутый круг: если работа требует предыдущего опыта, то как его приобрести? Я нашел решение: получить его на стороне, работая бесплатно. Я встретился с руководителем подразделения продукт-менеджмента группы eWorld компании Apple Джеймсом Айзексом и сказал ему, что у меня есть несколько идей по поводу разработки продукта. Я сказал, что могу их описать в дополнение ко всем остальным своим задачам, и я это сделал. Продукт-менеджеры проанализировали мои идеи и дали мне обратную связь и поддержку. Это была небольшая ставка, маленький эксперимент, который тем не менее оказался успешным.

Он показал, что у меня достаточно навыков и хорошая интуиция — и этого достаточно, чтобы добиться успеха в сфере технологий (активы). Я понял, что продукт-менеджмент гораздо важнее для технологических компаний, чем то, что я делал сначала (реалии рынка). И я узнал, что работа в сфере стратегий разработки продукта может привести меня к самым высоким должностям, а это в свою очередь поможет мне реализовать свое видение и оказывать влияние на общество (стремления). Но я смог узнать все это, только начав работать в сфере высоких технологий.

Я сотрудничал с Apple почти два года и перешел в компанию Fujitsu, тоже находящуюся в Кремниевой долине, на должность продукт-менеджера (план А2). Я все еще следовал своему плану А: экспериментировал в сфере технологий. Но все это время я увеличивал свои активы, следовал своим стремлениям и думал о том, что делать дальше, т. е. разрабатывал план В.

## ПЛАН В: СОВЕРШАЙТЕ ВИРАЖИ ПО МЕРЕ ОБУЧЕНИЯ

Вы будете постоянно корректировать и менять свой план А. Но если вы решили, что настала пора кардинальных перемен,

пора совершить вираж в сторону плана В. Это не значит просто бросить фишку на карту, а потом идти туда, куда она упала. Это значит изменить направление или маршрут *на основании того, чему вы научились на этом пути*<sup>5</sup>. Как только мы совершили вираж и вышли на новый путь, он становится нашим новым планом А.

Вираж компании компании PayPal к плану В произошел из-за eBay, который в то время был самым популярным онлайн-аукционным. А аукциону нужна возможность совершать финансовые транзакции между покупателями и продавцами. В то время покупатель в одном городе обычно посылал по почте чек или денежный перевод продавцу в другой город. Этот метод оплаты был неудобным, долгим и ненадежным. Популярность eBay росла, и продавцов все больше раздражало отсутствие простых платежных инструментов. Им нужен был более эффективный способ перевода средств.

Команда PayPal обратила внимание, что пользователи eBay все чаще прибегают к помощи их системы для осуществления интернет-платежей. Первая реакция была такой: «Почему они вообще используют наш продукт?!» (Помните, PayPal ориентировалась на платежи с помощью мобильных устройств.) Но потом пришла другая мысль: «Возможно, эти люди — наши клиенты!» В результате основатели компании решили совершить вираж в сторону плана В: предложить сообществу eBay простой способ платить за то, что они купили на онлайн-аукционе. В 1999 г. PayPal отказалась от приложения к Palm Pilot (своего первоначального плана А) и сосредоточилась на eBay. План В не предполагал каких-то случайных действий вроде приложения для онлайн-чатов. Он соответствовал первоначальной концепции PayPal. Компания просто сместила акценты, чтобы воспользоваться новой возможностью и удовлетворить реальную потребность рынка.

И в этот момент план В моей карьеры пересекся с планом В PayPal. За несколько лет до взлета PayPal, несколько раз проработав в компаниях Apple и Fujitsu, я решил совершить вираж,

уйти в смежную область — в мир предпринимательства — и создать собственную компанию. В 1997 г. я стал одним из основателей Socialnet.com, сайта знакомств. В то время моим планом А был сайт Socialnet. Одновременно я помогал Питеру и Максу запустить сервис PayPal. Скоро я стал членом правления компании. Так у меня появилось два возможных плана В. Первый состоял в том, чтобы развивать отношения с PayPal, т. е. начать работать в этой компании полный рабочий день. Второй — занять высшую руководящую должность в какой-нибудь другой технологической компании. Мой опыт в Socialnet мог бы помочь мне и в том, и в другом случае. Примерно за год до того, как сайт Socialnet закрылся (и этот опыт многому меня научил), в январе 2000 г., я решил присоединиться к Макс и Питеру и стал исполнительным вице-президентом PayPal.

План В компании PayPal и мой собственный карьерный план В хорошо дополнили друг друга. Сервис онлайн-платежей PayPal для пользователей eBay (и для других пользователей тоже!) оказался очень успешным. Конечно, это не значит, что у нас не было трудностей; как раз наоборот. Компания PayPal изменила бизнес-модель, пригласила новых топ-менеджеров, пережила слияние с другой компанией и в результате мошенничества потеряла убытки в миллионы долларов. Вероятно, самый трудный момент наступил, когда за месяц PayPal потратила \$12 млн, не получив ни цента дохода. (Ситуация была настолько ужасна, что я даже сказал Питеру: «Мы можем целый день швырять доллары с крыши, но при этом все равно не угонимся за скоростью сгорания средств».) Но мы справились с ситуацией и многому научились, при этом постоянно следуя своему видению: создать простую и удобную систему онлайн-платежей в разных валютах.

В своей собственной карьере я тоже сталкивался с трудностями, но все они были мне полезны. Я учился двигаться на скорости стартапов. Я узнал, как привлекать и удерживать талантливых сотрудников. Я узнал, когда терпение полезно, а когда нет. То, чему я научился, работая в PayPal, подготовило меня к сле-

дующему виражу: я решил еще раз попробовать создать собственную компанию. Ею стала LinkedIn.

## Когда приходит время совершить вираж: взлететь вверх или не упасть вниз

Как узнать, когда пора совершить вираж от плана А (что вы делаете сейчас) к плану В? Как понять, что пришло время сменить подразделение, профессию или даже отрасль, в которой мы работаем? Очень редко удается точно выяснить, стоит ли это делать или лучше продолжать двигаться выбранным курсом. В сфере технологий лучше стать лидером перемен, чем узнать о них последним. Но чтобы понять, пришло ли время что-то менять, нужны и искусство, и наука. Здесь поможет хорошая интуиция в сочетании с объективной обратной связью или всеми данными, которые мы только можем собрать, — об этом мы поговорим в главе, посвященной «сетевой разведке». И конечно, на этом пути нужно ожидать и успехов, и неудач. Перед вами будут неожиданно открываться одни возможности и неожиданно закрываться другие.

Принято считать, что нужно переходить к плану В, когда что-то идет наперекосяк. Часто так и бывает. Но то, что мы сейчас делаем, не обязательно должно обернуться неудачей, чтобы сменить сферу деятельности. Шерил Сэндберг работала вполне успешно, но все равно совершила вираж и ушла в Google. Если вы видите, что где-то трава зеленее, отправляйтесь туда!



Конечно, учитывая нестабильность сегодняшнего карьерного пейзажа, решение совершить вираж иногда приходится принимать вовсе не добровольно. Иногда мы просто вынуждены перейти к плану В. Нас могут уволить, перевести в офшорную компанию или заменить автоматами, а отрасль, в которой мы работаем, — вообще ликвидировать. В жизни иногда происходят

серьезные перемены — например, если у нас рождается ребенок, это меняет все наши жизненные приоритеты и побуждает совершить вираж, который позволит больше времени уделять семье.

Энди Гроув, соучредитель компании Intel, называет такие события *переломными моментами*. В контексте бизнеса, говорит Гроув, стратегический переломный момент возникает, когда появляется фактор «10×» (т.е. десятикратная сила) и разрушает бизнес. Например, если Wal-Mart откроет свой супермаркет по соседству с маленьким местным магазином, для магазина это будет сила «10×». Если небольшую финансовую компанию поглощает огромная корпорация, значит, действует сила «10×». Гиганты прошлого, например Blockbuster, Kodak и *New York Times*, сегодня оказались в переломной точке, возникшей в результате силы «10×» — революции цифровых технологий.

Но внешние силы угрожают не только компаниям, они могут серьезно повлиять и на нашу карьеру. Для рабочего автомобильно-строительного завода в Детройте закрытие предприятия — это сила «10×». Для учителя государственной школы урезание бюджета на среднее образование — это сила «10×». Как говорит Гроув, «переломная точка в карьере возникает в результате незаметных, но глубинных перемен в окружающей среде. И будущее нашей карьеры будет определяться действиями, которые мы предпринимаем в ответ»<sup>6</sup>. Если в нашей компании или в нашей отрасли возникает переломная точка, то нам часто приходится либо развивать новые навыки, либо менять окружающую среду. Иначе говоря, совершать вираж.

Невозможно предугадать, когда переломный момент разрушит нашу карьеру. Единственное, что можно наверняка сказать о будущем, — это произойдет быстрее и будет более непредсказуемым, чем мы думаем. И вместо того, чтобы пытаться сделать невозможное и гадать о том, когда возникнет переломный момент, лучше подготовиться к неизвестности заблаговременно. Развивайте свои «мягкие» активы и заранее овладевайте новыми технологиями. И когда возникнет переломный момент,

вы будете готовы тут же использовать новые навыки и перейти к плану В.

Джеймс Гейнс — прекрасный пример того, как человек заранее изменил свои планы в ожидании подрывных сил. В эру печатной прессы Гейнс был королем. Он занимал пост главного редактора журнала *People*, затем — журнала *Life* и, наконец, журнала *Time* — в то время это было одно из самых влиятельных печатных изданий в мире. Гейнс брал интервью у глав государств и руководил редакцией, где трудились более 600 журналистов. В 1996 г. он оставил журнал и занял пост одного из ведущих редакторов империи Time Inc. Здесь он определял политику 26 журналов компании. Через год Гейнс понял, что его страсть — не менеджмент, а творчество. Он ушел из корпорации и стал писать книги. Это можно делать везде, поэтому Гейнс с семьей переехал в Париж — хотел дать детям более разностороннее воспитание и дышать воздухом города, всегда вдохновлявшего писателей.

В 2002 г. Гейнс уже жил в Париже. Однажды они с сыном пошли в кино, на первый фильм о Гарри Поттере. Этот вечер оказался поворотным пунктом в карьере Гейнса. В одной сцене, когда Гарри открывает книгу, из нее выскакивает трехмерное человеческое лицо и начинает гримасничать. Гейнс вспоминает, как в этот момент на него снизошло откровение: интерактивная книга! Тогда он писал об Иоганне Себастьяне Бахе, и его раздражало, что читатель не сможет услышать музыку, о которой упоминалось в книге. Возможно, технологии смогут дать ей новую жизнь и предложить читателю волшебство в духе Гарри Поттера.

Летом 2008 г., сразу после своего 61-го дня рождения, Гейнс вернулся в Соединенные Штаты. К этому времени он уже издал две книги. Гейнс всю жизнь был журналистом и редактором и, возможно, мог бы получить любой руководящий пост в этой сфере. Но он видел, что будущее уже наступило, и, кажется, традиционным СМИ в нем нет места. Поэтому Гейнс совершил вираж в сторону плана В. Он был полон энтузиазма, ничего не боялся

и не стал оплакивать прошлое, потому что видел, какие уникальные возможности открывают рассказчикам историй цифровые технологии. Такой позитивный настрой поддерживал его в переходный период.

Ему предложили стать главным редактором стартапа под названием *Flyp* — электронного журнала, создававшего видео- и аудиорепортажи, посвященные политике, финансам и социальной жизни. В мультимедийном онлайн-журнале Гейнс пришлось многому учиться, но здесь не было никаких учебных курсов или тренингов. *Учителями* мэтра журналистики стали его юные подчиненные. Они учили Гейнса монтировать видеоролики, редактировать аудиозаписи, работать с базами данных MySQL и изучать все за и против разных интернет-протоколов. Если послушать, как Гейнс об этом говорит, можно подумать, что он был в восторге, овладевая этими новыми навыками. Но подумайте о его эго. Несколько десятилетий опыта. Длинный список достижений. Тем не менее Гейнс снова чувствовал себя в каком-то смысле юным и неопытным. Для него это было новое начало. Его карьера снова оказалась в фазе бета-тестирования.

Гейнс не стал ждать, пока наступит переломная точка, которая разрушит его карьеру, и адаптировался. Он не пытался оставаться таким, каким был всегда, и делать то, что всегда делал. Гейнс стал развивать навыки в сфере новых медиа. При этом никогда не терял из виду своего конкурентного преимущества на карьерном рынке: способность рассказывать истории, которые трогают людей. И неважно, в каком «формате».

## Куда совершить вираж: смежные ниши, связанные с нынешней работой

Планом А сайта Flickr была онлайн-игра. Мой первоначальный карьерный план А состоял в том, чтобы стать ученым. Шерил хотела помогать людям и начала делать это в Индии. Джеймс Гейнс был редактором журнала. Никто из нас сейчас уже не следует первоначальному плану, и на первый взгляд их нынешняя

карьера никак с ним не связана; но если присмотреться, мы увидим в ней логическое развитие и несколько последовательных виражей. Я и сейчас распространяю знания и идеи, оказывающие влияние на общество, — благодаря сайту LinkedIn, компаниям, которые финансирую, а теперь и благодаря этой книге и своему соавтору Бену. Шерил и сейчас помогает людям в таких местах, как Сирия и Египет, — здесь Facebook используют для того, чтобы организовать и бороться против репрессивных режимов. *Самый лучший план В описывает другой путь развития нашей карьеры, но он тесно связан с тем, что мы делаем сейчас.* Размышляя об альтернативах своего плана В, выбирайте то, что позволит вам одной ногой твердо стоять на земле, пока другой вы делаете шаг на новую территорию. И лучше всего совершить вираж в смежную нишу.

### Как совершить вираж: начните параллельный проект

Если только вам не нужно действовать немедленно, хороший способ совершить вираж — следовать своему потенциальному плану В параллельно, на стороне. Начните изучать новые навыки по вечерам и в выходные. Начните строить отношения с людьми, работающими в смежной сфере. Найдите возможность для стажировки. Начните консультировать в свободное от основной работы время. Именно так я и поступил, когда стал советником компании PayPal, — тогда я все еще работал в Socialnet: это был параллельный проект, который позже мог стать для меня полноценным планом В (что в итоге и произошло).

Самые разные компании, от 3М до GoreTex, от Google до LinkedIn, платят служащим за то, чтобы часть рабочего времени те экспериментировали, занимаясь параллельными проектами. Почему бы не превратить такой подход в личную карьерную политику? Запланируйте один день в неделю, в месяц или даже в несколько месяцев на то, что могло бы стать частью вашего плана В. Если у вас есть бизнес-идея, которую вы хотите

развивать, навык, которым вы хотите овладеть, отношения, которые вы хотите укрепить, либо какой-то другой интерес или стремление, занимайтесь этим как параллельным проектом и посмотрите, что будет. Как минимум начните говорить о нем с людьми. Отведите на это целый день и назначьте пять встреч с теми, кто работает в смежной сфере.

Если вы хотите углубиться в какую-то область, подумайте о том, чтобы взять «отпуск по призванию». Компания с таким названием (Vocation vacation) поможет вам провести «тест-драйв» работы вашей мечты — хотите ли вы стать композитором и писать симфонии, брокером по операциям с недвижимостью или автором книг о путешествиях. Например, если вам хочется открыть спа-салон, эта компания свяжет вас с владельцем такого салона в Техасе. Вы сможете провести с ним два дня, наблюдая, как он ведет бизнес, и обсуждая, что необходимо для успеха. Это отличный способ исследовать потенциальные планы В, не беря на себя слишком серьезных обязательств.

## ПЛАН Z: ПРЫГАЙТЕ В СПАСАТЕЛЬНУЮ ЛОДКУ И ПЕРЕГРУППИРОВЫВАЙТЕ СИЛЫ

Люди не всегда готовы действовать методом проб и ошибок, учиться на практике, адаптироваться и поступать так, как мы пишем в этой главе. Почему? Потому что все эти стратегии создают сильное ощущение неопределенности. Легко сказать «учитесь на практике» — но что, если вы не знаете, чему нужно учиться или как это делать? В главе, посвященной риску, мы поговорим о том, почему невозможно избавиться от чувства неопределенности. Страх неудачи остается с нами всегда. Чтобы, следуя этим предпринимательским стратегиям, мы чувствовали себя комфортно, в нашей жизни должен быть один план, в котором нет ни грамма неопределенности. Это план Z: надежный и простой, к которому вы перейдете, если у вас больше не будет уверенности в плане А и плане В или они окажутся разрушены.

Уверенность в плане Z — вот что позволяет активно и без опаски следовать плану А или плану В. Если у нас есть план Z, по крайней мере мы знаем, что сможем пережить неудачу. Без этого плана мы рискуем остаться парализованными страхом и без конца размышлять о самых худших вариантах развития событий.

Когда я создал свою первую компанию, отец предложил мне комнату у себя дома, на случай, если у меня ничего не выйдет, — я мог пожить там, пока не найду другую работу. Это был мой план Z. Он позволил мне активно вести поиск предпринимательских идей. Ведь я знал, что, если придется, смогу опустошить свой банковский счет, и при этом у меня все еще будет крыша над головой. Если один из наших карьерных планов потерпит неудачу, мы не можем позволить себе стать банкротом, безработным или бездомным. Задача плана Z — позволить нам избежать таких крайних обстоятельств.

Если вам немного за 20 и вы еще не создали семью, хорошим планом Z может стать работа в Starbucks и возможность на время переехать к родителям. Если вам за 30 или за 40 и у вас есть дети, то план Z может состоять в том, чтобы начать использовать средства со своего пенсионного счета. В любом случае план Z — это спасательная лодка, а не долгосрочный план. Он должен позволить нам отступить, перегруппировать силы и создать совершенно новый план А. План Z — не конечный пункт, он просто позволит нам остаться на плаву, а потом провести «перезагрузку» и начать новое путешествие, следуя совершенно новому плану А.

## ИНВЕСТИРУЕМ В СЕБЯ

Завтра:

- Составьте список основных пунктов неопределенности, сомнений и проблем, связанных с вашей карьерой в настоящий момент. Составьте список гипотез, которые возникают у вас в связи с этими пунктами неопределенности, — что вам нужно выяснить, чтобы дальше следовать плану А или совершить вираж в сторону плана В?
- Запишите свои текущие план А и план Z и набросайте несколько идей о том, каким мог бы быть в этой ситуации план В.

На следующей неделе:

- Пригласите выпить кофе человека, который раньше работал в вашей профессиональной нише, а потом совершил вираж в своей карьере. Как он это сделал? Почему? Это решение оказалось успешным? По каким признакам он понял, что пора совершить вираж?
- Составьте план развития универсальных навыков — таких навыков и опыта, которые могут быть полезны в других сферах. Перечислите все свои навыки и опыт в сфере менеджмента, в сфере технологий и компьютерных программ, коммуникативные навыки, укажите опыт работы в других странах или знание языков. Все это примеры навыков, которые будет легко использовать в самых разных сферах, в соответствии с разными планами В. Как только вы определили, в какие навыки нужно инвестировать, составьте конкретный план действий. Например, можно записаться на курсы, принять участие в конференции или просто посвятить один час в неделю самообучению.

В следующем месяце:

- Начните экспериментальный проект, над которым сможете работать по вечерам и по выходным. Организуйте этот проект вокруг навыков или опыта, которые можно использовать в смежной сфере, — они или помогут вам лучше делать то, что вы делаете сейчас, или пригодятся в возможном плане В, если ваш план А не сработает. Лучше всего работать над проектом вместе с кем-то, кто входит в вашу сеть контактов.
- Подумайте о своей профессиональной идентичности, не зависящей от вашего работодателя, города, отрасли. Придумайте личное доменное имя (yourname.com). Напечатайте второй набор визитных карточек, где будут указаны только ваше имя и адрес личной электронной почты.

### *Сетевая разведка*

Свяжитесь с пятью знакомыми, работающими в смежных нишах, и пригласите их на кофе. Сравните свои карьерные планы с их планами. Поддерживайте постоянные отношения с этими людьми — благодаря им вы получите доступ к самой разной информации, и у вас появится преимущество, которое поможет легче совершить вираж в смежные ниши, если потребуется.

### Примечания

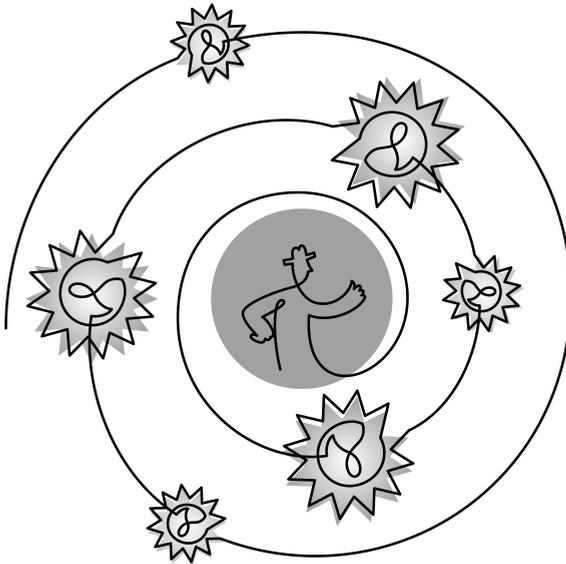
1. Боллс Р. Какого цвета ваш парашют? Руководство для тех, кто ищет работу или хочет ее сменить. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.
2. Kevin Conley, “Sheryl Sandberg: What She Saw at the Revolution,” *Vogue*, May 2010, <http://www.vogue.com/magazine/article/sheryl-sandberg-what-she-saw-at-the-revolution/>.
3. Ken Auletta, “A Woman’s Place: Can Sheryl Sandberg Upend Silicon Valley’s Male-Dominated Culture?” *The New Yorker*, July 11, 2011,

[http://www.newyorker.com/reporting/2011/07/11/110711fa\\_fact\\_auletta?currentPage=all](http://www.newyorker.com/reporting/2011/07/11/110711fa_fact_auletta?currentPage=all).

4. [http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/mar2009/db20090316\\_630496.htm](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/mar2009/db20090316_630496.htm).
5. См. Jason Del Rey, “The Art of the Pivot,” Inc., February 1, 2011, <http://www.inc.com/magazine/20110201/the-art-of-the-pivot.html>.
6. Гроув Э. Выживают только параноики: Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. — М.: Альпина Паблишер, 2011.

## ГЛАВА 4

# Для чего нужна сеть





Даже если мы осознаем, что постоянно находимся в фазе бета-тестирования, поддерживаем свое конкурентное преимущество и адаптируем свои карьерные планы к меняющимся условиям — даже если мы все это делаем, но делаем в одиночестве, у нас ничего не выйдет. Профессионалы мирового класса налаживают связи и создают сети, помогающие им найти верный путь в этом мире. Независимо от того, насколько блестящий у нас интеллект и насколько хороша наша стратегия, если мы играем в одиночестве, то никогда не выиграем у команды. Спортсменам нужны тренеры, одаренным детям — родители и учителя, режиссерам — продюсеры и актеры, политикам — спонсоры и стратеги, ученым — лаборатории и наставники. Пенну нужен Теллер. Бену нужен Джерри\*. Стиву Джобсу был нужен Стив Возняк. В мире стартапов мы повсюду видим командную работу. Очень редко стартап создает только один человек. Любой предприниматель скажет вам, что собрать талантливую команду очень и очень важно.

Венчурные капиталисты инвестируют не только в идеи, но и в людей. Часто они поддерживают выдающихся учредителей компаний с не слишком гениальными идеями, а не посредственности с блестящими идеями. Они считают, что умные и способные адаптироваться люди всегда найдут способ добиться успеха (мы описывали именно такие ситуации, когда говорили о PayPal и Flickr). Основатели стартапа должны быть не только талантливы — им нужно привлечь в компанию других талантливых людей.

---

\* Пенн и Теллер — популярный в США дуэт иллюзионистов. Бен Коэн и Джерри Гринфилд — основатели популярного бренда мороженого Ben & Jerry's. — *Прим. пер.*

Способности соучредителей и сотрудников, работающих с первого дня существования стартапа, отражают личные качества генерального директора; именно поэтому инвесторы оценивают их только в сочетании с набранными ими командами. Винод Хосла, соучредитель компании Sun Microsystems и инвестор из Кремниевой долины, говорит: «Какова команда, которую вы создали, такой и будет ваша компания». Марк Цукерберг отмечает, что тратит половину своего рабочего времени на поиск новых сотрудников.

Предприниматели постоянно ищут талантливых людей и создают сильные команды. Точно так же, чтобы развивать свою жизнь как стартап, нужно постоянно инвестировать в сеть профессиональных контактов. Все очень просто: если мы хотим ускорить развитие своей карьеры, нам потребуются помощь и поддержка других людей. Конечно, в отличие от основателей компании нам не придется нанимать сотрудников, которые будут находиться у нас в подчинении, и отчитываться перед советом директоров. Но то, что нам следует делать, — это создать диверсифицированную команду союзников и советников. Вместе с ними мы сможем расти и развиваться.

Отношения важны для нашей карьеры, в любой организации, на любом уровне иерархии, ведь любая работа сводится к взаимодействию с людьми. Фактически слово *compania* произошло от латинских слов *com* и *panis*, что значит «вместе преломлять хлеб»<sup>1</sup>. Да, даже если вы — программист-одиночка, рано или поздно вам все равно придется сотрудничать с другими людьми — если вы хотите создать продукт, которым окружающие будут пользоваться. К примеру, Amazon, Boeing, UNICEF и Whole Foods — очень разные организации, но все они в конечном счете состоят из *людей*. Это они разрабатывают новые технологии, пишут заявления о миссии и стоят за логотипами компаний и абстрактными идеями.

Именно люди — источник ресурсов, возможностей, информации и всего остального. Например, я попал в компанию PayPal благодаря дружбе с Питером Тилем, начавшейся еще в колледже.

Если бы не наши отношения, Питер никогда не предложил бы мне эту возможность, в итоге изменившую мою жизнь. Точно так же, не будь этого союза, я не познакомил бы Шона Паркера и Марка Цукерберга с Питером, когда они только создавали Facebook. В таких деловых союзах ресурсы и помощь движутся в обе стороны.

Кроме того, люди могут играть роль блюстителей правил корпоративного управления. Джеффри Пфеффер, профессор Стэнфордского университета в сфере организационного поведения, собрал доказательства того, что для карьерного роста прочные отношения и хороший контакт с боссом могут оказаться важнее компетентности. Это не кумовство и не политические игры (хотя, к сожалению, иногда они тоже имеют место). Такому положению вещей есть вполне разумное объяснение: немного менее компетентный сотрудник, который ладит с другими людьми и успешно играет в команде, для компании может оказаться полезнее того, кто компетентен на все 100%, но не способен взаимодействовать с коллективом.

Наконец, отношения важны, потому что именно люди, с которыми мы чаще всего общаемся, формируют нас и делают теми, кто мы есть. Поведение и убеждения заразительны: мы легко «перенимаем» эмоциональное состояние своих друзей, подражаем им и принимаем их ценности как свои собственные<sup>2</sup>. Если наши друзья — активные профессионалы, скорее всего, мы будем такими же. *Самый простой способ изменить себя — общаться с такими людьми, какими мы сами хотим стать.*

## «Я<sup>Мы</sup>» (Я в степени Мы): вы и ваша команда

Ничего важного в жизни невозможно добиться одному. Но наша культура одержима героями-одиночками. Если спросить у обычных людей, в чем секрет успеха какой-нибудь знаменитой компании, например General Electric, скорее всего, вам расскажут о Джеке Уэлче, но не о команде, которую он создал. А если спро-

сать о карьере такого человека, как Джек Уэлч, то вы услышите, что он взобрался на вершину тотемного столба исключительно благодаря упорной работе, интеллекту и творческим способностям.

Как правило, мы пытаемся объяснить успех человека теми или иными его *личными* качествами. В книжных магазинах издания о том, как улучшить свою жизнь, стоят на полках с надписью «Руководства по самопомощи». Семинары, которые обещают научить вас быть успешными, посвящены личностному росту. В бизнес-школах редко учат тому, как налаживать отношения с людьми. Обычно все ограничивается одним: «я, мне, мое». Почему мы так редко говорим о друзьях, союзниках и коллегах, которые и делают нас теми, кто мы есть?

Отчасти потому, что история о человеке, который «сделал себя сам», всегда интересна. Ведь именно истории придают смысл этому хаотичному, сложному миру. У хорошей истории есть начало, середина и конец; в ней всегда есть драма; очевидные причины и следствия; герой и злодей. Легче всего рассказать историю, в которой не слишком много второстепенных действующих лиц. «Супермен и десять его союзников» — это слишком сложно. Нам больше нравится просто «Супермен». Люди столетиями рассказывали и пересказывали такие истории. Даже Бенджамин Франклин искусно превратил свою автобиографию в собрание великолепных историй о том, как он «сделал себя сам»<sup>3</sup>. Американцы особенно падки на истории о людях, «сделавших себя», ведь мы живем в стране, идеалом которой так долго оставался герой-одиночка Джон Уэйн\* и крайний индивидуализм, олицетворением которого он был.

Но красивые истории редко соответствуют реальности. На самом деле связи и личные отношения Франклина занимали в его жизни очень важное место и сыграли огромную роль в достиж-

---

\* Джон Уэйн — американский актер, которого называли королем вестерна. — *Прим. ред.*

нутом им успехе. А если изучить жизнь любого известного человека, то мы обязательно увидим, что у главного героя было множество сторонников и союзников. Нам хотелось бы верить, что мы — главные и единственные герои историй своей собственной жизни, но мы живем в том или ином городе, работаем в той или иной компании, входим в то или иное братство, у нас есть семья, мы живем в обществе. Очень многие люди формируют нас, помогают нам — и да, иногда причиняют боль. Невозможно отделить человека от среды, в которой он живет. Ни одна история успеха не может быть изолирована от общего социального контекста.

Возможно, миф о человеке, который «сделал себя сам», — просто миф. Но расхожее выражение «В команде нет слова “я”» тоже не соответствует действительности. В команде есть много разных «я». Она состоит из людей с разными достоинствами и разными способностями. Майклу Джордану нужна команда, но никто не станет отрицать, что для Chicago Bulls его игра была гораздо важнее, чем игра его товарищей по команде. А одно «гнилое яблоко» на ветке выдающейся команды может испортить все дело. Исследования показывают, что в бизнесе эффективность команды равна эффективности работы ее самого слабого участника<sup>4</sup>. наших уникальных талантов и упорного труда, возможно, недостаточно для успеха, но они абсолютно необходимы.

Более полная и реалистичная версия любой истории успеха состоит в том, что важны и отдельная личность, и команда. «Я» или «мы» — это еще одна иллюзия выбора. Нужно и то и другое. Успех нашей карьеры зависит и от наших уникальных способностей, и от того, есть ли у нас сеть контактов, помогающая их использовать. Такой альянс можно назвать «Я в степени Мы» (Я<sup>Мы</sup>). Влияние отдельной личности увеличивается во сто крат, если за ней стоит команда. Но если умножить ноль на сто, все равно получится ноль. Без отдельной личности не будет никакой команды.

## Все зависит от контекста: создание отношений в профессиональной жизни

В слово «отношения» можно вкладывать самый разный смысл. Они могут быть близкими или не очень, мимолетными или длительными, эмоционально насыщенными или строго профессиональными. У нас есть боссы, коллеги и подчиненные. Есть друзья, соседи, члены семьи и просто знакомые. Есть люди, с которыми нас связывают любовь, дружба, уважение и просто необходимость. С одними мы работаем на основании тщательно составленных контрактов, где прописаны все роли и обязанности; с другими — просто на основании устных договоренностей. Универсальность слова «отношения» не случайна: суть того, как люди относятся друг к другу, остается неизменной в любых ситуациях.

Однако в разном контексте отношения функционируют *по-разному*. Есть люди, которых мы знаем исключительно в *личном* контексте. Чаще всего это наши близкие друзья и члены семьи. Мы можем позвонить им в субботу вечером, но не в напряженное утро понедельника, когда мы сидим на рабочем совещании. Это люди, с которыми мы подружились в детстве, в школе, в колледже. Возможно, они важны для нас, но работают в совершенно другой сфере. Это люди, с которыми нас объединяют одинаковые ценности или духовные устремления. Возможно, мы общаемся с ними по Интернету, например в Facebook, обмениваемся с ними фотографиями, сделанными вчера вечером в клубе, и играем в CityVille или в «Техасский покер». Мы не стесняемся размещать в своем профиле в Facebook дурацкие фотографии, и здесь очень интересно всем, с кем мы сейчас встречаемся (или уже не встречаемся).

И есть те, с кем мы общаемся исключительно в *профессиональном* контексте. Это коллеги, знакомые по работе, клиенты, партнеры, бизнес-консультанты и те, кто предоставляет нам иные услуги, например наш бухгалтер или адвокат. Мы отправляем письма этим людям со своего рабочего электронного адреса,

а не с личного почтового ящика на Yahoo! или Gmail. Нас с ними объединяют общие цели в бизнесе и профессиональные интересы.

Сайт LinkedIn, например, позволяет в онлайн установить контакт с коллегами и знакомыми, с теми, кого можно рекомендовать работодателям, с кем мы совместно осуществляем профессиональные проекты и к кому обращаемся за советами. Здесь можно изложить информацию о своих навыках и опыте работы. Здесь все ведут себя профессионально. На LinkedIn никого не интересует, с кем мы встречаемся или не встречаемся. У большинства из нас есть небольшой круг близких друзей, но сеть таких ценных профессиональных контактов, как правило, гораздо шире.

Обычно общение с людьми происходит *либо* в личном, *либо* в профессиональном контексте. Этому есть простые причины: этикет и ожидания. Мы чувствуем себя неловко, если у пресловутой офисной кофеварки сотрудник признается нам, что изменил жене. И наше представление о хороших выходных не предполагает таких занятий, как игры в песочнице с детьми наших коллег. Есть и более важная причина, по которой мы предпочитаем разделять личное и профессиональное. Это конфликт интересов. Предположим, сотрудник, которого вы считаете другом, «завалил» важный рабочий проект. Если вы не скажете об этом, то подведете других членов команды и свою компанию. Вдобавок пострадают и сам проект, и ваша профессиональная репутация. А если вы скажете об этом, друг может обидеться. Или, предположим, ваш приятель просит вас дать ему рекомендацию на престижную должность, а вы не считаете, что он с ней справится. Но если вы откажете, может пострадать ваша дружба. Именно по этим причинам бывает так сложно просить друзей помочь нам в карьере, ведь мы просим человека примирить между собой разные интересы: его профессиональную репутацию и желание оставаться нашим другом.

Тем не менее быть в хороших отношениях с коллегами — просто замечательно, в этом случае работа приносит больше удо-

вольствия. Можно пригласить сотрудника на свою свадьбу или на выходных сходить в ресторан с боссом и подчиненным. Можно общаться с одними и теми же людьми и в Facebook, и в LinkedIn. Но при этом почти всегда ваша дружба останется в определенных рамках. И контекст по-прежнему будет управлять этикетом и ожиданиями. За стойкой бара в субботу вечером и в офисе в среду днем мы обсуждаем и делаем разные вещи, даже если при этом общаемся с одними и теми же людьми.

В этой главе мы поговорим об отношениях, которые помогают нам стать более конкурентоспособными в профессиональном контексте. Другими словами, об отношениях, складывающихся в процессе сотрудничества, и о той специфической дружбе, которая возникает между профессионалами.

## СТРОЙТЕ ИСКРЕННИЕ ОТНОШЕНИЯ

Многих тема «налаживания личных связей» просто отпугивает. Им кажется, что нетворкинг — какое-то скользкое и неискреннее занятие. Но давайте разберемся. Вот портрет законченного нетворкера: он без конца болтает и просит у всех визитные карточки; каждый вечер ходит по вечеринкам и приемам; его узнаешь везде — эдакого хлыща с зализанными волосами. Или это амбициозный мальчишка, с которым вы учились в колледже, который без конца пишет письма известным выпускникам, не пропускает ни одного приема, где присутствуют попечители, и добавляет в «друзья» всех подряд, во всех существующих социальных сетях. Такие люди зависят от нетворкинга, как алкоголики — от водки, и рискуют заработать социальное и профессиональное похмелье. К счастью, чтобы создавать и поддерживать сеть контактов, таким быть вовсе не обязательно.

Нетворкеры старой школы ориентированы на личную выгоду. С одной стороны, они строят отношения, думая только о том, чем другие люди могут быть им полезны, и общаются с ними лишь тогда, когда в чем-то нуждаются, например в работе

или в новых клиентах. С другой стороны, те, кто строит реальные отношения, в первую очередь готовы помочь другим. Они не ведут счет. Они знают, что добрые дела часто приносят отдачу, но не слишком на это рассчитывают. И они думают об отношениях все время, а не только тогда, когда им что-то нужно.

Нетворкеры считают, что важнее всего — большая адресная книга. Такой акцент на количестве означает, что они, осознанно или нет, создают только поверхностные отношения. Для тех, кто строит их искренне, важнее всего качество, а не количество контактов.

Нетворкеры интересуют тактические приемы знакомства с новыми людьми. Они думают о том, как привлечь к себе внимание на вечеринке или как позвонить незнакомому, но важному для них человеку. Те, кто строит искренние отношения, сначала хотят понять, какая социальная сеть у них уже есть, и знакомятся с новыми людьми через тех, кого уже знают.

Создавать отношения в профессиональном контексте — все равно что искать партнера в личной жизни. Когда мы решаем, стоит ли вступать с кем-то в профессиональные отношения, то руководствуемся многими соображениями: нравится ли нам этот человек; может ли он помочь нам развить активы, добиться конкурентного преимущества и реализовать наши стремления и можем ли мы в свою очередь помочь ему сделать то же самое; способен ли этот человек адаптироваться сам; окажет ли он нам поддержку, если мы будем вынуждены адаптировать наш карьерный план. Как и в личной жизни, здесь всегда нужно думать о долгосрочной перспективе.

### *Проявляйте эмпатию и помогайте первым*

Чтобы создать искренние отношения с другим человеком, нужны (как минимум) два условия. Во-первых, способность смотреть на мир его глазами. Никто не знает этого лучше, чем опытные предприниматели. Они добиваются успеха, когда делают то, за что потребители готовы платить деньги, а для этого нужно понимать, что происходит у людей в голове. Выяснить, чего хотят

клиенты, как говорит инвестор стартапов Пол Грэм, — «одна из самых трудных проблем человеческого опыта: как увидеть мир с точки зрения других людей и перестать думать только о себе»<sup>5</sup>. Точно так же и в отношениях: только поставив себя на место другого человека, можно создать с ним истинную связь. Это непросто. Предприниматели могут оценить, хорошо ли они понимают своих клиентов, по увеличению или спаду объема продаж. Но в обычной социальной жизни такой немедленной обратной связи нет. Проблему усложняет еще и то, что обычно мы воспринимаем и интерпретируем внешний мир так, как будто он вращается вокруг нас. Писатель Дэвид Фостер Уоллес однажды сказал об этом так: «Мы всегда является центром собственного опыта. Мир, как мы его воспринимаем, находится перед нами или позади нас, слева или справа, в телевизоре или в мониторе нашего компьютера»<sup>6</sup>.

Вторая проблема: нам трудно думать о том, как помочь другому человеку и сотрудничать с ним, а не о том, что мы можем от него получить. Когда мы знакомимся с успешным человеком, то обычно размышляем: «Чем он может быть нам полезен?» Если бы вам удалось познакомиться с Тони Блэром, мы не стали бы обвинять вас в том, что вы начали бы гадать, можно ли с ним сфотографироваться. Если бы вам пришлось ехать в такси вместе с очень богатым человеком, то вряд ли вы не задумались бы о том, как убедить его финансировать вашу благотворительную организацию. Мы не думаем, что вы настолько чисты и непорочны, что мысль о собственных интересах ни разу не пришла бы вам в голову. Но мы предлагаем вам отпустить эти мысли и спросить себя, чем *в первую очередь* вы могли бы помочь этому человеку. (И лишь после о том, какую услугу можно попросить взамен.) Исследования в сфере переговоров показывают, что основное различие между хорошими и посредственными переговорщиками — это время, которое те и другие тратят на поиск общих интересов, вопросы другому человеку и создание точек соприкосновения. Хорошие переговорщики уделяют этому больше времени. Они думают о том, какую выгоду получит

другой человек, а не просто пытаются склонить его к тому, что выгодно им самим<sup>7</sup>. Следуйте их примеру. Сделайте дружеский жест по отношению к другому человеку, и сделайте его искренне. (Ниже мы поговорим о том, каким он может быть.)

Классическая книга Дейла Карнеги о том, как строить отношения, несмотря на всю свою мудрость, носит ужасное название: «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей»\*. Поэтому Карнеги так часто неправильно понимают. Невозможно «завоевывать» друзей. Друг — не ваша собственность. Дружба — это равные отношения. Друг — это союзник, сотрудник. Дружба — это как бальные танцы. Вы не управляете ногами другого человека. Ваша задача — двигаться с ним в унисон. Возможно, при этом вы мягко ведете партнера или следуете за ним. Это и есть глубинный смысл взаимности. Попытки завоевывать/приобретать друзей, как будто это объекты, дадут лишь обратный результат.

Есть люди, которые отрицают, что «приобретают» друзей именно так, но на самом деле их действия и поведение свидетельствуют об обратном, и в результате им не удается наладить прочные отношения с окружающими. Иногда такие люди производят плохое впечатление как раз потому, что слишком стараются казаться искренними и заботливыми. Если человек лишь *притворяется* искренним, это не вызывает в нас никакого отклика. Например, если в разговоре он постоянно повторяет наше имя, возникает такое чувство, как будто он слишком усердно читал Карнеги. Похожую реакцию вызывают книги о нетворкинге, где пишут, как важно быть «аутентичным», но такой нетворкинг похож на игру, направленную на удовлетворение собственных амбиций. Писатель Джонатан Франзен совершенно прав, когда говорит, что неискренние люди больше всех одержимы аутентичностью. Строить искренние отношения с другими людьми так же легко и просто, как завязывать шнурки

---

\* Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. — Минск: Попурри, 2012.

на ботинках. Но если нам трудно это делать, значит, нас интересуют не искреннее общение и помощь, а что-то другое, и попытки создать «коллективный разум» потерпят неудачу — и отношения тоже.

Проще говоря, когда вы встречаетесь с друзьями и знакомитесь с новыми людьми, перестаньте задавать вопрос, который обычно первым приходит в голову: «Что это даст мне?», и спросите вместо этого: «Что это даст *нам?*» Это самое главное.

### *Фактор удовольствия*

Некоторых людей отталкивает от нетворкинга не столько его неискренность, сколько предположение о том, что создавать отношения в профессиональном контексте — все равно что чистить зубы: нам без конца твердят, как это важно, но все равно это неприятное занятие. Если вы считаете создание отношений досадной обязанностью, то, возможно, будете пытаться это делать, но без всякого удовольствия (просто чтобы поставить «галочку» в списке текущих дел). И отношения в итоге окажутся поверхностными и неискренними. А вы станете еще более циничным. Порочный круг. Это не наш путь.

Вспомните какой-нибудь приятный момент из своей жизни. Вы были одни? Или в окружении друзей или членов семьи? Вспомните самые захватывающие события своего прошлого. Вы переживали их в одиночестве или в компании других людей? Строить отношения с людьми *легко и приятно*. Мы в этом уверены. Нам с Беном нравится сложность человеческого взаимодействия. Нас увлекает перспектива работать с другими — это открывает новые возможности и позволяет выйти за привычные рамки. (Наша книга тоже родилась в результате сотрудничества.) Мы не предлагаем вам превращаться в экстраверта или проводить всю свою жизнь на вечеринках. Мы просто считаем, что можно ценить тайну жизненного опыта другого человека. Создание отношений — волнующий и деликатный путь. Сначала нужно понять другого человека, а потом помочь ему понять вас.

## СТРУКТУРА И ВОЗМОЖНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СЕТИ КОНТАКТОВ

Эта глава не о том, как вести себя на вечеринке или развивать отношения после того, как новый знакомый дал вам визитную карточку. Мы не станем рассказывать о том, как делать «холодные звонки». Лучший способ знакомиться с новыми людьми — *через тех, кого вы уже знаете*. По результатам общенационального опроса в области здравоохранения и социальной жизни, 70% американцев познакомились со своим супругом или супругой через кого-то, кого уже знали, и только 30% представились сами<sup>8</sup>. Мы считаем, что в профессиональном контексте эта цифра еще выше.

Если вы хотите создать эффективную сеть, которая поможет вам развивать свою карьеру, жизненно важно сначала проанализировать связи, которые у вас уже есть. И не только потому, что ваши знакомые могут познакомить вас с новыми людьми. Мы уже говорили о том, как наша сеть контактов влияет на нас, меняя наши взгляды и действия, открывая и закрывая те или иные карьерные возможности, хотя мы иногда этого даже не замечаем.

В личном и профессиональном контексте есть разные типы отношений — от близких друзей и членов семьи, рабочих контактов с сотрудниками до более или менее тесных связей. Каждый тип отличается от остальных. В профессиональном контексте особенно важны два типа отношений.

Во-первых, это профессиональные союзы. Кто встанет на вашу сторону в конфликте? Кто поддержит вас в трудную минуту? Кого вы пригласите на обед, чтобы провести мозговой штурм о новых карьерных возможностях? Кому вы доверяете? С кем хотели бы работать, если бы у вас была такая возможность? Чье мнение по поводу важных проектов интересует вас в первую очередь? С кем вы обсуждаете свои жизненные цели и планы? Эти люди — ваши союзники. Часто, т. е. в любой момент времени, можно поддерживать отношения не больше чем с восемью-десятью близкими профессиональными союзниками.

Второй тип отношений, о которых мы поговорим, — это слабые связи и знакомые. С кем вы общаетесь по-дружески, но не слишком близко? Кому вы иногда отправляете электронное письмо? К кому можете обратиться за не слишком серьезной профессиональной услугой? Можете ли вы вспомнить разговор с этим человеком пару лет назад? Сколько таких слабых связей можно поддерживать? От пары сотен до пары тысяч, в зависимости от ваших личных качеств, вашей работы и характера ваших отношений.

## Профессиональные союзы

В 1978 г., в 20 лет, Мэри Сью Милликен окончила кулинарную школу в Чикаго. Не имея никакого практического опыта, она тем не менее была твердо намерена получить работу в лучшем ресторане города — в легендарном Le Perroquet. Мэри пыталась это сделать в течение двух недель. Наконец ее наняли чистить лук. Сьюзен Фениджер тоже окончила кулинарную школу, и ее амбиции были не меньше, чем у Мэри. Она переехала из Нью-Йорка в Чикаго и несколько месяцев спустя тоже чистила овощи и варила на пару брокколи в ресторане Le Perroquet. Мэри и Сьюзен оказались единственными женщинами, работающими на кухне. Возможно, девушки были еще и больше всех увлечены своим делом — каждое утро они приходили на работу за два с половиной часа до начала долгой и изнурительной смены. Они подружились, но примерно через год каждая решила сделать следующий шаг в профессиональной карьере, и их пути разошлись. Фениджер уехала в Лос-Анджелес и стала работать в первом американском ресторане тогда еще никому не известного австрийского повара Вольфганга Пака. Милликен осталась в Чикаго и попыталась открыть собственное кафе. Эта затея оказалась неудачной, и девушка решила добавить полезный пункт в свое резюме и поработать в ресторанах Франции. Мэри и Сьюзен почти не общались, но однажды Мэри решила позвонить подруге и рассказать, что скоро собирается отправиться

за океан. Ответ Фениджер был неожиданным: она намеревалась сделать то же самое. На следующей неделе они обе уже работали во Франции.

Девушки ужинали в бистро и проводили выходные в небольших французских городках. Они снова подружились, их отношения развивались и на личном, и на профессиональном уровне. Обе мечтали о том, как в один прекрасный день им уже не придется на кого-то работать, а может быть, они даже откроют собственный ресторан. Покидая Францию, подруги пожали друг другу руки и пообещали, что когда-нибудь обязательно будут работать вместе. Увы, до этого было еще далеко. Милликен вернулась в Чикаго, а Фениджер отправилась в Лос-Анджелес. Они снова работали в ресторанах.

Но в следующие месяцы Фениджер не позволяла ни себе, ни Милликен забыть об обещании, данном друг другу. Она уговаривала Мэри переехать в Лос-Анджелес, где они могли бы последовать своему видению. Наконец Милликен так и сделала, и они открыли свой первый бизнес: City Café. Это было уютное кафе в восточной части города. Они обе работали на кухне, а тарелки мыл помощник официанта. Кафе было небольшим, поэтому гриль девушки устроили прямо на парковке позади ресторана. Готовили по старинке, но на третий год работы очереди желающих посетить их кафе стояли уже за квартал. Их следующий ресторан был больше и лучше. Они назвали его Ciudad и стали специализироваться на латиноамериканской кухне. Проект оказался очень успешным. Пресса начала проявлять интерес к этому яркому и харизматичному дуэту. История многолетнего союза Мэри и Сьюзен, их путь от самой грязной работы до собственных ресторанов и репутации знаменитых шеф-поваров оказался очень увлекательным, а популярность открытых ими заведений в Лос-Анджелесе (и Лас-Вегасе) говорила сама за себя. Телеканал Food Network предложил подругам вести телевизионное шоу под названием Two Hot Tamales. Издатели уговаривали их писать кулинарные книги. Спустя три десятилетия после первой встречи на кухне за чисткой овощей Милликен

и Фениджер стали признанными экспертами по латиноамериканской кухне в Соединенных Штатах.

Размышляя о том, почему ее союз с Фениджер оказался таким успешным, Милликен говорит, что их способности и интересы всегда дополняли друг друга: «С первого дня, когда мы стали работать вместе на кухне, нас привлекали разные вещи. [Фениджер] любит хаос — когда все носятся как угорелые, официанты орут, повара не знают, что делать, и все чувствуют себя так, как будто сейчас наступит конец света. В такие моменты [Фениджер] счастлива, она обожает быть в самом центре этого циклона. А я предпочитаю точность, планирование и не люблю неожиданностей».

Сегодня их союз продолжает развиваться. Недавно Фениджер самостоятельно открыла свой первый ресторан, где Милликен не является деловым партнером. В каком-то смысле этот ресторан конкурирует с их совместным бизнесом. Но обе говорят, что остаются союзницами. Это так и есть. Союзники часто играют на одном и том же поле и иногда конкурируют друг с другом. Словосочетание «конкурент-союзник» может показаться парадоксом. Но если оба способны, не теряя взаимного уважения, справляться с щекотливыми ситуациями, то союз может оставаться прочным в течение многих лет\*.

Что делает отношения союзом и как понять, насколько он прочен? Во-первых, союзник — это человек, с которым вы регулярно советуетесь. Вы доверяете его суждениям. Во-вторых, вы оба делитесь друг с другом возможностями и сотрудничаете. Вы всегда помните об интересах своего союзника, и, когда возникает шанс что-то сделать вместе, вы его не упускаете. В-третьих, вы хвалите союзника в кругу своих друзей. Вы «рекламируете» его бренд. Если союзник с кем-то конфликтует, вы защищаете его и поддерживаете его репутацию. И в трудные времена он делает то же самое для вас. Такой вещи, как «союз при ясной погоде»,

---

\* История Милликен и Фениджер описана в прекрасной книге Майкла Эйснера «Работать вместе» (Working Together) (HarperBusiness, 2010), откуда и взята эта история. — Прим. авт.

не существует; если отношения не выдерживают стресса, это не союз. Наконец, вы открыто говорите о своих отношениях: «Эй, мы ведь союзники, правда? Чем мы можем помочь друг другу?»

Рон Ховард и Брайан Грейзер — известные голливудские режиссер и продюсер — еще один прекрасный пример альянса и партнерства. Сущность их союза хорошо описывает Ховард: «В таком сумасшедшем бизнесе нужно знать, что есть кто-то, действительно разумный, о ком вы заботитесь, кто учитывает ваши интересы и движется в том же направлении. Это очень, очень важно». Вот что такое союз.

Я познакомился с Марком Пинкусом в 2002 г., когда работал в PayPal. Я дал ему совет относительно стартапа, который он тогда собирался создать, поскольку мой опыт в PayPal мог быть ему полезен. С самого первого нашего разговора меня вдохновлял невероятный творческий потенциал Марка. Иногда он просто брызжет энергией. Я мыслю более логично и предпочитаю превращать идеи в стратегические структуры, а он просто фонтанирует ими. Мы мыслим совершенно по-разному, и поэтому нам всегда интересно общаться. Но мы успешно сотрудничаем еще и потому, что у нас есть общие интересы и схожее видение. В 2002 г., на заре развития социальных сетей мы вместе с Марком стали инвесторами компании Friendster. В 2003 г. мы вдвоем купили патент на Six Degrees, а также на некоторые основные технологии социальных сетей. Потом Марк создал собственную социальную сеть, Tribe, а я учредил LinkedIn. В 2004 г., когда мы с Питером Тилем собирались вложить первые деньги в Facebook, я предложил Марку взять на себя половину моих инвестиционных ассигнований. При этом я хотел, чтобы он использовал возможность, которая казалась мне весьма перспективной. Вдобавок здесь мог пригодиться его опыт в создании социальных сетей. Именно так поступают союзники. В 2007 г. Марк позвонил мне, чтобы обсудить свою новую идею: Zynga, компанию по разработке онлайн-игр. Он был одним из ее основателей и возглавляет Zynga до сих пор. Я почти сразу же принял решение инвестировать в эту компанию и войти в ее правление, что

и сделал. Мы оба считали, что Zunga и Facebook будут очень сильными компаниями, но никто не мог предсказать настолько оглушительного успеха. В отношениях с союзником вы не ведете счет, а стараетесь отдать как можно больше. На чем основано наше с Марком сотрудничество? Мы оба увлечены интернет-индустрией, особенно всем, что касается социальных сетей. Мы дополняем друг друга. Мы друзья. До того, как стать союзниками, мы уже были знакомы. Мы встретились за несколько лет до того, как стали видеть друг в друге союзников. И есть еще одна, на первый взгляд не столь серьезная причина, но о ней важно сказать: мы оба живем в районе залива Сан-Франциско. Географическая близость — одно из главных условий партнерских отношений, и это подтверждается множеством исследований.

Наше с Марком сотрудничество дает прекрасные результаты, но союз может обогащать обоих партнеров, даже если речь не идет о больших деньгах. В начале карьеры союзники помогают нам узнать самих себя, создавать сеть контактов и планировать будущее. Главная цель союза Бена с предпринимателями Рамитом Сети и Крисом Йе — развитие и самосовершенствование, а также исследование мира. В их союзе есть нечто, ставшее возможным лишь в XXI в.: они постоянно общаются друг с другом онлайн. С помощью сервиса Delicious Рамит, Крис и Бен уже почти пять лет отслеживают и читают любимые статьи друг друга, просматривают видеозаписи, посты в блогах и другие материалы в Интернете. Знать, что читает другой человек, — все равно что видеть, как рождаются его мысли. Просматривая тысячи закладок, твитов и постов в блогах, каждый из них знает, о чем сейчас думают остальные. Это значит, что каждый телефонный звонок и каждая встреча проходят так, как будто они все вместе сидят в кафе. А когда умы так тесно связаны, рождаются доверие, дружба и прекрасные результаты делового сотрудничества.

Союз — это всегда обмен, но не формальный. Деловые отношения — это когда ваш бухгалтер заполняет ваши налоговые декларации, а вы ему за это платите. Союз — это когда в вос-

кресенье вечером коллеге нужна ваша помощь, чтобы подготовиться к презентации, запланированной на утро понедельника, и вы едете к нему домой и помогаете, даже если очень заняты. Такие «сети коммуникации и сотрудничества» создают доверие. Как пишет Дэвид Брукс, «доверие — это простая взаимность, которая постепенно пропитывается эмоциями. Доверие растет, когда два человека... постепенно понимают, что могут положиться друг на друга. Скоро в отношениях, где есть доверие, люди готовы не только сотрудничать друг с другом, но и чем-то жертвовать друг для друга»<sup>9</sup>.

Вы сотрудничаете и чем-то жертвуете не только потому, что хотите помочь другу, но еще и потому, что знаете, что сможете обратиться к нему в будущем, когда помощь потребуется вам. И это не эгоизм, а человеческая природа. Социальные животные делают добрые дела друг для друга отчасти потому, что рано или поздно эти дела будут вознаграждены. В профессиональных союзах, где есть доверие, вознаграждение возникает не сразу, т. е. мы не говорим: «Эй, вчера я помог тебе с презентацией, и теперь мне нужно что-то взамен».

В идеале обмен услугами — это некое ощущение того, что ваши судьбы переплетены. *Другими словами, когда «счет услуг» становится все менее и менее формальным, а ожидания ответной услуги растягиваются на более и более длительный промежуток времени, отношения превращаются из партнерского обмена в истинный союз\**.

## Слабые связи и знакомые: расширяйте свою сеть контактов

Союзниками, по самой природе этой связи, могут считаться всего несколько человек. Есть множество других, не таких близких знакомых, которые тоже играют важную роль в нашей профес-

---

\* Продолжение дискуссии об альтруизме и взаимности можно найти здесь: [startupofyou.com/alliance](http://startupofyou.com/alliance).

сиональной жизни. Это коллеги, с которыми мы знакомимся на конференциях, одноклассники, сотрудники из других подразделений или просто интересные люди с интересными идеями, с которыми мы сталкиваемся в повседневной жизни. Социологи называют такие контакты «слабыми связями»: это люди, с которыми мы общались очень давно, или несколько раз, или лишь однажды (например, те, с кем мы видимся пару раз в год на конференциях, общаемся только онлайн, но не знаем их лично), но которые нам симпатичны.

«Слабые связи» в контексте развития карьеры были исследованы в 1973 г., когда социолог Марк Грановеттер провел опрос случайной выборки профессионалов из Бостона, которые только что поменяли работу. Он спрашивал, как эти люди ее нашли. У тех, кто сказал, что им помогли знакомые, Грановеттер интересовался, как часто они до этого с ними общались. Он попросил участников отметить, виделись ли они с этим человеком часто (два раза в неделю), иногда (чаще, чем раз в год, но меньше, чем два раза в неделю) или редко (один раз в год или реже)<sup>10</sup>. Около 16% респондентов сказали, что нашли работу через знакомых, с которыми общались часто. Остальным помогли люди, с которыми они общались иногда (55%) или редко (27%). Другими словами, знакомые, которые помогли им найти работу, относились к слабым связям<sup>11</sup>. Грановеттер описал результаты своего исследования в статье с соответствующим названием — «Сила слабых связей»: люди, с которыми мы не очень близко знакомы, чаще помогают нам найти хорошую работу.

Грановеттер объясняет этот результат тем, что «социальные стаи» — группы людей, у которых есть что-то общее, ограничивают нас и не позволяют получать новый опыт, новые возможности и новую информацию. Люди предпочитают оставаться в своей «стае». Наши близкие друзья обычно работают в той же отрасли, живут по соседству, относятся к той же религиозной группе, что и мы, и т. д. Чем сильнее наша связь с кем-то, тем более вероятно, что этот человек во многом похож на нас, и тем более вероятно, что мы захотим познакомиться его с другими своими друзьями<sup>12</sup>.

С эмоциональной точки зрения это прекрасно. Очень приятно находиться в группе людей, с которыми у нас много общего. Но с информационной точки зрения, утверждает Грановеттер, такие тесные связи нас ограничивают, потому что в замкнутой сети друзей-единомышленников циркулирует одна и та же информация. Если близкий друг знает о какой-то хорошей вакансии, скорее всего, нам о ней тоже известно. Сильные связи обычно приводят к «застоям» — мы все знаем одно и то же, делаем одно и то же и общаемся с одними и теми же людьми.

Напротив, «слабые связи» обычно находятся за пределами нашего близкого круга. Мы не всегда хотим знакомить таких людей со всеми своими друзьями. Поэтому «слабые связи» гораздо чаще приносят новую информацию или новые возможности. Это основной аргумент Грановеттера: «слабые связи» могут быть «мостами» к другим мирам и таким образом передавать информацию или открывать возможности, о которых иначе мы бы не узнали. Можно сказать, что дело не в том, что «слабые связи» сами по себе помогают нам найти новую работу; они могут стать источником информации о вакансиях. Слабые связи сами по себе не особенно ценны; *они имеют ценность, если расширяют и углубляют нашу сеть контактов.*

**Мы забыли об этом важном дополнении, когда Малкольм Гладуэлл описал исследование Грановеттера в своем мегабестселлере «Переломный момент»\***. Слабые связи важны, но лишь тогда, когда приносят новую информацию и новые возможности. Не все они отвечают этим требованиям. Слабая связь с человеком, работающим в вашей отрасли, который общается с теми же людьми и владеет той же информацией, не станет тем «мостом», о котором говорит Грановеттер. Сегодня информация более доступна, чем когда-либо раньше, и «мосты», описанные Грановеттером в 1970-х гг., сейчас не так важны, как тогда. В то время, если вы хотели быть в курсе того, что проис-

---

\* Гладуэлл М. Переломный момент: Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. — М.: Альпина Паблишер, 2012.

ходит в Бразилии, лучшим, а возможно, и единственным средством были связи с кем-то, кто живет в этой стране или часто туда ездит. Сейчас, конечно, есть тысячи источников информации, и с помощью одного щелчка мыши можно узнать о том, что происходит в любой точке мира. В 1970-х гг., если вы хотели найти работу в другом городе, приходилось звонить живущему там другу, просить его просмотреть объявления о вакансиях в местной газете и отправить их вам по почте. Сегодня все объявления о вакансиях размещаются в Интернете. Кроме того, можно без труда получить информацию, циркулирующую в других социальных кругах, даже если у нас нет в них «слабых связей». Они помогают расширять сеть контактов, но эту функцию могут выполнять и любые другие отношения, способные стать для нас «мостом» в другой мир\*.

Каким бы способом мы ни расширили свою сеть и ни увеличивали ее разнообразие, это особенно важно, если мы решили что-то изменить в своей карьере. Если мы совершаем вираж к плану В или плану Z, нам нужна информация о новых возможностях. Нам необходимо познакомиться с людьми, которые работают в других нишах или в других сферах и могут нас поддержать. Как пишет в своей книге «Обретая Я» (*Working Identity*)\*\* Эрминия Ибарра, иногда именно сильные связи — те, кто знает нас лучше всего, — *могли бы* поддержать нас в трудный период, но вместо этого они часто «подкрепляют или даже отчаянно пытаются сохранить как раз ту старую идентичность, которую мы хотим изменить. Разнообразие и широта нашей социальной сети увеличивают гибкость и помогают совершить переход»<sup>13</sup>.

---

\* «Квазисильные» связи — люди, которые отличаются от нас, но при этом похожи на нас настолько, что мы готовы познакомить их с остальными своими друзьями. Они важнее «слабых связей» и уникальным образом расширяют нашу социальную сеть. Подробнее мы обсуждаем такие связи на сайте [www.startupofyou.com](http://www.startupofyou.com). — *Прим. авт.*

\*\* Ибарра Э. Обретая Я: Неординарные стратегии, изменяющие карьеру. — СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005.

*Сколько союзников и слабых связей  
может быть в нашей сети контактов?*

Представьте себе, что на день рождения вам подарили цифровой фотоаппарат со встроенной картой памяти. Вы на полгода уезжаете в путешествие по Африке и берете его с собой. В пути у вас не будет доступа к компьютеру, и все снимки, которые вы хотите сохранить, должны поместиться на карту памяти фотоаппарата. Сначала вы щелкаете все, что видите, а может быть, даже снимаете короткие видеоролики. Примерно через месяц место на карте памяти начинает заканчиваться. Теперь приходится быть осторожнее и думать о том, чтобы как можно разумнее его использовать. Возможно, вы будете делать снимки реже или уменьшите разрешение фотографий, чтобы они занимали меньше места. Скорее всего, вы прекратите снимать видеоролики. В любом случае рано или поздно наступит момент, когда вам придется удалить старые снимки, если вы хотите сделать новые. В цифровом фотоаппарате невозможно хранить бесконечное количество фотографий и видеозаписей. Точно так же невозможно поддерживать отношения с бесконечным количеством людей. Даже если мы разумно выбираем контакты, рано или поздно наступит предел, и, чтобы создавать новые отношения, нам придется жертвовать старыми.

Максимальное количество отношений, которыми мы можем управлять, т. е. число контактов, способных, так сказать, поместиться на «карте памяти», называют числом Данбара в честь антрополога Робина Данбара. Возможно, это число — величина переменная. В начале 1990-х гг. Данбар изучил социальные связи в группах человекообразных обезьян. Он выдвинул теорию о том, что максимальный размер групп, в которые они объединяются, ограничен, и это объясняется небольшими размерами коры головного мозга приматов. Чтобы социализироваться и вступать в отношения с другими животными, нужен интеллект. Поэтому чем меньше мозг примата, тем менее эффективна его социализация и тем с меньшим количеством других приматов он может устанавливать связи. Затем Данбар выдвинул гипотезу о том, что

у человека очень большая кора головного мозга, поэтому он может эффективнее социализироваться и вступать в отношения с большим количеством людей. Исходя из размеров коры головного мозга человека Данбар вычислил, что он может одновременно поддерживать отношения не более чем со 150 другими людьми. Чтобы проверить эту теорию, Данбар изучил полевые отчеты антропологов и другие записи о жизни племен охотников и собирателей в доисторическую эру. Конечно же, он обнаружил, что чаще всего выживали племена численностью около 150 человек. Данбар исследовал современные человеческие сообщества и обнаружил, что множество фирм и военных организаций состоят из подразделений, состоящих примерно из 150 человек. Итак: число Данбара — это 150 контактов<sup>14</sup>.

Но антрополог не говорит о том, с каким количеством людей может быть знаком каждый из нас. В своих исследованиях Данбар хотел выяснить, сколько должно быть нечеловекообразных обезьян (и людей, но это лишь гипотеза) в стаде или племени, чтобы оно выжило. Конечно, ограничение размера группы и количество людей, с которыми мы можем быть знакомы, — взаимосвязанные понятия, особенно если мы считаем, что каждый, с кем мы знакомимся, входит в нашу социальную группу. Тем не менее обычно мы определяем ее несколько шире, чем делает это Данбар в своем исследовании. *Выживание* в современном мире не зависит от наличия прямых, непосредственных контактов со всеми остальными членами нашей социальной сети/группы, как это было в племенах, которые он изучал.

Как бы мы ни оценивали исследование Данбара, можно определенно сказать, что есть предел количеству отношений, которые мы способны поддерживать, уже хотя бы потому, что в сутках только 24 часа. Но вопреки общепринятому пониманию числа Данбара одного, общего для всех ограничения здесь нет. Есть разные ограничения для каждого типа отношений. Вспомните цифровой фотоаппарат. Можно делать снимки с низким разрешением и сохранить 100 фотографий, а можно — с высоким и сохранить всего 40 фотографий. Точно так же мы можем иметь

всего несколько близких друзей, с которыми видимся каждый день, и при этом поддерживать отношения со многими другими людьми, даже если просто несколько раз в год отправляем им письма по электронной почте.

Но здесь есть одна сложность. Количество близких союзников и «слабых связей», которые мы способны постоянно поддерживать, ограничено, но это не единственные наши связи. На самом деле можно поддерживать намного более широкую социальную сеть, превышающую размер «карты памяти». Для этого нужно разумно использовать расширенную сеть и задействовать весь потенциал Я<sup>Мы</sup> («Я в степени Мы»).

Расширенная сеть профессиональных контактов:  
контакты второй и третьей степени

Наши союзники, слабые связи и другие люди, с которыми мы уже знакомы, — это контакты первого уровня. Согласно Данбару, есть предел количеству таких контактов, которые мы поддерживаем в любой момент времени. Но наши друзья знакомы с теми, с кем не знакомы мы. Такие друзья друзей — это контакты второго уровня. У друзей друзей тоже есть друзья — и друзья друзей друзей. Это контакты третьего уровня.

Чтобы обозначить всех тех, кто входит в нашу расширенную социальную сеть, теоретики используют термин «степени удаленности» (degree-of-separation). Сеть — это система взаимосвязанных элементов, например сети компьютеров и серверов, из которых и состоит сеть Интернет. Социальная сеть — это система, состоящая из людей и связей между ними. Все, с кем мы взаимодействуем в профессиональном контексте, входят в нашу профессиональную социальную сеть.

*Наша сеть контактов может дать нам больше,  
чем мы думаем*

Вспомните ситуацию, когда вы с кем-то встретились и неожиданно выяснили, что у вас есть общие знакомые. Оказалось,

например, что продавец местного хозяйственного магазина однажды ходил в поход по национальному парку Йосемити вместе с мужем вашей сестры, а ваша новая девушка играет в той же лиге боулинга, что и ваш босс. «Мир тесен», — говорим мы в таких случаях. Обнаруживать такие неожиданные совпадения очень забавно. Как будто на оживленной городской улице полно незнакомцев, и когда мы видим знакомое лицо, то сразу это замечаем и радуемся.

Неужели мир действительно настолько тесен? Психолог Стэнли Милгрэм и его ученик, студент Джеффри Трэверс доказали, что это действительно так. Мир даже более тесен и более связан, чем показывают нам случайные и неожиданные общие знакомства<sup>15</sup>.

В 1967 г. Милгрэм и Трэверс провели знаменитое исследование. Жителям небольшого провинциального городка в штате Небраска они раздали 300 конвертов, которые нужно было передать одному биржевому маклеру из Бостона, штат Массачусетс, причем только через своих родственников и знакомых. Трэверс и Милгрэм хотели выяснить, сколько нужно времени, чтобы письмо, переходя из рук в руки, достигло адресата. В среднем потребовалось шесть «остановок», прежде чем оно добралось до дома или до офиса биржевого маклера в Массачусетсе. Другими словами, первоначальный отправитель в Небраске находился всего в шести «степенях удаленности» от адресата в Массачусетсе. Именно это исследование дало начало так называемой теории шести рукопожатий и вполне правдоподобной идее о том, что у нас есть общие знакомые с людьми, живущими на другой половине планеты.

В 2001 г. социолог Дункан Уоттс, вдохновленный открытиями Милгрэма, провел более обширное и строгое исследование международного масштаба<sup>16</sup>. В нем приняли участие 18 человек в 13 странах. Среди них были работник архива из Эстонии, полицейский из Западной Австралии, профессор с севера штата Нью-Йорк. Эти люди были выбраны для того, чтобы добиться максимального разнообразия. Затем Уоттс привлек к экспери-

менту более 60 000 человек со всех концов Соединенных Штатов.

Им нужно было переслать электронное письмо одному из выбранных социологом людей либо своим друзьям, которые могли бы знать этого человека. Что удивительно, Уоттс проследил путь электронных писем, которые так и не дошли до адресата, и обнаружил, что Милгрэм был совершенно прав: для достижения адресата письмам в среднем понадобилось от пяти до семи пересылок.

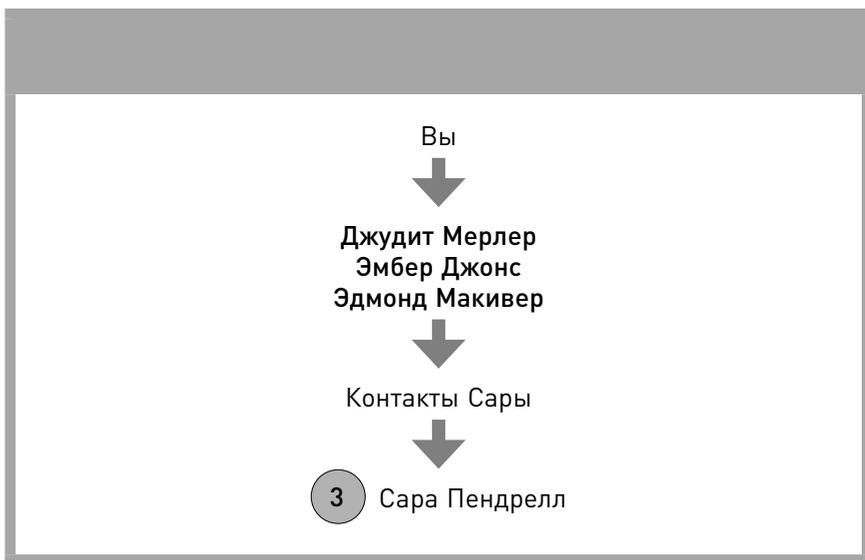
Да, мир действительно тесен. И мы все в нем связаны друг с другом.



Исследования Милгрэма и Уоттса показывают, что планета Земля — это одна большая социальная сеть, и каждый человек в ней связан с любым другим всего лишь через шесть посредников. Мысль о том, что через наших друзей мы связаны с миллиардами людей, кажется неправдоподобной. Но для стартапа под названием «вы» она имеет весьма практические последствия. Предположим, вы решили стать врачом и хотите познакомиться с известным доктором медицины. Вы считаете, что можете сделать это через знакомых. Хорошая новость состоит в том, что вы знаете, что вас отделяет от него не больше шести других людей. Плохая — в том, что, если вы решите последовать процедурам Милгрэма или Уоттса, т. е. попросите хорошего друга отправить кому-нибудь e-mail и будете надеяться, что шесть или семь электронных адресов спустя он достигнет адресата, это не слишком надежно. Даже если письмо придет по адресу, такой способ знакомства вряд ли окажется успешным. То, что вы — друг друга друга друга друга друга, вовсе не значит, что перед вами с радостью откроют двери.

Но если бы вы видели перед собой диаграмму всей социальной сети человечества, то могли бы найти самый короткий путь от вас к вашему доктору. Сейчас таких путей становится все больше и больше. Социальные сети в Интернете превращают абстрактную

идею о всеобщей взаимосвязанности в нечто реальное и практичное. По некоторым оценкам, в мире около 1 млрд профессионалов, причем 100 млн из них зарегистрировано на сайте LinkedIn, и каждую секунду появляется два новых участника. Вы можете найти в этой сети знакомых и друзей, которые смогут познакомить вас с вашим доктором, и при этом у вас будет наименьшее из возможных количество посредников. Вам не придется отправлять письмо «на деревню дедушке» в надежде, что оно достигнет адресата через шесть промежуточных «звеньев». Например, этот скриншот с сайта LinkedIn показывает количество «посредников» от одного пользователя до доктора медицины Сары Пендрелл.



Здесь теория шести рукопожатий теряет силу. С научной точки зрения она верна, но если нам нужно познакомиться с людьми, которые могут помочь нам в профессиональной сфере, важнее всего *три рукопожатия, или три степени удаленности*. Три — магическое число, ведь когда мы знакомимся с контактами второго или третьего уровня, как минимум один человек в этой цепочке лично знает того, с кем мы хотим познакомиться. Это выглядит примерно так: я → Карен → Джейн → Сара.

Карен и Джейн находятся в середине этой цепочки, и обе они знакомы или с вами, или с Сарой — с двумя людьми, которые пытаются познакомиться друг с другом. Именно так возникают доверительные связи. Если добавить еще одно рукопожатие, то человек в середине цепочки не будет знать ни вас, ни Сару и поэтому никак не сможет способствовать вашему знакомству. В конце концов, зачем кому-то утруждать себя и знакомить одного незнакомца (даже если он — друг друга друга) с другим?

Итак, в нашу расширенную профессиональную сеть не входят все 7 млрд других жителей планеты, даже если они находятся на расстоянии шести рукопожатий, или степеней удаленности. Но в нее входят все те, кто находится на расстоянии двух или трех степеней, ведь с ними можно познакомиться через знакомых. Это очень большая группа. Предположим, у вас 40 друзей, и у каждого из них есть еще 35 друзей, а у каждого из этих друзей друзей есть еще 45 друзей. Если провести простые математические вычисления ( $40 \times 35 \times 45$ ), окажется, что в целом мы можем познакомиться с 54 000 человек.

Конечно, некоторые из наших друзей знакомы друг с другом. Это немного сужает границы сети, и общее количество возможных контактов будет несколько меньше. Если зайти на страницу Network Statistics пользователя LinkedIn, где показан размер его профессиональной сети вплоть до контактов третьей степени и где отражены общие знакомые его друзей, мы увидим, что количество возможных связей все еще остается очень большим (см. диаграмму, приведенную на следующей странице).

Тот, у кого 170 контактов в сети LinkedIn, на самом деле находится в центре профессиональной сети, состоящей более чем из 2 млн человек. Теперь вы знаете, почему один из первых рекламных слоганов LinkedIn звучал так: «Ваша сеть больше, чем вы можете себе представить». Это действительно так!

Кроме того, она более эффективна, чем вы думаете. В 2010 г. предприниматель и программист из Ирландии Фрэнк Ханниган решил привлечь средства для своей компании. Всего за *восемь дней* он собрал больше \$200 000. Как ему это удалось? Фрэнк

Вы находитесь в центре своей профессиональной сети. Ее участники могут познакомить вас более чем с 2 225 400 профессионалами. Вот как выглядит ваша сеть.

	<b>Ваши друзья и коллеги: 170 человек</b>
	<b>Две степени удаленности (друзья друзей, каждый из них связан с одним из ваших друзей): больше 26 000 человек</b>
	<b>Три степени удаленности (те, с кем вы можете познакомиться через друзей или через друзей друзей): больше 2 199 100 человек</b>
<b>Общее количество людей, с которыми вы можете познакомиться благодаря рекомендациям: 2 225 400 человек</b>	

просто рассказал о своем бизнесе 700 своим контактам первого уровня в LinkedIn. 70% из тех, кто вложил деньги в бизнес Ханнигана, относились к его контактам первого уровня; 30% — к контактам второго уровня, т. е. были друзьями друзей Фрэнка, переславшими его сообщение другим людям и познакомившими его с ними. Такова сила расширенной сети.

### *Знакомьтесь с контактами второй и третьей степени с помощью рекомендаций*

Итак, вы нашли наилучший путь к этому доктору медицины, или к этому ангелу-инвестору, или к этому менеджеру по персоналу, у которого есть для вас прекрасная вакансия, или к кому-то еще, кто может открыть для вас те или иные двери. Как же добраться до этого контакта второго или третьего уровня? \* Самый лучший (и иногда единственный) способ: пусть вас с ними познакомит

\* Помните, что есть разница между слабыми связями и контактами второго и третьего уровней. Слабая связь — это тот, с кем мы уже знакомы, т. е. контакт первого уровня. Контакты второго или третьего уровней — это те, с кем мы пока не знакомы, но могли бы познакомиться через других своих знакомых. — Прим. авт.

тот, кто знает вас, и при этом знает того, с кем вы хотите познакомиться. Когда мы знакомимся с кем-то через общих знакомых, это как паспорт на границе — можно спокойно ехать в другую страну. С самого начала возникает определенное *доверие*.

Каждый день я получаю по электронной почте около 50 обращений от предпринимателей. Я никогда не финансировал компанию исключительно на основании таких обращений и вряд ли когда-нибудь это сделаю. Другое дело — когда предпринимателя мне рекомендует тот, кому я доверяю и кто уже изучил его резюме. Контакты, входящие в мою расширенную сеть, позволяют мне быстро оценивать предложения.

В любой момент, если вы хотите лично встретиться с новым человеком из своей расширенной сети, попросите вас с ним познакомиться. Люди знают, что это возможно, но мало кто использует такой метод. Легче делать «холодные звонки». Иногда мы стесняемся попросить друга об услуге. Действительно, то, что человек с кем-то знаком, не значит, что он должен нас с ним знакомить. Но нужно попросить об этом прямо и конкретно — и привести вескую причину, по которой нам это нужно. «Я хочу познакомиться с Ребеккой, потому что она работает в сфере технологий» — звучит не слишком убедительно. «Мне было бы интересно пообщаться с Ребеккой, потому что моя компания ищет партнеров среди таких компаний, в которой она работает» — намного лучше, ведь в этом случае знакомство может быть выгодно обоим. Когда вы просите кого-то с вами познакомиться, скажите прямо, чем вы могли бы помочь этому человеку — по крайней мере почему общение с вами не будет для него пустой тратой времени.

Выясните, чем вы можете помочь человеку, с которым хотите познакомиться, — по крайней мере выясните самый главный общий интерес. Для этого придется поработать. OkCupid, бесплатный сайт знакомств, проанализировал свыше 500 000 первых сообщений между мужчинами или женщинами и их потенциальными партнерами. Оказалось, что больше всего ответов получают те, кто в своих письмах употребляет такие фразы, как:

«Вы пишете о...», «Я заметил, что...» или «Мне любопытно, как...»<sup>17</sup> Иначе говоря, фразы, показывающие, что человек внимательно прочел профиль того, кому пишет. Люди без труда это делают, когда знакомятся онлайн, но когда речь идет о профессиональной переписке, почему-то об этом забывают и пишут на удивление формальные и безличные письма. Если вы потратите полчаса на то, чтобы получше узнать человека из своей расширенной сети (LinkedIn — прекрасное место для этого), и составите просьбу о знакомстве с учетом того, что узнали, она не останется без внимания. Например, «Я заметил, что вы все лето работали в немецкой архитектурной фирме. Я когда-то работал в рекламном агентстве в Берлине и собираюсь туда вернуться. Может быть, мы могли бы обменяться мнениями о возможностях развития карьеры в Германии?»

Вы можете сколько угодно анализировать и изучать свою сеть, но если не умеете писать письма и не можете попросить, чтобы вас с кем-то познакомили, она вряд ли будет вам полезна. Отнеситесь к этому серьезно. Если как минимум раз в месяц вы не знакомите кого-то друг с другом или не знакомитесь через своих знакомых с кем-то сами, вероятно, вы не слишком эффективно используете свою расширенную сеть профессиональных контактов.

Лучшая профессиональная сеть:  
целостная и разнообразная

Несколько лет назад социолог Брайан Уцци провел любопытное исследование. Он решил выяснить, почему некоторые бродвейские мюзиклы, созданные с 1945 по 1989 г., оказались очень успешными (например, «Вестсайдская история» или «Пока, птичка»), а другие провалились<sup>18</sup>. Чем первые отличаются от вторых? Объяснение, которое нашел Уцци, касается социальных сетей людей, участвовавших в создании мюзиклов. В неудачных постановках имела место одна из двух крайностей. Первая: все участники творческой группы и продюсеры хорошо знали друг друга по прошлым проектам. Между участниками этих шоу суще-

ствовали по большей части сильные связи. Но продюсерам при этом не хватало новых творческих идей, которые рождаются благодаря многообразию опыта разных людей. Вторая крайность: у актеров, принимавших участие в неудачных постановках, вообще не было предыдущего опыта сотрудничества. Когда труппа состояла преимущественно из слабых связей, ей не хватало командного взаимодействия, коммуникаций и сплоченности. В социальных сетях участников успешных спектаклей был здоровый баланс: одни актеры уже раньше работали вместе, а другие нет. В таких труппах сложились и сильные, и слабые связи. Среди продюсеров уже существовал некий уровень доверия, но при этом в системе было достаточно «свежей крови» и новых идей. Уцци сделал вывод, что ключевым фактором успеха мюзикла служит оптимальное сочетание сплоченности и творческого потенциала (т. е. сильных и слабых связей) в социальных сетях участников постановки.

Та же динамика имеет место и вдали от бродвейских огней. Grameen Bank, основанный лауреатом Нобелевской премии Мухаммадом Юнусом, дает займы небольшие суммы группам людей, живущих в самых бедных деревнях сельских районов Бангладеш. В обычном банке они никогда не смогли бы получить кредит. Юнус выдвинул новаторскую идею о том, что, если дать ссуду группе, а не отдельному человеку, возникает групповое давление, побуждающее выплатить кредит, и риск для банка уменьшается. Но Grameen дает кредиты не каждой группе, которая к нему обращается. Кредитный аналитик банка оценивает группы и ищет среди них те, которые с наибольшей вероятностью вернут кредит. Один из лучших прогнозирующих факторов — структура социальной сети группы. Вот как описывают подход банка социологи Николас Кристакис и Джеймс Фаулер: «Банк Grameen поощряет в группе сильные связи, создающие доверие, а затем соединяет ее посредством более слабых связей с членами других групп, тем самым увеличивая способность участников находить творческие решения возникающих проблем»<sup>19</sup>. Сильные связи укрепляют доверие, потому что в таких

случаях обычно совпадают стили коммуникации и системы убеждений. Слабые связи помогают искать творческие решения, привлекая новую информацию и ресурсы из других социальных кругов.

Рассматривайте свою сеть контактов точно так же: лучшая профессиональная сеть — одновременно и узкая/глубокая (сильные связи), и широкая/мелкая (слабые связи).

Если в ней есть только сильные связи, то это, конечно же, обеспечивает глубину, и такие близкие союзы — самый важный вид связей. В то же время они могут быть полезны для расширения сети — так, как этого не могут сделать слабые связи. Сильные связи, вероятно, помогут вам познакомиться с новыми людьми — с контактами второй и третьей степени. А слабые связи, оставаясь ценным источником новой информации, вряд ли помогут вам познакомиться с *новыми людьми*, если для этого нет действительно важных причин (т. е. если такое знакомство не принесет этим людям той или иной выгоды). Грановеттер здесь указал бы на проблему избыточности сильных связей: большинство наших близких друзей знают друг друга, и поэтому любой, с кем они могут нас познакомить, либо уже с нами знаком, либо не даст нам новой или интересной информации. Вот почему нужно использовать любую возможность создавать доверительные отношения с теми, кто работает в других сферах или принадлежит к другому социальному кругу. Цените разнообразие, хотя и не стоит искать его так, чтобы эти действия казались слишком расчетливыми. Если вы начинаете общаться с кем-то, кто определенно от вас отличается, знайте, что такое знакомство действительно может дать вам что-то ценное, помочь получить новую информацию и увеличить творческий потенциал всей вашей сети в целом.



Вероятно, сейчас вы уже понимаете, что иметь больше всего связей и иметь самые лучшие связи — не одно и то же<sup>20</sup>. Ценность

и сила социальной сети не определяются количеством контактов в нашей адресной книге. Важны наличие надежных союзов, сила и разнообразие отношений, свежесть информации, текущей через нашу сеть, широта слабых связей и то, легко ли нам знакомиться с людьми, представляющими собой контакты второй и третьей степени. При этом есть несколько факторов, позволяющих создать полноценную и полезную профессиональную сеть.

У каждого из нас — уникальный подход к сети контактов. Когда мы молоды и готовы к исследованиям и экспериментам, очень ценным может быть множество более слабых связей в самых разных сферах. Если же мы в середине пути, то, возможно, нам важнее укреплять уже существующие союзы и создавать тесные связи в определенных узких областях. Какими бы ни были наши приоритеты, нужно заботиться о сети, которую мы создаем. Наша профессиональная жизнь зависит от того, умеем ли мы оставаться открытыми, мудрыми и щедрыми по отношению к людям, о которых заботимся.

## КАК УКРЕПЛЯТЬ И ПОДДЕРЖИВАТЬ СЕТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОНТАКТОВ

Отношения — это живые, дышащие существа. Если мы питаем их и заботимся о них, они растут. Если мы о них забываем, они умирают. Это касается любого типа отношений на любом уровне близости. Лучший способ укрепить отношения — с самого начала создать постоянный процесс «давать и брать». Сделайте что-то для другого человека. Помогите ему. Но как?

Вот хороший пример. Когда Джек Дорси стал одним из основателей Square — компании, занимающейся мобильными платежами, которая превращает любой смартфон в устройство для платежей кредитными картами, — его стартап очень заинтересовал инвесторов. Обычно они конкурируют за талантливых предпринимателей с хорошими идеями. Основатель компаний Digg и Milk Кевин Роуз увидел опытный образец устройства

Square и сразу понял, что оно может быть очень полезным для предприятий малого бизнеса. Он спросил Джека, может ли еще кто-то из инвесторов присоединиться к стартапу на начальном этапе его финансирования. Джек сказал, что сейчас компания уже не нуждается в инвесторах. Так и было. Но Кевин все же хотел помочь. Он заметил, что на веб-сайте компании Square нет видеопрезентации того, как работает устройство. Поэтому он ее создал и показал Джеку, просто так. Тот был впечатлен и предложил Кевину присоединиться к первому этапу финансирования стартапа. Кевин нашел способ помочь. Он ничего не просил взамен — просто сделал видеопрезентацию и показал ее Джеку. Конечно, Джек это оценил и вернул услугу.

Помочь кому-то — значит просто признать, что вы можете помочь. Не стоит думать, что если вы менее влиятельны, менее богаты или менее опытны, чем другие, то вам нечего дать людям. Любой может предложить поддержку или конструктивную обратную связь. Безусловно, ваша помощь будет полезнее, если у вас есть навыки и опыт, необходимые вашим союзникам. Дружба — это хорошо, но лучше всего складываются отношения у профессионалов, которые могут помочь своим союзникам делом. Именно это отличает профессиональную сеть от социальной.

Выясните, какая помощь будет полезнее всего. Представьте себе, что обедаете с новым знакомым и говорите: «Я ищу работу в Нью-Йорке». Он кладет вилку, вытирает с лица остатки соуса, смотрит вам в глаза и произносит: «Я знаю прекрасную работу для вас». Вам это поможет? Едва ли. Вероятно, ваш новый знакомый и понятия не имеет, что такое для вас «прекрасная работа». Поэтому лучший его ответ был бы таким: «Расскажите мне о ваших навыках, интересах и опыте работы». Благих намерений мало. Чтобы наша помощь была полезна, нужно знать, каковы ценности и приоритеты другого человека. Тогда поддержка будет адекватной и конкретной. Что может заставить человека не спать до двух часов ночи? Каковы его таланты? Интересы? Но если, познакомившись с кем-то, мы тут же начнем спрашивать

«Чем я могу вам помочь?» — это слишком рано. Сначала нужно лучше узнать нового знакомого.

Наконец, когда мы уже знаем, каковы его потребности, проблемы и желания, можно предложить ему небольшой подарок. Мы не говорим о подарочной карте Amazon.com или о коробке сигар. Мы имеем в виду нечто более тонкое, возможно, нематериальное, что для вас почти ничего не стоит, но будет ценным для этого человека. Например, таким подарком может быть интересная информация, статья, знакомства с другими людьми или совет. Дорогой подарок приведет к обратному результату — его могут воспринять как взятку. Лучше всего — недорогие презенты, но сделанные с учетом интересов другого человека.

Чтобы определить, какой подарок вы могли бы сделать, подумайте о своих собственных уникальных навыках и опыте. Что у вас есть такого, чего нет у другого человека? Возьмем гипотетический пример. Какой подарок был бы полезен Биллу Гейтсу? Вряд ли знакомство с кем-то — он сам может познакомиться с кем захочет. Вряд ли статья о фонде Gates Foundation — скорее всего, именно он давал для нее интервью. Вряд ли инвестиции в один из его проектов — он и так достаточно зарабатывает. Нужно что-то другое. Например, если вы или ваши друзья учатся в колледже, вы могли бы отправить Биллу информацию о новых тенденциях в молодежной культуре или о том, какие технологии популярны среди студентов. То, о чем думают и что делают учащиеся колледжей — представители нового поколения, — всегда интересно, но об этом трудно узнать, даже если вы имеете много денег. Что у вас есть такого, чего нет у другого человека? Секрет небольших, но ценных подарков заключается в их уникальности.

Наконец, если лучший способ укрепить отношения — помочь другому человеку, то второй по важности путь — позволить ему помочь вам. Как говорил Бен Франклин, «если хотите найти друга, позвольте кому-то сделать вам одолжение». Не воспринимайте помощь скептически (Что я сделал, чтобы это заслужить?) или с подозрением (Каковы его скрытые мотивы?). Конечно, иногда уместно подумать о скрытой выгоде, но далеко не всегда.

Любям нравится помогать другим. Если кто-то предлагает представить вас человеку, с которым вы действительно хотите познакомиться, или хочет дать свои рекомендации по важной для вас теме, примите помощь и скажите «спасибо». И все будут чувствовать себя хорошо, а ваши отношения укрепятся.

### *Станьте «мостом»*

Еще один хороший способ помогать окружающим — знакомить их с новыми людьми и позволять им получить опыт, которого иначе они получить бы не смогли. Другими словами, общайтесь с людьми из разных сообществ / социальных кругов, а потом становитесь «мостом», по которому смогут пройти ваши друзья. Моя страсть к предпринимательству в сочетании с интересом к настольным играм побудила меня ознакомить многих моих друзей-предпринимателей с *Settlers of Catan* («Колонизаторы») — немецкой настольной игрой. В Кремниевой долине вокруг нее возникло целое сообщество. Я также объединяю свой опыт в сфере потребительских интернет-продуктов с интересом к благотворительной деятельности — помогаю таким организациям, как *Kiva* и *Mozilla*, и тем самым создаю «мосты» в своей сети контактов, передавая опыт, существующий в мире бизнеса, миру некоммерческих организаций. Опыт и навыки Бена позволили ему стать «мостом» между его друзьями в Калифорнии и в Латинской Америке; между молодыми бизнесменами и более опытными деловыми людьми; между деловыми людьми и издателями. Есть ли у вас навыки, интересы и опыт в двух или в нескольких разных сферах, которые могли бы помочь вам стать «мостом» для ваших знакомых, захотевших получить доступ к другому социальному кругу или к другим сферам деятельности? Если да, вы будете им очень полезны.

### *Поддерживайте связь*

Нет ничего хуже, чем неожиданно получить электронное письмо от человека, с которым вы не общались три года: «Привет, мы познакомились несколько лет назад на такой-то конференции.

Слушай, я ищу работу в сфере маркетинга — ты не знаешь, нет ли где вакансии маркетолога?» «Да, конечно, ты вспомнил обо мне, потому что тебе что-то от меня нужно», — думаете вы.

Когда занятой профессионал получает электронное письмо с вопросом о том, не знает ли он случайно кого-то, кому нужен сотрудник, или не мог бы он порекомендовать эксперта по какой-то теме, любой человек в первую очередь думает о тех, с кем недавно общался. Подумает ли он о вас, когда узнает о какой-то новой возможности? Только в том случае, если вы и так у него на уме, т. е. только если он постоянно находит ваши письма в своем почтовом ящике или видит ваши сообщения в своей ленте друзей.

Технически поддерживать постоянные отношения с людьми совсем несложно. Возможно, вы этого не знали — ведь мы постоянно слышим объяснения того, почему кто-то несколько месяцев не давал о себе знать. Нам всем знакома эта фраза: «Извини, я просто не умею поддерживать контакты», как будто отправить несколько строк по электронной почте — это какая-то врожденная способность вроде умения ориентироваться на местности. На самом деле, чтобы поддерживать отношения с людьми, нужно всего лишь желание это делать да немного самоорганизации и усилий. Вероятно, вы встречали массу советов на эту тему. Вот некоторые неочевидные вещи, которые полезно иметь в виду.

- *Не бойтесь показаться навязчивым.* Иногда мы думаем, что другой человек может посчитать нас назойливым и бесцеремонным. Вы пишете кому-то и спрашиваете, не хочет ли он выпить с вами кофе. Никакого ответа. Через неделю вы повторяете вопрос. Никакого ответа. И что теперь? Если вы снова напишете этому человеку, он сочтет вас назойливым? Зависит от ситуации, но далеко не всегда. Если вы не получили ответа, оставайтесь вежливым и измените подход. Пусть это будет какая-нибудь полезная ссылка, подарок или шутка. Люди получают по электронной почте столько ненужных писем, что ваше

сообщение могли просто не заметить. Пока вам не сказали «нет», можно продолжать писать.

- *Старайтесь быть полезным.* Обсудите с человеком, когда было бы уместно предложить ему нечто большее, чем обычное приветствие или краткий обмен информацией. Примеры: вы видите его имя в новостях, читаете статью, которую он написал или в которой цитируют его слова, или знаете хорошего кандидата на должность, открытую в компании, где он работает. В таких случаях мало просто отправить «дежурное» сообщение вроде «Привет, как дела?».
- *Если вы не хотите, чтобы переписка была слишком личной, просто обозначьте свое внимание общим сообщением.* Вам неловко писать однокласснику, которого вы не видели много лет? Вот подсказка, которая идет вразрез с основным принципом персонализации общения: пусть ваше первое письмо будет частью общей рассылки: «Я решил восстановить контакт с одноклассниками. Как дела?» Это избавит вас от первоначальной неловкости. После того как контакт будет восстановлен, можно сделать переписку более личной.
- *Один обед стоит десятков электронных писем.* Пригласив человека пообедать, можно установить более прочную связь, чем отправив десятки электронных сообщений. При любой возможности общайтесь лично.
- *Используйте социальные медиа.* Социальные сети — прекрасное средство для пассивного поддержания отношений. Отправляйте обновления своего профайла всем участникам социальной сети, и если кто-то из них захочет ответить, он это сделает. Это ни к чему не обязывает. Многие не отвечают на каждое обновление статуса, на все твиты или ссылки, размещенные для общего доступа, поэтому может показаться, что их никто не читает. Это не так. Небольшие регулярные обновления — даже если

они представляют собой просто шуточные ремарки — создают реальную человеческую связь между вами и вашими друзьями. Используйте LinkedIn, чтобы рассылать профессиональные обновления, Facebook — чтобы отправлять личные обновления, и Twitter — для обновлений, которые могут заинтересовать обе группы.

Если вы потеряли с кем-то контакт, восстановите его первым. Напишите человеку, возможно, со скромной ремаркой, например «Как давно я тебе не писал». Восстановление близких отношений со школьными друзьями, бывшими коллегами или соседями — настоящее удовольствие, а также один из самых простых способов создать «новые» близкие отношения.

### *Создайте фонд для «интересных людей»*

Возможно, вы прекрасно знаете, как важно поддерживать отношения. Но делаете ли вы это? Изменить свое поведение не так просто. Если нам нужно что-то сделать, но не очень хочется, заманчиво отложить это дело на завтра. Именно поэтому Стив Гэррити и Пол Сингх специально планировали время и бюджет на то, чтобы поддерживать отношения, т. е. чтобы не дать себе шанса для оправданий.

Стив Гэррити изучал информатику в Стэнфорде, а летом проходил практику в Кремниевой долине. В 2005 г., получив диплом магистра, он решил туда переехать и создать собственную компанию. Но Гэррити провел всю свою взрослую жизнь в Области залива и беспокоился, что если создаст компанию сразу же после окончания учебы, то окажется привязан к этому месту еще на долгие годы. Поэтому сначала он устроился на работу инженером в компанию Microsoft и переехал в пригород Сиэтла. Гэррити работал над технологией мобильного поиска. Сиэтл был новым местом, а Microsoft — крупной компанией. Ее культура его не слишком привлекала, поэтому Гэррити не собирался надолго здесь задерживаться, но он решил, что новый опыт ему не помешает.

Но Стива беспокоила одна вещь: что будет с его сетью контактов с предпринимателями, венчурными капиталистами и друзьями, оставшимися в Кремниевой долине? Он знал, что однажды вернется туда, чтобы создать собственную компанию, и не хотел потерять связи в долине. Поэтому Стив решил сознательно поддерживать отношения со всеми своими друзьями и знакомыми в районе залива Сан-Франциско и проявил творческий подход. Он не просто думал о том, как важно поддерживать отношения (постепенно теряя при этом контакты с людьми, как обычно и происходит), а заранее планировал время и деньги на то, чтобы постоянно поддерживать свою сеть контактов. Штат Вашингтон не облагает налогом личный (и корпоративный) доход, и Гэррити обнаружил, что может откладывать значительные суммы денег, чего не смог бы сделать в Калифорнии. Он накопил \$7000 и назвал их «калифорнийскими деньгами».

Каждый раз, когда какой-то интересовавший его человек из Кремниевой долины приглашал его пообедать или просто выпить кофе, Гэррити принимал приглашение и летел в Сан-Франциско. Авиаперелеты стали для него чем-то вроде часовой поездки на машине. Как-то ему позвонил один его стэнфордский преподаватель, не знавший, что его нет в городе, и сказал: «Стив, завтра вечером я пригласил к себе нескольких очень интересных студентов. Думаю, тебе нужно с ними познакомиться. Хочешь присоединиться?» Стив сказал «да», купил авиабилет до Сан-Франциско и следующим вечером приехал домой к преподавателю с чемоданом в руке. Он заранее выделил деньги на эту поездку и поэтому не волновался о стоимости билетов. Ему легко было принять это решение.

Гэррити проработал в Microsoft три с половиной года. Все это время он летал в Сан-Франциско как минимум раз в месяц. Это оказалось не напрасным. В 2009 г. он вернулся в Калифорнию и создал компанию под названием Hearsay Labs вместе с одним из своих друзей из Сан-Франциско, на диване у которого ночевал во время своих регулярных паломничеств из Сिएтла.

Не только Стив Гэррити знает, что предварительное решение что-то сделать — залог того, что это действительно будет сделано. Пол Сингх родился и окончил колледж в Вашингтоне, округ Колумбия. Здесь же он сменил несколько мест работы. В 2007 г. Пол переехал в Северную Калифорнию и стал работать в одной технологической компании. Он беспокоился, что потеряет свои связи на Восточном побережье, пока работает на Западном, поэтому стал откладывать по \$3000 в год на то, чтобы летать в Вашингтон и встречаться с оставшимися там друзьями. Пол использовал эти деньги не только для того, чтобы поддерживать существующие отношения, но и для того, чтобы заводить новые знакомства. Он назвал эти деньги «фондом интересных людей». Они позволяли ему поддерживать отношения со старыми друзьями или знакомиться с новыми интересными людьми. Сингх провел в районе залива Сан-Франциско несколько лет и вернулся в Вашингтон. Тогда он уже был «штатным предпринимателем» в небольшом инвестиционном фонде. Со своим новым боссом Пол познакомился через свой «фонд интересных людей». Когда он стал зарабатывать больше, его «фонд» увеличился до \$1000 в месяц, и сегодня Сингх использует его в первую очередь для того, чтобы восстанавливать связи с людьми из Сан-Франциско, с которыми Пол познакомился, когда там жил.

Общаясь с влиятельными людьми,  
учитывайте динамику их статуса

Если вы хотите поддерживать отношения с занятыми, влиятельными людьми, нужно обращать особое внимание на роль их *статуса*. Он означает власть, престиж и ранг того или иного участника данной социальной группы в данный момент времени. В жизни не существует раз и навсегда установленной иерархии; статус относителен и динамичен. Например, в индустрии развлечений Дэвид Гиффен имеет довольно высокий статус, но он сразу же становится ниже, если в комнату входит Стивен Спилберг. Точно так же у Брэда Питта — высокий статус, но если актер окажется в одном помещении с программистами в разгар

работы над проектом, его статус потеряет всякий смысл. Президента Соединенных Штатов часто считают самым влиятельным человеком в мире, но Билл Гейтс может то, чего не может президент, а Опра Уинфри может то, чего не может Гейтс. Статус человека зависит от обстоятельств и от того, кто находится рядом с ним.

В книгах, посвященных бизнесу и карьере, о статусе не пишут. Эту тему принято прятать за эвфемизмами вроде «Относитесь к людям с уважением» или «Не отнимайте время у другого человека». Советы хорошие, но это лишь часть правды. Мир бизнеса полон силовых игр, интриг и «сигналов» статуса, нравится нам это или нет. Особенно важно понимать эту динамику, если вы работаете с людьми, которые гораздо влиятельнее вас.

Прежде чем стать писателем, Роберт Грин работал в одном агентстве в Голливуде, которое искало интересные истории из реальной жизни, создавало на их основе сценарии и продавало журналам, кинопродюсерам и издателям. Работа Грина состояла в том, чтобы находить такие истории. Он был весьма амбициозен и всегда хотел быть лучшим. Поэтому, вспоминает Роберт, ему чаще других удавалось находить интересные истории, по мотивам которых писали журнальные статьи и книги или снимались фильмы.

Однажды начальник Грина отвел его в сторону и сказал, что его не устраивает то, как он работает. Шеф не уточнил, что именно ему не нравится, но дал понять, что недоволен. Грин очень удивился. Он находил много интересных историй — разве не в этом заключалась его работа? Причина была в чем-то другом. Роберт подумал, что не умеет общаться с коллегами. Может быть, это просто вопрос личных отношений? Грин стал чаще разговаривать с шефом и всячески демонстрировать ему дружелюбие и лояльность. Он даже обсудил с шефом, хорошо ли у него получается поддерживать с ним отношения. Но ничего не изменилось — за исключением того, что Роберт продолжал находить действительно интересные истории, которые хорошо продавались. Однажды во время служебного совещания напряжение

достигло высшей точки. Шеф прервал встречу и сказал Грину, что у того большие проблемы с общением. Он снова не сказал ничего конкретного, лишь заметил, что Роберт не умеет слушать и строить отношения с людьми.

Несколько недель спустя, устав от беспредметной критики, Грин подал заявление об уходе, хотя в целом его все устраивало. Работа, которая могла бы принести ему огромный профессиональный успех, превратилась в кошмар. После этого он целый месяц думал о том, что же не понравилось шефу.

В конце концов Роберт решил, что его ошибка была в том, что он работал лучше всех и открыто демонстрировал коллегам, насколько талантлив. Конечно, хорошо работать — очень важно, но Роберт пришел к выводу, что этого мало. Он понял, что на фоне его личных талантов шеф просто боится показаться некомпетентным. Роберт не осознавал динамики статуса окружающих; не замечал, что другие сотрудники в его присутствии чувствовали себя неуверенно и беспокоились о своем собственном статусе. Он не смог наладить отношения с теми, кто стоял выше и ниже его на карьерной лестнице. В итоге Роберт Грин заплатил за это потерей работы.

### *Все люди равны, но некоторые равнее*

Все люди созданы равными и обладают неотъемлемыми правами на жизнь, свободу и стремление к счастью. Эти права гарантированы каждому независимо от пола, расы или религии. Если человек совершает преступление, он может потерять свободу, но не основные права человека, например право на еду и гуманитарные условия жизни (по крайней мере в просвещенном обществе). Никто не является более «человечным», чем другие. Если вы дышите, значит, заслуживаете того, чтобы другие уважали ваше человеческое достоинство. И точка.

Но в некотором смысле люди не равны. Наше общество не назовешь эгалитарным, несмотря на все уверения в обратном. У всех нас — разные «стартовые возможности». Одним везет больше, другим — меньше. Если мы возьмем двух мужчин,

которые работают в сфере финансов, каждый день носят костюм с галстуком и живут в Нью-Йорке, то на первый взгляд их статус кажется одинаковым. Но в реальной жизни (и в глазах других) один из них всегда будет относительно более опытным, влиятельным, богатым, умным, занятым или известным, чем другой.

Различия в статусе — и реальные, и воспринимаемые — основаны на ожиданиях о том, как мы будем действовать в разных социальных ситуациях. Следующие сценарии показывают, как невосприимчивость к динамике статуса может оскорбить человека с равным или более высоким положением и как этого избежать.

- Вы отправляете по электронной почте письмо вице-президенту компании, в которой хотите работать. Этот человек отвечает за наем персонала. Вы отправляете ему свое резюме и предлагаете встретиться в кафе около вашего дома.

Очевидно, что встречу нужно назначать там, где удобнее человеку с более высоким статусом. Это значит, что место и время должны устраивать в первую очередь его, а не вас. Общаясь с людьми, обладающими более высоким статусом, чем вы, предлагайте встретиться «у вас в офисе или в удобном для вас месте».

- Вы опаздываете на встречу с коллегой — он менеджер по продукту в вашей компании, как и вы.

Опоздание — классическая статусная игра. Оно показывает: «Мое время более ценно, чем ваше, поэтому вы можете меня подождать». Конечно, нам всем случалось опаздывать из-за каких-то непредвиденных обстоятельств, так что этот «сигнал» не всегда надежен. Но обычно он о чем-то говорит. Как думаете, вы позволите себе опоздать на встречу с Баракком Обамой? Конечно, нет.

- Вы с коллегой пьете кофе. Вы оба — ассистенты по маркетингу в одной и той же компании. Коллега говорит, что

работает над новым контрактом. Вы отвечаете: «Я мог бы взглянуть на него и подсказать, как его правильно составить».

Звучит безобидно? Обычно так оно и есть, ведь вы и не думали его оскорбить. Но будьте осторожны. Если вас не просят о помощи, другой человек может воспринять навязчивые советы как пренебрежение и неуважение к его способностям. Как будто он должен быть счастлив, что вы снизошли до него. Если человек при этом считает себя равным вам по положению, он вряд ли рассматривает вас как эксперта, имеющего право говорить ему, что нужно делать, и может обидеться.

Помните, даже если вы не собирались подавать «сигналы» о том, что вы более влиятельны, ваше небрежное отношение окружающие могут воспринять как сравнение статусов, и вы рассердите именно тех, на кого вы хотели произвести впечатление.



Это не значит, что к людям с более высоким статусом нужно «подлизываться». Рабски поддакивать всему, что говорит «большой человек», недостойно, не говоря о том, что это нечестно. Также всегда стоит с уважением относиться к людям с более низким статусом. Не стоит вести себя высокомерно. Если мы хотим казаться Большой Шишкой, это отталкивает тех, чей статус ниже нашего, и они будут к нам враждебны. Но это отталкивает и тех, кто выше нас, ведь они воспримут наше высокомерие как признак неуверенности в себе. Просто с некоторыми людьми нужно вести себя тактичнее и осторожнее, чем с другими. Если вы хотите построить отношения с человеком более высокого статуса, знайте — от вас ожидают гибкости и готовности уступить.

Социальный ландшафт на высших уровнях власти и влияния может быть весьма неоднозначным и ненадежным. Если вы хотите развивать и укреплять отношения с боссом, боссом босса, с топ-менеджерами компании или с другими влиятельными

людьми, подумайте о том, как дисбаланс власти влияет на их ожидания, касающиеся вашего поведения, в том или ином социальном контексте. Очень важно это учитывать.

## Иногда отношения заканчиваются

Люди меняются. Мы тоже меняемся. Порой отношения просто теряют актуальность. К сожалению, иногда легче их продолжать, просто по инерции, если нет серьезных причин к разрыву. Поэтому в некоторых случаях мы пытаемся сохранить дружбу, которой на самом деле уже нет.

Особенно склонны к этому бывшие одноклассники. В колледже мы постоянно общаемся с ровесниками и вместе с ними переживаем массу самых разных событий. У нас множество общих тем — например, как вел себя кто-то из одноклассников на последней вечеринке в общежитии. Но потом начинается реальная жизнь, каждый из нас идет своим путем, и теперь мы выбираем друзей на основании общих интересов и ценностей. Но со временем они тоже меняются. Одно из главных преимуществ взрослой жизни состоит в том, что в ней мы встречаем людей, которые разделяют наши интересы и интеллектуальные предпочтения. Часто бывает так, что со школьными приятелями или друзьями детства нас связывают приятные воспоминания, но общаться с ними уже не так интересно, как с новыми знакомыми. Что же делать?

Конечно, что-то делать нужно, ведь у нас не останется ни времени, ни сил на общение с новыми друзьями, если мы изо всех сил будем держаться за старых. Это снова как с цифровым фотоаппаратом: нам нужно свободное место на карте памяти. Но в отличие от фотоаппарата вовсе не обязательно активно «удалять» старых друзей, с которыми мы уже разошлись. Можно просто позволить этой дружбе угаснуть. Это естественное развитие некоторых отношений. В отличие от романтических связей у друзей редко есть причины для бурных эмоциональных разрывов, сопровождающихся взаимными обвинениями и обидами. Даже

если люди движутся в разных направлениях, они способны сохранить доверие друг к другу. В отличие от отношений с «бывшими» позже, если в вашей жизни снова станет больше общего, дружба может возобновиться.

Многие отношения вольно или невольно прекращаются. Активно поддерживайте те, которые вы цените, и позволяйте естественным образом «угаснуть» отношениям, уже потерявшим актуальность.

## ИНВЕСТИРУЕМ В СЕБЯ

Завтра:

- Просмотрите свой календарь за последние шесть месяцев и определите пятерых человек, с которыми вам придется чаще всего общаться. Довольны ли вы тем влиянием, которое эти люди на вас оказывают?

На следующей неделе:

- Познакомьте друг с другом двух человек, которых вы знаете, но которые не знают друг друга. Сделайте так, чтобы пользу от этого получили оба. (Если вы хотите больше узнать о том, как написать письмо с предложением такого знакомства, посетите сайт [startupofyou.com](http://startupofyou.com).) Затем подумайте о какой-то проблеме, которая у вас сейчас есть, и попросите кого-то из друзей познакомить вас с кем-то, кто мог бы вам помочь в ее решении. Для начала предложите человеку, с которым хотите познакомиться, небольшой подарок (например, ссылку на интересную статью).
- Представьте себе, что вас уволили. Перечислите десять человек, которым вы отправили бы по электронной почте письмо, попросив совета о том, что делать дальше. Напишите им прямо сейчас, когда вам ничего от них не нужно.

В следующем месяце:

- Выберите одного человека из своей сети контактов, которого можно назвать слабой связью, но с которым вам хотелось бы создать более близкий союз. Попробуйте помочь ему, сделав небольшой подарок. Это может быть что угодно: ссылка на интересную статью, помощь в подготовке презентации или объявление о вакансии. Вкладывайте время и энергию в эти отношения как минимум в течение нескольких месяцев.

- Создайте «фонд для интересных людей» и автоматически направляйте туда определенный процент своих доходов. Используйте этот фонд, чтобы платить за кофе, обеды или даже авиабилеты. Это поможет вам знакомиться с новыми людьми и укреплять существующие отношения.

### *Сетевая разведка*

Важно поддерживать отношения не только со знакомыми. Люди, которых знают наши знакомые, тоже важны — это связи второй и третьей степени. Организуйте встречу за чашечкой кофе, ланч или распространение приуроченных к определенному событию авиабилетов, куда ваши друзья смогут позвать своих друзей; пригласите всех участников своей расширенной сети.

О том, как ее развивать, подробнее можно узнать на нашем сайте [www.startupofyou.com](http://www.startupofyou.com).

## Примечания

1. Adrian Wooldridge, “The Silence of Mammon: Business People Should Stand Up for Themselves,” *The Economist*, December 17, 2009, [http://www.economist.com/node/15125372?story\\_id=15125372](http://www.economist.com/node/15125372?story_id=15125372).
2. Кристакис Н., Фаулер Д. Связанные одной сетью: Как на нас влияют люди, которых мы никогда не видели. — М.: Юнайтед Пресс, 2011.
3. Pamela Walker Laird, *Pull: Networking and Success Since Benjamin Franklin* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2007), 11.
4. Jeff Atwood, “The Bad Apple: Group Poison,” *Coding Horror: Programming and Human Factors* (blog), February 19, 2009, <http://www.codinghorror.com/blog/2009/02/the-bad-apple-group-poison.html>.
5. Paul Graham, “Why Smart People Have Bad Ideas,” *PaulGraham.com* (blog), April 2005, <http://www.paulgraham.com/bronze.html>.

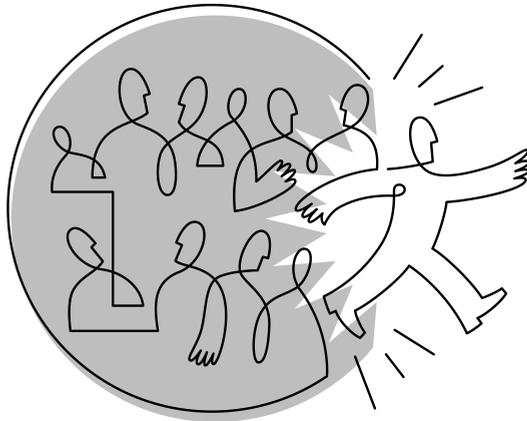
6. David Foster Wallace, *This Is Water: Some Thoughts, Delivered on a Significant Occasion, About Living a Compassionate Life* (New York: Little, Brown, 2009), 39–40.
7. Neil Rackham and John Carlisle, “The Effective Negotiator, Part I: The Behavior of Successful Negotiators,” *Journal of European Industrial Training* 2, no. 6 (1978): 6–11, doi: 10.1108/eb002297.
8. Edward O. Laumann, John H. Gagnon, Robert T. Michael, and Stuart Michaels, *The Social Organization of Sexuality: Sexual Practices in the United States* (Chicago: University of Chicago Press, 1994).
9. David Brooks, *The Social Animal* (New York: Random House, 2011), 155.
10. Как он определяет слабую связь? В своем исследовании в качестве основного критерия силы отношений он использует частоту контактов. Но это ненадежный критерий: можно каждый день общаться со своей секретаршей или с консьержкой в своем доме, но это не делает отношения с ними сильной связью. Грановеттер признает, что оценка силы отношений — это более широкое «сочетание количества времени, эмоциональной интенсивности, близости (взаимного доверия) и взаимных услуг, характерное для той или иной связи». Последующие исследования подтвердили первоначальный вывод Грановеттера даже при оценке силы связей на основании более целостных критериев. См. статью Грановеттера “The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited,” *Sociological Theory* 1 (1983): 201–233.
11. Mark S. Granovetter, “The Strength of Weak Ties,” *American Journal of Sociology* 78, no. 6 (1973): 1371.
12. Там же, 1362.
13. Ибарра Э. Обретая Я: Неординарные стратегии, изменяющие карьеру. — СПб.: Стокгольмская школа бизнеса, 2005.
14. См. книгу Данбара, Dunbar, *How Many Friends Does One Person Need?* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2010), as well as the Wikipedia entry for Dunbar’s Number, <http://en.wikipedia>.

- org/wiki/Dunbar's\_number. Также см. замечания Кристофера Аллена, “The Dunbar Number as a Limit to Group Sizes,” *Life with Alacrity* (blog), March 10, 2004, [http://www.lifewithalacrity.com/2004/03/the\\_dunbar\\_numb.html](http://www.lifewithalacrity.com/2004/03/the_dunbar_numb.html).
15. Jeffrey Travers and Stanley Milgram, “An Experimental Study in the Small World Problem,” *Sociometry* 35, no. 4 (1969): 425–443, doi: 10.1109/TIT.2010.2054490.
  16. Hazer Inaltekin, Mung Chiang, and H. Vincent Poor, “Average Message Delivery Time for Small-world Networks in the Continuum Limit,” *IEEE Transactions on Information Theory* 56, no. 9 (2010), 4447–4470, doi: 10.1109/TIT.2010.2054490.
  17. <http://blog.okcupid.com/index.php/online-dating-advice-exactly-what-to-say-in-a-first-message/>.
  18. Brian Uzzi and Jarrett Spiro, “Collaboration and Creativity: The Small World Problem,” *American Journal of Sociology* 111, no. 2 (2005), 447–504. doi: 10.1086/432782.
  19. Кристакис Н., Фаулер Д. Связанные одной сетью: Как на нас влияют люди, которых мы никогда не видели. — М.: Юнайтед Пресс, 2011.
  20. См. Stowe Boyd’s blog post (and the comments section) for more on this theme: <http://www.stoweboyd.com/post/756220523/its-betweenness-that-matters-not-your-eigenvalue-the>.



ГЛАВА 5

# Ищем новые возможности



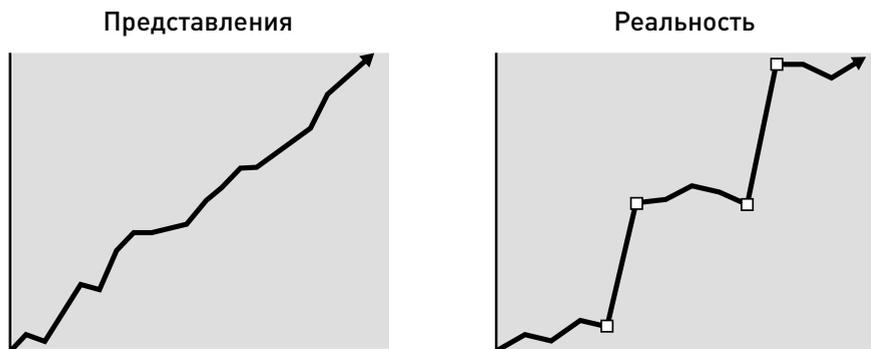


Успех начинается с возможностей. Каждая из них похожа на пас полузащитника нападающему в футболе. Одного паса мало, нужно принять его и дойти до ворот противника; надо еще потрудиться. Но без паса не будет гола. Для молодого адвоката «голом» может стать совместная работа с ведущим партнером фирмы; для художника — неожиданное предложение (возможно, из-за отмены другой выставки) показать свои работы в известном музее, а для студента — грант на проведение исследования.

Было бы здорово, если бы можно было зайти в магазин, порыться в корзине с разными возможностями, выбрать одну из них и просто за ней последовать. В таком случае иерархия власти в мире выглядела бы несколько иначе. Конечно же, в действительности все не так. Мы должны сами — с помощью своей сети контактов — создавать для себя профессиональные возможности, и подойдет нам далеко не каждая. Предприниматели начинают бизнес не на пустом месте; намерения и навыки, которые мы обсуждаем в этой книге, нужны им для того, чтобы находить самые лучшие возможности для своего бизнеса. Точно так же, чтобы чего-то добиться в карьере, нужно сосредоточиться на поиске и использовании самых лучших возможностей карьерного роста — возможностей, которые укрепят наше конкурентное преимущество и помогут быстрее реализовать план А или план В.

Рост стартапа обычно нельзя назвать медленным и стабильным. Чаще всего необычные и неожиданные возможности — прорывы, контракты, открытия — ведут компанию вперед и позволяют ей расти. Хороший пример — Groupon. В первый год своего существования компания еле дышала, и вы, вероятно, никогда не слышали ее предыдущего названия — The Point. Это она помогала объединиться людям, которые хотели привлечь единомышленников к участию в тех или иных социальных и гражданских

проектах. Эндрю Мэйсон, владелец сайта, заметил, что пользователи активнее всего объединяются друг с другом, когда хотят увеличить свою покупательную способность. Мэйсон увидел в этом возможность войти в новую нишу, поэтому совершил вираж к новому плану и создал сайт (всего за пару недель), предлагавший пользователям групповые скидки. Эндрю стал действовать быстро и эффективно, дав тем самым новый импульс развитию компании, и The Point превратилась в Groupon, сегодня ставшую акционерным обществом, капитализация которого составляет несколько миллиардов долларов. Но ни один стартап не способен расти такими астрономическими темпами вечно — по крайней мере без новых возможностей, позволяющих совершить новый прорыв. Сегодня у Groupon появилась масса конкурентов. Эндрю и члены его команды ищут новые возможности. Одна из них — скидки в местных компаниях, которые можно получать в режиме реального времени. Этот проект, Groupon Now, позволяет розничным компаниям, продающим скоропортящийся товар (например, ресторанам), привлекать посетителей в непопулярные часы. Если проект окажется удачным, компания совершит следующий скачок в развитии. Иначе говоря, траектория Groupon похожа на кривую реальности, изображенную на рисунке.



Как и в истории существования стартапов, в карьере каждого из нас тоже бывают прорывы. Обычно пользователи LinkedIn составляют свои резюме и даже профили в обратном хронологическом

порядке: места работы перечислены от текущего к самому первому, и все они напечатаны одним и тем же шрифтом. Но в реальности все не так. Профессиональная карьера — не последовательность одинаково важных мест работы. Всегда есть *самые важные* проекты, связи, опыт, а также судьбоносные события, позволяющие совершить прорыв и выйти на новый уровень развития.

Например, вот как развивалась карьера известного актера Джорджа Клуни. В 1982 г. этот молодой человек из Кентукки приехал в Голливуд. Как и многие другие, он мечтал стать кинозвездой. В его пользу «играли» несколько вещей: привлекательная внешность, некоторый врожденный талант, работоспособность и пара семейных связей. Но после 12 лет прослушиваний Клуни добился всего лишь случайных ролей в телесериалах категории В и все еще был очень далеко от настоящего кино. Все изменилось в 1994 г., когда актер ухитрился поймать ветер возможности, который мгновенно поднял его карьеру к новым высотам.

Компания Warner Bros. собиралась снимать дорогостоящую драму о медицине под названием «Скорая помощь». Снимали очень быстро. «Сценарий был захватывающим и свежим, непохожим на все то, что шло тогда по телевизору. Продюсеры предполагали, что новые серии сразу же будут выходить в эфир, и сериал должен был либо сразу же сойти с экранов, либо мгновенно стать “хитом”», — пишет Кимберли Поттс в своей книге о Клуни. Однажды кто-то показал Джорджу копию сценария, и он сразу понял, что новый сериал может стать для него «звездной» возможностью. Клуни не стал ждать, пока к нему обратятся создатели фильма. Он сам позвонил исполнительному продюсеру и сказал ему, что есть один актер, который не позволит никому другому получить главную роль в новом сериале. Его пригласили на прослушивание. Скоро ему перезвонили и сообщили приятную новость. «Только что началась моя карьера», — сказал Клуни, повесив телефонную трубку<sup>1</sup>. Действительно, его карьера, вся его жизнь и жизнь тех, кто его окружал, мгновенно взлетели на совершенно новый уровень. Сериал оказался очень успешным. На гребне успеха Клуни оставил телевидение и последовал

своей мечте — сниматься в настоящем кино. После нескольких посредственных фильмов он получил главную роль в кинокартине «Вне поля зрения», а потом — в блокбастере «Одиннадцать друзей Оушена». Скоро Клуни стал одним из самых заметных актеров Голливуда — и это случилось очень быстро, если учесть, сколько времени ушло на то, чтобы получить ту судьбоносную роль в сериале «Скорая помощь».

Но как Клуни понял, что это — та самая возможность, которая позволит ему совершить прорыв? Он вовсе не был уверен, что произойдет прорыв. В этом никогда нельзя быть уверенным. «Золотые» возможности не завернуты в яркую упаковку с соответствующей подписью; лучшие вакансии редко вывешивают на досках объявлений в центрах трудоустройства. Но сериал «Скорая помощь» отличали некоторые особые качества, и Клуни их заметил. Первый важный момент состоял в том, что в сериале участвовали довольно известные актеры. Второй — в том, что Клуни еще не играл главных ролей в телесериалах. Это был вызов. Возможность, которая заставляет нас делать все, на что мы способны, побуждает развиваться, осваивать новые сферы и помогает сделать серьезный шаг вперед.

Может быть, Клуни просто улыбнулась удача? Может быть, он просто оказался в подходящем месте в подходящий момент? Да, здесь есть элемент удачи. *Но можно научиться мыслить и действовать так, чтобы чаще оказываться в подходящем месте в подходящий момент.* Иначе говоря, можно сознательно увеличивать качество и количество возможностей для карьерного роста — даже если пока мы не знаем, каковы они и где их искать.

## ЧТО ПРОИСХОДИТ ВОКРУГ? БУДЬТЕ ЛЮБОПЫТНЫ

Есть одно особое настроение и стиль мышления, которые нужно «включить», как электричество, чтобы «заработали» все остальные «опции» по поиску возможностей. Это любопытство.

Предприниматели очень любопытны: они видят возможности там, где другие видят проблемы, ведь пока остальные просто жалуются, предприниматели спрашивают: почему? Почему, черт возьми, этот ужасный продукт или услуга не дают людям того, что должны? Можно ли их улучшить? Можно ли заработать на этом деньги? Вот как Эндрю Мэйсону пришла в голову идея сайта The Point: он пытался расторгнуть контракт с оператором сотовой связи, и это оказалось так сложно, что Эндрю стал думать, можно ли заставить нерадивую компанию как следует работать, если собрать вместе жалобы множества недовольных клиентов. Можно сказать, что предпринимательство начинается с раздраженного удивления! Для предпринимателей это сочетание превращается в постоянную бдительность, приводящую к нахождению новых возможностей для бизнеса. Любопытство (в сочетании с раздражением или без него) может привести вас в разные сферы, к разным людям и разным вакансиям и помочь вовремя заметить профессиональные возможности. Трудно научиться быть любопытным. Но этим качеством можно «заразиться», если общаться с любопытными людьми. И как только мы почувствуем, что такое любопытство, от него (к счастью) станет трудно избавиться.

Если наши глаза открыты, а разум любопытен, мы начинаем делать то, что увеличивает поток возможностей, — например, знакомиться с новыми людьми, открываться с неожиданной стороны в тех или иных ситуациях и видеть возможности среди проблем. В данной главе мы исследуем каждое из этих действий и поговорим о том, чем они могут быть полезны для нашей карьеры. Но не стоит ожидать немедленных результатов. Эндрю Мэйсон не проснулся в один прекрасный день с идеей сайта Groupon; эта новая возможность появилась благодаря тому, чем он постоянно занимался и о чем все время думал. Клуни получил роль в сериале «Скорая помощь» только через 12 лет после того, как приехал в Голливуд. Чтобы искать, находить и создавать возможности, нужны постоянные усилия.

Так что, даже если у вас нет причин прямо сейчас что-то менять (скажем, вы довольны своей работой), в любом случае

важно постоянно создавать новые профессиональные возможности. Отчасти это развивает «мышечную память»: чем больше попыток мы делаем, тем сильнее становится наше интуитивное ощущение того, как, где и почему в нашей карьере могут появиться новые возможности. Отчасти так происходит потому, что мы никогда не знаем, когда придется совершить вираж к плану В и воспользоваться новым вариантом развития карьеры. Сеть LinkedIn автоматически проводит поиск рекомендаций о работе на основании содержания вашего профиля, географического положения и качеств людей, похожих на вас, и показывает эти вакансии, даже если вы не указываете, что ищете работу. Мы создали эту функцию по совету одного рекрутера, который заметил: «Люди всегда ищут новые возможности, даже если не осознают этого».

## КАК НАХОДИТЬ И СОЗДАВАТЬ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ

### Инстинктивная прозорливость: будьте открыты случайной удаче

В главе о планировании и адаптации мы говорили о том, что истории успешных стартапов и успешной карьеры редко укладываются в последовательный и ясный рассказ. Вопреки общепринятому мнению о том, что предприниматели (или профессионалы) создают единственный и неизменный план развития своей компании (или своей карьеры), а потом неустанно и настойчиво воплощают его в жизнь, самые успешные компании и карьеры на самом деле много раз меняются и проходят через постоянные итерации. Здесь нет заранее намеченного пункта назначения; этот путь бесконечен. Может показаться, что у тех, кто по нему идет, возможности карьерного роста возникают в строгом соответствии с генеральным планом. «Я знал, что контакт с Нэнси будет очень важен для моего успеха, и поэтому решил подойти к ней на вечеринке...» Конечно, так не бывает. Чаще всего мы

встречаемся с каким-то человеком или находим идею, не имея особых намерений. Следовательно, нужно увеличивать свои шансы наткнуться на что-то ценное, т. е. оставаться открытыми ко всему, что происходит вокруг, и вовремя видеть возникающие возможности.

Для Джона Д'Агостино все началось со случайной встречи в сентябре 2002 г., в отеле Waldorf-Astoria в Нью-Йорке. Д'Агостино присутствовал на приеме, организованном фондом Italian American Foundation в честь Винсента Виолы, председателя совета директоров Нью-Йоркской товарной биржи (NYMEX). Это место, где покупают и продают фьючерсные контракты на энергетические продукты (главным образом на нефть). Здесь каждый день заключаются сделки на миллиарды долларов. Нью-Йоркская товарная биржа — одна из крупнейших в мире. Так что Винсент Виола — очень влиятельный человек. Д'Агостино, которому тогда еще не было 30, прибыл на прием, чтобы поблагодарить фонд за помощь в оплате его обучения в бизнес-школе. Выступление Джона привлекло внимание Виолы. Он вручил ему свою визитную карточку и сказал: «Выясните, сможете ли вы найти место в моем графике для встречи». Молодой и амбициозный Д'Агостино почувствовал себя словно начинающий рок-музыкант, которому сам Боно предложил бесплатно дать несколько уроков. Он знал, что такую возможность упускать нельзя. Д'Агостино раз десять позвонил секретарю Виолы и наконец договорился о встрече. В итоге Джон получил должность менеджера специальных проектов Нью-Йоркской товарной биржи, где занимался вопросами энергетического обмена с органом по развитию и инвестициям Дубаи. Скоро Джон Д'Агостино занял должность вице-президента NYMEX по стратегии (и даже стал главным героем книги под названием «Правдивая история парня из Лиги плюща, изменившего нефтяной рынок от Уолл-стрит до Дубаи» (The True Story of an Ivy League Kid Who Changed the World of Oil, from Wall Street to Dubai)). Неплохо для случайного знакомства.

Есть одно прекрасное качество — способность привлекать случайную удачу или совершать открытия без преднамеренных

действий. Чтобы описать это качество, английский писатель Хорас Уолпол придумал специальное слово: серендипити\* (*serendipity*). Его вдохновила старая персидская сказка под названием «Три принца из Серендипа». В этой сказке говорится о том, как король отправляет трех своих сыновей в дальние страны. В пути у принцев возникают разные трудности; однажды их обвиняют в воровстве. Но братья демонстрируют столь безупречные суждения и проявляют такую мудрость, освобождающие их от обвинений в краже верблюда, что отец и другие правители решают, что они уже готовы стать королями. В письме другу, описывая случайную удачу принцев из Серендипа, Уолпол употребляет слово «серендипность»: им повезло, что и говорить, но они всегда действовали мудро и поэтому сумели превратить неожиданную проблему в новую возможность. Выигрыш в лотерею — просто удача, а серендипность — это умение вовремя замечать потенциальные возможности и пользоваться ими.

Но даже если мы любопытны и бдительны, они просто так не упадут нам в руки. Серендипность и возможности возникают лишь тогда, когда мы что-то делаем. Д'Агостино приехал на прием, обратил на себя внимание Виолы и общался с влиятельными людьми, которые там присутствовали. Клуни постоянно ходил на прослушивания. Эндрю Мэйсон много раз повторял итерации на веб-сайте Groupm. В персидской сказке принцы из Серендипа «не просто проводили жизнь в роскоши, лежа на удобных кушетках дворца в Шри-Ланке. Они действовали, исследовали жизнь, путешествовали — именно поэтому им улыбнулась удача», — пишет Джеймс Остин в книге «Поиск, шанс и творчество» (*Chase, Chance, and Creativity*)<sup>2</sup>.

Эта сказка не случайно вдохновила Уолпола придумать понятие «серендипность», ведь в ней говорится об исследованиях и путешествиях. Мы не столкнемся со случайной удачей —

---

\* Серендипити — инстинктивная, или интуитивная прозорливость; термин, обозначающий способность, делая глубокие выводы из случайных наблюдений, находить то, чего не искал намеренно. — *Прим. ред.*

и не наткнемся на возможности, которые двинут нашу карьеру вперед, — если будем целый день лежать на диване. Действуя, что-то *делая*, мы «раскачиваем лодку» и создаем ситуации, когда на первый взгляд случайные идеи, люди и места «вступают в реакцию» и создают новые сочетания и новые возможности<sup>3</sup>. Находясь в движении, мы сплетаем сеть — как можно более широкую — и начинаем с ее помощью улавливать любые интересные возможности, которые встречаются нам на пути.

Легко сказать, что нужно быть в движении, — но куда двигаться? В конце главы мы предложим несколько конкретных рекомендаций, но быть открытым миру бывает очень просто. Например, можно продлить всего на один день следующую поездку в другой город и встретиться с живущими там друзьями друзей. Или пойти на вечеринку, где мы никого не знаем. Или купить журнал, который обычно не читаем.

Очевидно, нужно понимать, куда мы движемся. Например, если мы решили отправиться автостопом в Дарфур, это не та открытость, которая нам нужна. Но если мы хотим привлечь случайную удачу, не стоит выбирать слишком узкое направление. Чаще всего мы просто не знаем, когда, где и как возникнет новая возможность. На какой конференции вы случайно столкнетесь с другом вашей матери, который этим летом как раз набирает сотрудников в свою компанию? Какой продюсер в Голливуде перезвонит вам и попросит прислать ему ваш сценарий? Может быть, известный журналист начнет читать ваши записи в Twitter и попросит разрешения их цитировать? Никогда не знаешь наверняка. Так что нужно оставаться открытым, но установить разумные критерии. Можно поехать на конференцию и познакомиться там с новыми людьми; но еще лучше поехать на конференцию, найти человека, с которым интересно познакомиться, и подойти к тем, с кем он разговаривает. Так можно оставаться открытым тому, что происходит вокруг, но при этом не забывать о стратегии.

И всегда, в любых обстоятельствах оставайтесь самим собой. Делайте то, что, по вашему мнению, принесет вам пользу, — то,

что основано на вашем конкурентном преимуществе и на каждой из трех частей головоломки. Ходить на вечеринки — хороший способ знакомиться с новыми людьми, но если вы не любитель вечеринок, не ходите туда. Как говорит предприниматель Бо Пибоди, «лучший способ привлечь удачу — все время быть в гуще дел и событий»<sup>4</sup>. Действуйте. Постепенно вы почувствуете, что такое серендипити, и перед вами начнут открываться именно те возможности, в которых вы нуждаетесь.

## Поддерживайте связи с группами людей: клубы и ассоциации

Возможности не летают в небе, словно облака. Они крепко привязаны к людям. Когда мы ищем возможность, то на самом деле ищем *людей*. Когда мы оцениваем возможность, то на самом деле оцениваем *людей*. Если мы пытаемся найти ресурсы, чтобы воспользоваться возможностью, то на самом деле хотим заручиться поддержкой *людей*. И работу нам предлагает не компания, а *люди*.

В предыдущей главе мы говорили о том, как создать сеть, состоящую из профессиональных союзов, «слабых связей» и «мостов». А сейчас мы исследуем, каким образом через этих людей «текут» возможности. Те, у которых есть хорошие идеи и важная информация, склонны общаться друг с другом. Чтобы успешно развивать карьеру, нужно попасть туда, где есть самые лучшие возможности. Именно так люди продвигались вперед в течение многих столетий.

Давайте вернемся почти на 250 лет назад. Джозеф Пристли, молодой ученый-любитель и священник, проводил эксперименты в своей кустарной лаборатории, находящейся в английской деревне. Пристли был очень талантлив, но работал в полной изоляции. 1 декабря 1765 г. он отправился в Лондон, чтобы посетить «Клуб искренних вигов» (Club of Honest Whigs). Детище Бенджамина Франклина, в XVIII в. он был чем-то вроде современных клубов по интересам. Франклин, который жил тогда в Англии

и лоббировал интересы американских колоний, два раза в месяц, по четвергам, приглашал своих друзей в лондонское кафе Coffee House. Здесь его члены вели непринужденные беседы о философии, науке, богословии и политике и на другие актуальные темы того времени.

Пристли приехал на одну из таких встреч, чтобы получить отзывы по поводу своей идеи о книге, посвященной прогрессу науки в понимании такого явления, как электричество. Он получил не только отзывы, а намного больше. Франклин и его друзья поддержали Пристли делом: они предложили ему поработать в своих частных научных библиотеках. Они предложили помощь в редактировании рукописи. Они предложили ему свою дружбу. Пристли тоже было что им предложить: он был увлечен распространением научных идей и открытий. Пристли задействовал для этого свою социальную сеть, тем самым укрепляя связи между ее участниками и развивая свои идеи. Он знал, что рано или поздно новые знакомства дадут ему множество возможностей. Действительно, один вечер в лондонском кафе кардинально изменил траекторию развития его карьеры (точно так же, как роль Клуни в сериале «Скорая помощь»). Как пишет Стивен Джонсон в книге «Изобретение воздуха» (The Invention of Air), из полной изоляции Пристли пришел к «широкой сети отношений и к сотрудничеству, возникавшему в непринужденной атмосфере встреч в кафе»<sup>5</sup>. Позже Пристли стал известным ученым и писателем. Именно он открыл существование кислорода. Лондонское кафе Coffee House скоро стало «центром инноваций британского общества»<sup>6</sup>.

Франклин и раньше организовывал такие регулярные дружеские встречи. За 40 лет до этого он собрал 12 своих «самых неординарных» друзей (как он называет их в автобиографии) в Филадельфии и создал клуб «самосовершенствования». Его члены встречались раз в неделю и рекомендовали друг другу интересные книги, идеи и контакты. «Самосовершенствованием» они занимались, дискутируя о философии, морали, экономике и политике. Они назвали свою группу «Хунтой». Скоро группа

стала форумом для мозговых штурмов и мощным инструментом влияния на общественное мнение. В этом клубе родилось множество новых концепций, например идеи первой публичной библиотеки, волонтерской пожарной службы, первой государственной больницы, полицейских управлений и мощных улиц. Участники группы работали над совместными проектами. Например, одна из идей «Хунты» состояла в том, что необходимо создать систему гуманитарного высшего образования, где студенты изучали бы классику и в то же время овладевали практическими знаниями. Вместе с еще одним участником «Хунты», Уильямом Коулманом, и несколькими другими членами клуба Франклин создал учебное заведение, которое теперь называется Пенсильванским университетом. Это был первый мультидисциплинарный университет в Америке.

Бенджамина Франклина многие знают как человека увлеченного, который посвятил себя самообразованию, и бесконечно изобретательного — настоящего предпринимателя. Но самая «предпринимательская» черта Франклина связана не столько с его личными талантами и качествами, сколько с тем, как он помогал тем, кто его окружает, раскрывать свои таланты. Франклин верил, что, если собрать умных людей, создать непринужденную атмосферу и позволить им просто поговорить, хорошие возможности появятся сами собой. Он создал тенденцию, которую французский писатель Алексис де Токвиль отметил в своей книге «Демократия в Америке»\* — классической работе о «молодых годах» Соединенных Штатов, написанной в 1835 г.: нет ничего более характерного для Америки, чем склонность ее жителей создавать ассоциации, связанные с разными интересами, целями и ценностями.

В начале XX в. началось бурное развитие социальных сетей. Перед смертью Дж. П. Морган — один из самых известных предпринимателей и бизнесменов своего времени — был членом 24 ассоциаций. Адвокат из Чикаго по имени Пол Харрис, воз-

---

\* Токвиль А. Демократия в Америке. — М.: Прогресс, 1992.

можно, не столь знаменит, как Морган, но его роль в истории оказалась не менее важной. В поисках новых клиентов для своей юридической практики — и средства от одиночества — он создал группу местных бизнесменов, которые могли помочь друг другу в делах и получали удовольствие от общения друг с другом. Они назвали свою группу «Ротари», потому что каждую неделю встречались дома у каждого из них, по очереди\*. Клуб начал расти, и, чтобы поддерживать непринужденную атмосферу, основатели стали тщательно подбирать новых участников. Члены клуба обращались друг к другу только по имени, фамилии или титулы вроде «господин» не позволялись<sup>7</sup>. Сегодня в мире существует около 30 000 Ротари-клубов и в них состоит более 1,2 млн активных участников.

В последние два десятилетия XX в. неформальные социальные сети оставались очень популярными, особенно в главных центрах инноваций США. В 1975 г. группа энтузиастов-компьютерщиков в Области залива создала «Домашний компьютерный клуб» (Homebrew Computer Club) и пригласила в него тех, кто разделял их интерес к технологиям, «посетить собрание людей с похожими интересами. Обмен информацией, обсуждение идей, помощь в работе над проектом, что угодно еще»<sup>8</sup>. Членами клуба стали 500 молодых «ботаников», из них 20 человек создали собственные компьютерные фирмы, в том числе и Стив Возняк, один из основателей компании Apple. В клубе Homebrew возникла особая модель распространения информации через неформальные социальные сети, принятая в Кремниевой долине (подробнее мы это обсудим, когда будем говорить о сетевой разведке).

Небольшие, неформальные сети и сегодня очень эффективны для распространения идей. Вот почему до сих пор существуют местные бизнес-клубы и группы выпускников. Книжные клубы. Клубы пчеловодства. Конференции и отраслевые выставки. *Если вы хотите увеличить поток возможностей, станьте участником как можно большего количества таких групп и ассоциаций.*

---

\* От слова rotation (англ.) — чередование. — Прим. ред.

Если вы не знаете, с чего начать, посетите сайт [www.meetup.com](http://www.meetup.com). Он объединяет 90 000 групп по интересам в 45 000 городов и помогает организовывать встречи, на которых единомышленники могут знакомиться друг с другом. Скотт Хейферман, генеральный директор сайта Meetup, говорит: «Девиз “сделай сам” мы превращаем в “делайте сами”. Все больше людей объединяются друг с другом ради тех или иных целей». Это «Я<sup>Мы</sup>» в действии. Мы с Беном постоянно участвуем в конференциях и посещаем встречи. Мы и познакомились на одном неформальном мероприятии, где раз в год собирается около 100 человек, чтобы обсудить самые разные вопросы, от науки и политики до практической философии. Никаких докладчиков, никаких круглых столов — только свободное общение в неофициальной атмосфере в окрестностях Сандэнса, штат Юта.

Чтобы получить максимальную пользу от таких мероприятий, придется проявить некоторую изобретательность. Крис Сакка, инвестор технологических стартапов, кое-что об этом знает. Но прежде чем стать инвестором и даже до того, как прийти на работу в компанию Google, он был безработным юристом очень нуждался в деньгах, чтобы выплатить кредит за обучение. Крис стал тайком, без приглашения ходить на приемы, где собирались люди, работавшие в технологических компаниях. Его испанский помогал ему уговорить работников кухни впустить его. Скоро Крис понял, что визитная карточка, на которой указано только его имя, ни на кого не производит впечатления. Тогда он разработал хитроумный план того, как обратить на себя внимание на таких мероприятиях: создать консалтинговую компанию и принять на работу самого себя! Крис заказал новые визитные карточки, нашел программиста, чтобы создать сайт, и попросил друга нарисовать логотип компании. И продолжал ходить на приемы и встречи. Теперь он вручал новым знакомым визитные карточки, где было написано: «Крис Сакка. Salinger Group. Директор». И вдруг люди стали проявлять к нему интерес. Благодаря новым знакомствам он скоро получил руководящую

должность в компании по разработке веб-инфраструктуры, и его карьера пошла в гору.

Но не всегда нужно входить в ту или иную группу «со стороны». У каждого из нас уже и так есть достаточно контактов. Нужно только проявить некоторую изобретательность. Например, можно подумать о группах выпускников. Конечно, бывшие однокурсники и ассоциации выпускников колледжей — хороший источник возможностей. Но мы ведь еще и «выпускники» организаций, в которых раньше работали.

Членство в одной известной корпоративной группе выпускников в Кремниевой долине открыло для меня множество возможностей. После того как интернет-аукцион eBay купил PayPal, члены команды ее топ-менеджеров занялись новыми проектами, но продолжали общаться, инвестировали компании друг друга, приглашали друг друга на работу, вместе арендовали офисы и т. д. Здесь нет никаких членских взносов, никаких тайных знаков, никаких ежемесячных встреч; только неформальное сотрудничество. Но благодаря этим связям возникли некоторые из самых успешных проектов в Кремниевой долине. В итоге у нашей группы даже возникла особая репутация — ее стали называть «мафией PayPal».

Она стала уникальным источником новых возможностей. Почему?

Во-первых, каждый ее участник — прекрасный профессионал. Это самое главное: любая группа хороша лишь настолько, насколько хороши ее участники. Сеть хороша ровно настолько, насколько хороши ее «ячейки». Чтобы оценить группу, нужно оценить ее отдельных участников.

Во-вторых, у всех членов этой «банды» есть что-то общее: работа в PayPal, интересы и ценности, которые их туда привели. Общий опыт создает доверие, а это побуждает людей делиться информацией и перспективами. У сетей, открывающих новые возможности, всегда есть какой-то «общий знаменатель». Всех посетителей конференции интересует одна и та же тема; прихожан церкви объединяет общая вера; участники «Хунты»



Франклина были интеллектуалами и стремились к личному развитию.

В-третьих, есть фактор географической близости. Легче всего сотрудничать, когда информация и идеи быстро передаются между всеми заинтересованными сторонами, а для этого в идеале они должны находиться в одном и том же месте. Именно поэтому Франклин собирал группы друзей в одной комнате в Филадельфии и в одном кафе в Лондоне. Именно поэтому в Ротари-клубах сначала было не больше 12 членов. Именно поэтому конференция, где мы с Беном познакомились, проводится на закрытом курорте в небольшом городе.

В-четвертых, в группе существует особая культура открытости и сотрудничества. Чтобы сеть была полезной, все ее участники

должны быть готовы ее развивать, наполняя информацией и идеями. В своей книге, посвященной тому, как и почему в 1980-х гг. калифорнийские компании по производству полупроводников превзошли компании из Бостона, Анна Ли Саксениан из Школы информации Калифорнийского университета в Беркли пишет, что предприниматели с Западного побережья открыто делились своими открытиями с другими, и даже с конкурентами, ради общего прогресса. В группе PayPal — та же динамика. Ее участники поддерживают отношения и сотрудничают друг с другом, даже если конкурируют между собой (например, в ней есть несколько топ-менеджеров, иногда соперничающих за одни и те же контракты).

Одной из самых лучших возможностей в моей карьере был шанс создать в 2003 г. сеть LinkedIn. Через пять месяцев после того, как eBay купила PayPal, я собрал команду из шести человек и предложил им постоянную работу в офисе. Мне удалось так быстро создать компанию, потому что у меня были друзья, ставшие соучредителями, первыми сотрудниками и инвесторами. Я попросил стать соучредителями новой компании двух бывших коллег по Socialnet, бывшего одноклассника из колледжа и бывшего коллегу по работе в Fujitsu. Нас инвестировали Питер Тиль, Кит Рабойс из «мафии PayPal» и еще несколько человек. Бывший коллега из PayPal даже предложил нам первый офис. Личные отношения — прекрасный фундамент для бизнеса.

Вот основные качества «мафии PayPal»: ее участники — профессионалы высшего класса, их объединяют общие интересы, культура открытости и сотрудничества, географическая близость и общая сфера деятельности. Все это превращает нашу группу в богатый источник возможностей. И те же самые факторы делают достойной вашего внимания любую профессиональную сеть или ассоциацию.

Наконец, лучше участия в группах и ассоциациях может быть лишь одно: формирование своей собственной группы. Создайте собственную «мафию» — группу, клуб или ассоциацию — и развивайте в ней культуру «мафии PayPal». Каждый год я организую

встречу, которую называю «Уик-энд без названия». Подобно клубам Франклина, это собрание единомышленников, которые хотят вместе подумать о том, как изменить мир. С 2006 г. Бен руководит чем-то вроде аналога «Хунты»: около 20 человек (в основном профессионалов в сфере технологий) регулярно встречаются за обедом, чтобы поговорить на интересные темы. Эти собрания посвящены определенным вопросам, но неформальны, как и собрания «Хунты» Франклина. Непринужденная атмосфера способствует открытости, интеллектуальному поиску, и в итоге рождаются новые интересные идеи. Такие встречи не нужно даже проводить регулярно. Организация субботнего обеда для десятка бывших коллег принесет вам только пользу. И не забывайте, если вы «идейный вдохновитель» и «центр» группы, это все равно что почетное место на баскетбольном матче: вы ничего не пропустите.

Стивен Джонсон говорит: «Удача любит коллективный разум». Объединяйте свой разум с умами других людей, как делали это Бенджамин Франклин, Джозеф Пристли, Дж. П. Морган и др., и вам будет проще увидеть и использовать возможности, способные кардинальным образом изменить вашу карьеру.

## Шевелитесь!

Независимо от того, на какой стадии развития находится наша карьера, всегда бывают моменты, когда нам кажется, что мы загнаны в угол и увязли в проблемах. Когда у нас нет союзников, денег или ни того ни другого. Когда никто не звонит и никто никуда не приглашает. В таких ситуациях помогает самая главная стратегия предпринимателей: нужно шевелиться. (Но шевелиться — не значит суетиться.) Многим из тех, с кем мы познакомились на страницах этой книги, пришлось как следует шевелиться, чтобы получить новые возможности для карьерного роста. Например, когда Мэри Сью Милликен пыталась получить работу в модном чикагском ресторане Le Perroquet, она писала письма его владельцу каждые три или четыре дня в течение двух

недель, пока он не взял ее на работу (за \$3,25 в час). Ее смена начиналась в восемь утра, но Милликен каждый день приходила в ресторан в половине шестого<sup>9</sup>. Именно это мы называем словом «шевелиться», и такая способность может увеличить ваше конкурентное преимущество. Предприниматели, которым всегда приходится работать в условиях тех или иных ограничений, прекрасно знают, что значит шевелиться.

*Будьте находчивы: если вам не на чем спать, смастерите кровать сами*

Был январь 2008 г. У основателей компании Airbnb Джо Геббиа, Брайана Чески и Нейтана Блечарзика случилась небольшая неприятность: они разорились. Идея их компании, Air Bed and Breakfast («Надувной матрас и завтрак») состояла в том, что любой, у кого есть надувной матрас, свободный диван или кровать, может заработать, сдавая их в аренду. Это была неплохая идея. Например, в 2008 г., во время съезда Демократической партии в Денвере, Колорадо, Барак Обама должен был выступать на переполненном стадионе на 80 000 мест — в городе, где всего 27 000 жителей. Гостиницы были переполнены. Тысячи сторонников Демократической партии пытались найти место для ночлега. Благодаря сайту Airbnb.com жители Денвера смогли удовлетворить спрос, сдавая в аренду приезжим свои диваны, матрасы и кровати. Во время таких мероприятий или больших конференций на сайте было очень много пользователей, но такие события случаются редко; ежедневный трафик оставался низким, и бизнес не приносил прибыли. Чтобы преодолеть пропасть между доходами и расходами, основатели спустили все свои сбережения.

Но они продолжали верить в свою идею. Им нужно было немного больше времени, чтобы выяснить, в каком направлении можно развивать бизнес. Поэтому они сделали то, что на их месте сделал бы любой разумный предприниматель: стали предлагать дополнительные услуги, а именно — продавать сухие завтраки. В лихорадке предвыборной гонки основатели сайта попросили бывших одноклассников из Школы дизайна Род-

Айленда разработать авторскую упаковку для сухих завтраков. Так появились завтраки «Обама О» («Завтрак перемен») и «Капитан Маккейн» («Белая ворона» в каждой ложке»). Они сложили коробки в кухне, наполнили их сухими завтраками из обычного супермаркета и стали продавать на своем сайте по \$40. Чески вспоминает, как его мама спросила: «У вас теперь компания по продаже сухих завтраков?» Нет, им просто были нужны наличные деньги — из любых источников. «Предвыборные» сухие завтраки попали в сюжет телеканала CNN, и не успели основатели Airbnb продать все коробки с «Обама О», как у них на счету было уже \$20 000 прибыли.

Благодаря этим деньгам парни смогли выиграть время и в итоге нашли способ увеличить трафик на сайте, удержать клиентов и получать стабильную прибыль. Их изобретательность впечатлила инвесторов, и они смогли привлечь финансирование, в том числе первоначальные вложения от компании Greylock, которыми тогда руководил я. С тех пор сотни тысяч путешественников смогли переночевать на диванах и надувных матрасах других пользователей сайта.

Трудно объяснить, что такое изобретательность, но мы обычно узнаем ее, когда она в чем-то проявляется. Генеральный директор компании Amazon Джефф Безос решил жениться и сказал друзьям, которые устраивали ему свидания, что хочет встретить женщину, которая отличалась бы изобретательностью. Никто не понял, что он имеет в виду. Тогда Джефф объяснил: «Я хочу встретить такую женщину, которая смогла бы вытащить меня из тюрьмы в стране третьего мира!» Больше объяснять не пришлось<sup>10</sup>. Ребята из Airbnb, если бы понадобилось, вытащили бы кого угодно из любой тюрьмы в любой стране третьего мира.

*Будьте жизнеспособны:*

*если противники кричат, сделайте музыку погромче*

Возможно, Тим Вестергрэн — самый живучий человек в Кремниевой долине. В 1999 г. он услышал о том, что лейбл Geffen Music расторг контракт с певицей Эйми Манн, потому что у нее оказа-

лось недостаточно поклонников, которые бы платили ему деньги. Это побудило Тима создать собственный бизнес: интернет-радио под названием Pandora. Вестергрэн считал, что Эйми Манн можно объединить в онлайн-директории с похожими, но более популярными исполнителями, и тогда у нее станет больше поклонников. Он создал проект Music Genome Project, где эксперты оценивают песни по многим параметрам (от 200 до 400), а потом рекомендуют новые композиции и новых исполнителей пользователям на основании того, какие песни и каких исполнителей они выбирали раньше. Например, известный сингл Эйми Манн *Save Me* отличают «тонкая струнная аранжировка» и «смешанная минорно-мажорная тональность». Поэтому на радио Pandora он находится в одной директории с композицией *Fallen* Сары Маклахлан, в которой похожая аранжировка.

Скептиков было более чем достаточно. Вы собираетесь заставить экспертов прослушать сотни тысяч песен и по отдельности оценить их по сотням параметров? Вы хотите уговорить компании звукозаписи разрешить транслировать через Интернет музыку, защищенную авторским правом? Вы собираетесь развивать интернет-бизнес в тот момент, когда еще не остыл пепел доткомов? Вы сошли с ума! И целых девять лет скептики были правы.

Вестергрэн создал радио Pandora во время первого бума доткомов, и ему удалось привлечь средства инвесторов. Но пузырь лопнул, и Тиму не удалось получить дополнительные деньги, чтобы сохранить компанию. Кроме того, музыкальная онлайн-индустрия все еще была нестабильна, а в экономике начался застой. Тим проводил общие встречи со своими 50 сотрудниками каждые две недели, и на каждой просил людей поработать бесплатно еще две недели. В конце 2002 г. Тим приехал в свой офис и обнаружил на двери уведомление о прекращении аренды. В конце 2003 г. четверо бывших сотрудников подали на него в суд по поводу невыплаченной зарплаты. К марту 2004 г., получив больше 300 отказов от венчурных капиталистов, Вестергрэн убедил компанию *Walden Venture Capital* предоставить ему

инвестиции в размере \$9 млн. В 2005 г. радио Pandora все еще не приносило прибыли, и Вестергрэн изменил бизнес-модель. Теперь компания могла зарабатывать не только на плате за подписку, но и на рекламе. Это помогло, но ненадолго. В марте 2007 г. федеральный Совет по авторскому праву увеличил отчисления, которые онлайн-радиостанции должны были платить компаниям звукозаписи. Это могло увеличить накладные расходы радио Pandora на 1000%. «На следующий день наш бизнес был уничтожен, — говорит Вестергрэн. — Мы даже хотели закрыть компанию»<sup>11</sup>. Но команде хватило живучести. Она быстро заключила партнерские соглашения с другими интернет-радиостанциями и начала кампанию лоббирования в Вашингтоне, чтобы продлить период переговоров с компаниями звукозаписи. Пользователи радиостанции Вестергрэна завалили конгресс США электронными письмами и телефонными звонками; он говорит, что в целом в конгресс поступило около 1 млн писем и звонков.

В 2009 г. радио Pandora приобрела репутацию «главного неудачника» среди стартапов Кремниевой долины. Исполнители и лейблы звукозаписи заключили соглашения о распределении доходов с онлайн-радиостанциями, решив тем самым спор об оплате авторских прав. Скоро Дэвид Зе из компании Greylock принес в компанию новые инвестиции и вошел в ее правление. К концу 2010 г. в музыкальной библиотеке Pandora было более 700 000 композиций, и компания получила \$100 млн дохода. В 2011 г. она провела процедуру IPO, т. е. первичного публичного размещения своих акций.

Почти десять лет радио Pandora изводили судебные процессы, неблагоприятное законодательство и постоянная угроза банкротства. Но Тим и его команда не сдавались. Они упорно искали новую модель того, как люди находят и слушают музыку. Гибкость и упорство помогали им остаться в игре. В вашей карьере эти качества тоже будут полезны.

Основателям Airbnb и Pandora пришлось работать в условиях крайне ограниченных ресурсов. Им не хватало денег. Им не хва-

тало ноу-хау. Им не хватало связей. Им не хватало сотрудников, советников, партнеров. Но все эти препятствия лишь открывали перед ними новые возможности. Когда нам не хватает ресурсов, мы создаем их сами. Когда у нас нет выбора, кроме как бороться, мы готовы биться насмерть. Когда у нас нет другого выхода, кроме как что-то придумать, мы это придумаем. Катерина Фейк, соучредитель сайта Flickr, говорит: «Чем меньше у вас денег, чем меньше у вас людей и ресурсов, тем больше вам нужны творческие способности». Прояви находчивость или умри. Именно поэтому стартапы так часто опережают крупные компании, когда речь идет о революционных инновациях: если Microsoft не будет шевелиться целый год, то на ее счетах в банке все равно будут миллиарды долларов; а если стартап не будет шевелиться, то тут же выйдет из игры. Если вы хотите выяснить, насколько вы на самом деле находчивы, сократите свой бюджет. Сократите свои крайние сроки. И посмотрите, как вы с этим справитесь. Это подготовит вас к настоящим трудностям, которые неизбежно возникнут.



Продавать сухие завтраки, чтобы финансировать онлайн-каталог свободных диванов и надувных матрасов? Завалить конгресс письмами, чтобы изменить закон, способный разорить вашу любимую компанию? Как бы вы это ни назвали — изобретательностью, гибкостью или наглостью, но именно за счет таких черт характера предприниматели создают для себя новые возможности в трудные времена. Этому не научишься по книгам. Но можно найти для этого вдохновение. И как со всеми остальными стратегиями предпринимателей, описанными в нашей книге, чем больше вы шевелитесь, тем быстрее это входит в привычку.

Эрика Баркера можно назвать примером предпринимателя, умеющего шевелиться, но он не создал ни одной компании и никогда не жил в Кремниевой долине. Эрик десять лет писал сцена-

рии в Голливуде, а потом решил вернуться к учебе и получить диплом MBA. Он добился больших успехов в киноиндустрии и сотрудничал с лучшими студиями, например с Disney, но всегда хотел работать в сфере менеджмента. Осенью 2007 г. Эрик поступил в бизнес-школу Бостонского колледжа. Он полностью сосредоточился на учебе, летом проходил практику в компании Nintendo, а следующей осенью начал искать работу в сфере менеджмента.

Потом начался экономический кризис. У Эрика было хорошее резюме и диплом известной бизнес-школы, но казалось, что для возможных работодателей ни то ни другое не имеет значения. Все они говорили, что им нужен сотрудник с более солидной финансовой подготовкой. Пять месяцев спустя Эрик все еще искал работу. Однажды на сайте Facebook он разместил объявление, предназначенное для пользователей, работающих в пяти компаниях: Microsoft, Apple, Netflix, YouTube и IDEO (консалтинговая компания из Пало-Альто, занимающаяся разработками и инновациями). В объявлении были его фотография и следующий текст: «Здравствуйте, меня зовут Эрик, и я мечтаю работать в компании Microsoft. У меня есть диплом MBA/MFA и большой опыт работы в медиа. Вы можете мне помочь? Пожалуйста, кликните сюда!»

Эрик не думал, что его объявление работает, так что представьте себе, как он удивился, когда в следующие недели стал получать электронные письма от незнакомых людей, которые его поддерживали и, что еще важнее, давали ему контакты своих знакомых, работающих в Microsoft. Скоро история Эрика стала «хитом» блогосферы. Каким-то невероятным образом ему удалось привлечь внимание... к своим поискам работы. Он отправил больше сотни электронных писем в разные информационные агентства и блоги, где описывал, как искал работу через социальную сеть. Очень скоро его история появилась в самых разных изданиях, от *Boston Globe* до *Baltimore Sun*.

Объявление Эрика просмотрели больше 50 000 раз, оно собрало 500 «лайков». Он получил 20 писем от рекрутеров, пред-

лагавших отправить его резюме людям, которые хотели бы связаться с ним через LinkedIn, чтобы больше узнать о нем. Эрик добился популярности, что и говорить, но предложений о работе все еще не было. Затем, в июне 2009 г., примерно через полтора месяца после размещения объявления, Эрик получил долгожданное письмо от менеджера по персоналу компании Microsoft. В итоге туда его не пригласили, но он получил работу в компании, занимающейся видеодизайном, через своего преподавателя из бизнес-школы. Вся эта «кампания» помогла ему понять одну важную вещь. Используя аналогию из своей прошлой жизни, он поделился с нами главным своим открытием, с которого и началась цепь событий: «Отдел управления персоналом крупной компании похож на солдат из фильма “300 спартанцев”. Они держат оборону. Они не могут сказать “да”, но могут сказать “нет”. Задача этих людей — не позволить вам продвинуться вперед. Найдите способ их обойти и добраться до тех, кто может сказать “да”. Я так и сделал, я шевелился».



Возможности приходят и уходят — если мы их не используем, то они быстро исчезнут. После сделки eBay/PayPal в 2003 г. я планировал как следует отдохнуть и посвятить весь следующий год путешествиям. Чтобы очистить мозги и спланировать этот год отдыха, сначала я на две недели уехал в Австралию. Там я как следует подумал и пришел к выводу, что мне нужно вернуться в Кремниевую долину и как можно быстрее создать потребительскую интернет-компанию. Для этого был как раз подходящий момент, и я не мог позволить себе его упустить. На рынке возникла благоприятная ситуация: был большой спрос на инновации в сфере потребительского Интернета, но многие предприниматели (мои возможные конкуренты) и инвесторы выжидали, все еще напуганные крахом доткомов. Но я понимал, что они не будут ждать вечно. Кроме того, у меня была мощная социальная сеть, созданная в PayPal, и я мог сравнительно быстро собрать ресурсы и учредить новую компанию.

Дело в том, что самые лучшие возможности вряд ли будут соответствовать вашему графику. Было бы здорово, если бы можно было наткнуться на потрясающую новую вакансию как раз в тот момент, когда мы собираемся сменить работу. Было бы здорово, если бы конференция, на которую мы так хотим поехать, совпала с неделей, когда босса не будет в офисе. Но чаще всего так не бывает. Чаще всего возможности приходят тогда, когда у нас совсем другие планы — например, отправиться путешествовать.

Возможности, которые мы создаем или ищем, не только возникают в самый неподходящий момент, но еще и сопровождаются неуверенностью и неопределенностью. Чаще всего трудно сразу понять, чем одна возможность лучше других. Иногда нам хочется «не торопиться с решением», и мы слишком долго думаем, вместо того чтобы тут же ухватиться за возможность, обещающую «прорыв». Но часто «не торопиться с решением» гораздо более рискованно, чем немедленно начать действовать.

Часто мы проигрываем как раз потому, что пытаемся не торопиться с решением. Как однажды сказал мне мой папа, *«как только мы приняли решение, в краткосрочной перспективе это уменьшает наши возможности, но в долгосрочной перспективе увеличивает их»*. Чтобы продвинуться в карьере, нужно принимать решения и использовать возможности, т. е. делать итерации, несмотря на все сомнения и все неудобства.

Если не сейчас, то когда?

## ИНВЕСТИРУЕМ В СЕБЯ

Завтра:

- Выделите время для действий, не имеющих конкретной цели. Специально запланируйте целый день на следующей неделе, чтобы прочитать книгу, до которой у вас никак не доходят руки, пригласить на обед коллегу из другого отдела или сходить на лекцию или семинар, посвященные темам, смежным с вашей профессией.
- Пригласите на обед самого любопытного человека из всех ваших знакомых и попробуйте «заразиться» его интересом к жизни.

На следующей неделе:

- Найдите отраслевое мероприятие или конференцию, которые будут проходить в следующие полгода. Купите билет и оплатите участие.
- Выберите конкретный день, который станет для вас «днем «да»». Говорите «да» всему, что происходит в этот день, и отмечайте, как возникает серендипность.
- Возможности — это люди. Найдите участников своей профессиональной сети, которые всегда заняты чем-то интересным. Попробуйте понять, как им удается находиться в «центре возможностей», и подумайте о том, каким образом вы могли бы чаще общаться с ними.

В следующем месяце:

- Создайте собственную группу или ассоциацию. Возможно, это будут регулярные обеды или просто одна встреча — важно просто собрать друзей, чтобы поделиться идеями и ресурсами. Создайте простой вики-сайт или используйте группы на сайте LinkedIn, чтобы организовать мероприятие и распространять информацию о нем.

- Подпишитесь на отраслевые журналы, например *Wired*, *MIT Technology Review* или какие-нибудь еще, — в них часто можно найти информацию о новых тенденциях на рынке. Выясните, кто из ваших друзей самый технически «продвинутый». Это поможет вам понять, как новейшие тенденции в сфере технологий, в экономике или в обществе создают «волны» новых возможностей.

### *Сетевая разведка*

Поговорите со своими союзниками о том, как вы могли бы сотрудничать во время поиска, создания и использования новых возможностей. Скажите своим союзникам, что если вы узнаете о хорошей возможности, то постараетесь помочь им ее использовать.

## Примечания

1. Kimberly Potts, George Clooney: The Last Great Movie Star (New York: Applause Theatre & Cinema Books, 2007), 50.
2. James H. Austin, Chase, Chance and Creativity: The Lucky Art of Novelty (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2003), 69.
3. Перефразированная цитата Джеймса Остина.
4. Bo Peabody, Lucky or Smart?, Secrets to an Entrepreneurial Life (New York: Random House, 2004).
5. Steven Johnson, The Invention of Air: A Story of Science, Faith, Revolution and the Birth of America (New York: Riverhead Books, 2008), 53.
6. Там же.
7. Pamela Walker Laird, Pull: Networking and Success Since Benjamin Franklin (Cambridge, MA, Harvard University Press, 2007), 88.
8. AnnaLee Saxenian, Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128 (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994), 34.

9. Michael Eisner and Aaron D. Cohen, *Working Together: Why Great Partnerships Succeed* (New York: Harper Business, 2010), 202.
10. Nicholas Carlson, “Jeff Bezos: Here’s Why He Won,” *Business Insider*, May 16, 2011, <http://www.businessinsider.com/jeff-bezos-visionary-2011-4#ixzz1NsYA4QfS>.
11. Claire Cain Miller, “How Pandora Slipped Past the Junkyard,” *New York Times*, March 7, 2010, <https://myaccount.nytimes.com/membercenter/feedback.html>.



ГЛАВА 6

# Разумный риск





У риска плохая репутация. Мы ассоциируем его с такими вещами, как разорение на фондовом рынке или езда на мотоцикле без шлема. Но риск — не враг. Это постоянная часть жизни. На самом деле без разумного и проактивного отношения к риску мы не сможем использовать те возможности, о которых говорили в предыдущей главе. Люди гораздо чаще наслаждались бы новыми возможностями, если бы для этого было достаточно просто развивать социальные сети, а также проявлять серендипность и находчивость. Конечно, все это необходимо, но редко когда бывает достаточно. За хорошие возможности всегда идет конкуренция. И поэтому, если вы идете на разумный риск, то сможете использовать шансы, которые упускают другие. Там, где они видят красный свет, вы увидите зеленый.

«Риск» в контексте развития карьеры — это негативные последствия того или иного действия или решения, и они вполне вероятны. Следовательно, рискованными можно назвать такие ситуации, в которых уровень риска превышает определенный порог. Например, летать самолетами крупных авиакомпаний не слишком рискованно. В худшем случае самолет может разбиться, что будет очень плохо, но вероятность этого очень мала. А выгода — возможность быстро преодолеть большое расстояние — очень велика. Когда мы садимся в самолет, в этом есть риск, но он так ничтожен, что летать практически безопасно.

Иногда предприниматели слишком склонны рисковать: это «ковбои», которые готовы заложить ферму ради какой-то безумной идеи. Но лучших предпринимателей отличает от всех остальных не высокая толерантность к риску сама по себе, а способность разумно его оценивать и управлять им. Стратегически они используют лишь те возможности, в которых уровень риска

не превышает потенциального выигрыша. Это один из ключевых навыков успешного предпринимателя.

Риск — оборотная сторона любой возможности и любой перемены в карьере. Джордж Клуни 12 лет ходил на прослушивания и сам предложил свою кандидатуру на главную роль в сериале «Скорая помощь». При этом он рисковал: фильм мог провалиться. Рассказывать боссу о проблеме с подчиненным рискованно, ведь он может оказаться не на вашей стороне. Начинать переговоры по поводу повышения зарплаты рискованно, ведь вас могут счесть жадным. Если вы подрабатываете на стороне, то рискуете тем, что это начнет мешать основной работе. «Если вас никак не беспокоит риск, связанный с вашим стратегическим выбором, значит, у вас просто нет стратегии», — говорит Рид Гастингс из компании Netflix. Для карьеры это так же верно, как и для бизнеса. Если нам не приходится серьезно задумываться о риске, связанном с новой возможностью карьерного роста, вероятно, это не та возможность, которая нам нужна.

Именно из-за постоянного присутствия риска карьерный план А должен сопровождаться планом В и планом Z. Конечно, с риском связана не только наша карьера. Любые действия рискованны, включая все то, что мы делаем каждый день, например пробежка в парке, да и просто жизнь в мире, где есть ядерное оружие и землетрясения, сопряжена с риском. С ним связано даже бездействие. Больной, который не хочет идти к врачу, рискует уже тем, что ничего не предпринимает. Бездействие особенно опасно в меняющемся мире, требующем адаптации (давайте снова вспомним американскую автомобилестроительную промышленность).

Так что мы рискуем *постоянно*. Но не все относится к риску разумно. Люди часто думают, что можно добиться стабильности в карьере, если свести риск к минимуму. Как ни странно, в меняющемся мире это одна из самых рискованных стратегий. Другие считают, что признавать возможность неудачи — признак слабости: «Неудачи — не для нас!» Возможно, это хорошее название для голливудского фильма, но не для стратегии. Так что

не стоит избегать риска. Нужно просто *разумно* к нему относиться. Именно это дает нам конкурентное преимущество.

## ОЦЕНКА РИСКА И УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ

Научиться правильно оценивать уровень риска в любой ситуации непросто по нескольким причинам. Во-первых, риск имеет и личную, и ситуативную составляющие. То, что рискованно для нас, не обязательно рискованно для кого-то другого. Есть люди, для которых уйти с работы, прежде чем найти новую, очень рискованно, а для других это просто веселое приключение. Есть люди, которые могут несколько месяцев не получать дохода, чтобы начать собственное дело, а другие никогда не поставили бы себя в такое положение, когда им не гарантированы стабильная зарплата и премиальные.

К тому же риск связан с определенной динамикой. Мы меняемся, конкуренты меняются, мир меняется. То, что может быть рискованно для нас сейчас, возможно, уже не будет рискованно через месяц, через год или через пять лет. Насколько рискованно критиковать коллег, если вы решили стать руководителем проекта? Это зависит от самых разных факторов, которые постоянно меняются. Например, если вас недавно повысили по службе и увеличили зарплату, это совсем другая ситуация, чем когда вы только что пришли работать в компанию. Ничто не может быть абсолютно рискованным или абсолютно лишенным риска; его степень все время меняется в зависимости от ситуации и наших личных особенностей<sup>1</sup>.

Оценить риск трудно, но возможно. Предприниматели делают это каждый день. Однако они не используют сложных моделей анализа степени риска, популярных на Уолл-стрит. Вам они тоже не нужны. Не существует никаких математических формул, которые помогли бы вычислить вероятность успеха динамичного стартапа, уже не говоря о том, который представляет собой ваша карьера. Невозможно точно вычислить все за и про-

тив каждой возможности. У нас всегда слишком мало времени. Нам постоянно не хватает информации. Кроме того, у всех есть предубеждения, затрудняющие объективную оценку. Ниже приведены несколько принципов, о которых важно помнить, когда мы оцениваем, насколько на самом деле рискованна та или иная возможность, и когда нам нужно управлять риском, который действительно существует.

### **Чаще всего ситуация не так рискованна, как нам кажется**

Обычно мы переоцениваем степень риска. В целом люди склонны его избегать. Мы приобрели эту склонность в процессе эволюции, потому что для наших предков было опаснее не заметить хищника (угрозу), чем еду (возможность). Нейропсихолог Рик Хэнсон пишет: «Чтобы нашим предкам было легче выжить, мать-природа подарила им мозг, который постоянно заставлял их совершать три ошибки: переоценивать угрозы, недооценивать возможности и преуменьшать имеющиеся ресурсы (позволяющие справиться с угрозами и использовать возможности)». Поэтому мы склонны переоценивать степень риска в любой ситуации<sup>2</sup>.

«Плохое» привлекает наше внимание гораздо быстрее, чем «хорошее». Психологи называют это склонностью к *негативному мышлению*, и мы проявляем ее сотни раз в день. Единственный «совет» не работать с тем или иным человеком производит более сильное впечатление, чем одна хорошая рекомендация. Обычно мы беспокоимся, что босс не оценит наше предложение, а не надеемся на то, что он будет доволен нашей работой.

Переоценивать угрозы и избегать неудач — прекрасная стратегия, если нужно выжить в ходе эволюции и передать свои гены будущим поколениям. Но это не лучший способ получить от судьбы все хорошее, что она может нам дать. Чтобы жить полной и осмысленной жизнью, нужно преодолеть склонность к негативному мышлению. И в первую очередь следует помнить

о том, что даже в самом худшем случае последствия будут не настолько ужасными, как нам кажется.

### **Переживу ли я самый худший вариант развития событий?**

В мире проводится очень много исследований, посвященных риску и его восприятию, но лишь некоторые из них показывают, как люди принимают реальные решения в реальном мире. Исключение — исследование профессора Зура Шапира, проведенное в 1991 г. Он опросил около 700 топ-менеджеров из Соединенных Штатов и Израиля, желая выяснить, как эти люди оценивают риск в разных ситуациях. То, что обнаружил Шапира, возможно, разочарует изобретателей сложных «деревьев решений». Участники исследования не пытались «вычислить» ожидаемые последствия разных ситуаций и не писали длинных списков всех за и против. Чаще всего эти люди просто пытались ответить на единственный вопрос: смогут ли они пережить последствия, если случится самое страшное? Так что первое, о чем нужно себя спросить, оценивая новую возможность: если события будут развиваться по самому худшему сценарию, останусь ли я в игре? Если самый худший вариант серьезно повредит вашей репутации, если вы потеряете все свои экономические активы или ваша карьера серьезно пострадает, на этот риск идти не стоит. Если в самом худшем случае вас уволят, вы потеряете немного времени или денег, испытаете некоторый дискомфорт, но при условии, что у вас есть основательный и надежный план Z, вы все еще останетесь в игре, можно смело принимать риск.

### **Смогу ли я изменить или отменить решение на полпути? Смогу ли я реализовать план В?**

Консалтинговые компании иногда предлагают своим аналитикам оплату обучения в бизнес-школе в обмен на два года работы в компании после ее окончания. Те, кто принимает это предложение, в целом берут на себя обязательства сроком на четыре года: два года обучения в бизнес-школе и два года работы в компании. Заранее взять на себя обязательство на четыре года

жизни — очень рискованно, ведь это не позволит совершить вираж к плану В, если что-то пойдет не так или возникнет более перспективная возможность. Поэтому, оценивая степень риска, спросите себя: если вы поймете, что совершили ошибку, легко ли вам будет изменить свое решение? Сможете ли вы сравнительно быстро перейти к плану В или к плану Z? Если нет, то такая возможность более рискованна, чем кажется, и к ней нужно относиться с большей осторожностью.

Всем известна история о том, как Майкл Делл бросил учебу в университете Техаса, чтобы создать компанию Dell Computer. Но немногие знают, что он вовсе не собирался создавать бизнес с нуля. Майкл управлял риском и страховал свои ставки. Он не просто бросил учебу, а взял академический отпуск. И если бы его затея провалилась, Майкл смог бы без проблем вернуться к учебе<sup>3</sup>. Делл благоразумно отнесся к риску и сохранил для себя возможность позже изменить свое решение и перейти к плану В.

### **Мы никогда не будем полностью уверены в успехе. Но не путайте неуверенность с риском**

Неопределенность по поводу карьерных возможностей и рисков есть всегда. Неопределенность — один из элементов риска. И чем привлекательнее и интереснее возможность, тем больше неопределенности обычно с ней связано. Какой бы ни была ситуация, просто невозможно знать все за и против. Никто не станет делать новый шаг в карьере на основании 0% информации, но не нужно ждать до тех пор, пока у нас будут все 100% информации, — конечно, если мы не собираемся ждать вечно. Никто не любит неопределенности. Но неопределенность — еще не риск. Если мы отправимся на Гавайи, не имея точного маршрута, в этом есть неопределенность, но почти нет риска. В конце концов, какова вероятность того, что на Гавайях с нами случится что-то ужасное? Когда Шерил Сэндберг приехала в Кремниевую долину из Вашингтона, у нее не было никакой уверенности в будущем. (Можно ли в Калифорнии содержать семью? Не пострадает ли

ее репутация, если Google не оправдает ее надежд?) Если бы Шерил решила, что неопределенность, связанная с переходом в новую сферу, равняется риску, то никогда бы не получила работу в Google и упустила бы прекрасную возможность. Если до конца не ясно, чем обернется то или иное предприятие, многие вообще избегают любых действий. Но самые обширные и самые лучшие возможности часто вызывают больше всего вопросов. Не бойтесь неопределенности и не переоценивайте степень риска.

### **Принимайте во внимание свой возраст и этап карьеры**

Какими будут ваши риски через несколько лет? Степень риска зависит от возраста и этапа карьеры. В целом последствия неудач тем меньше, чем вы моложе. Если вы делаете ошибки, когда вам 20 или 30, у вас еще много времени, чтобы восстановить свою репутацию и финансовое положение. Вы можете рассчитывать на поддержку родителей и членов семьи. У вас, скорее всего, нет детей или выплат по ипотеке. Финансовые советники рекомендуют молодым людям инвестировать в акции, а не в облигации — когда мы молоды, то можем позволить себе действовать более рискованно. Именно поэтому молодые люди так часто создают компании, путешествуют по миру и делают то, что обычно считается «рискованным». Если что-то будет для нас более рискованным через пять лет, чем сейчас, лучше сделать это сейчас. Когда мы взрослеем и начинаем накапливать активы, наша толерантность к риску меняется.

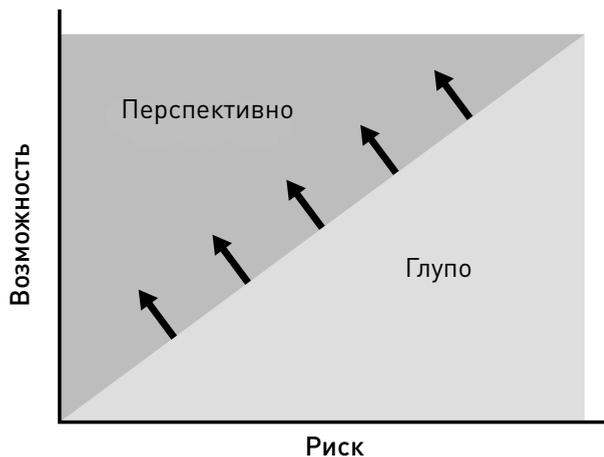
### **Используйте возможности, которые другие считают слишком рискованными**

Иногда возможности, рискованные для кого-то другого, благодаря нашему складу характера и обстоятельствам не кажутся нам таковыми. Риск всегда индивидуален. Но будут и другие

ситуации, когда люди, похожие на нас — с похожими активами и стремлениями, находящиеся под влиянием тех же реалий рынка, — будут считать что-то более рискованным, чем это есть на самом деле. Такая ситуация позволит нам воспользоваться возможностью, которой наши коллеги могут неблагоразумно пренебрегать.

Уоррен Баффетт часто говорит: «Бойся, когда другие жадничают, и будь жадным, когда другие боятся». Это «формула» его конкурентного преимущества. В разгар финансового кризиса 2008 г. Баффетт по дешевке скупал акции компаний, хотя большинство американцев испугались и кинулись их продавать. Люди зарабатывают деньги на фондовом рынке, когда верят в то, во что не верят другие. Мы покупаем акции, потому что верим, что в будущем они станут *дороже*, чем сейчас. Продавцы акций верят, что их цена в будущем станет *ниже*, чем сегодня. Инвестируя средства на финансовом рынке, люди достигают успеха, когда *действуют вопреки общему мнению и при этом оказываются правы*.

Но с точки зрения риска это не означает хвататься за возможности с очевидно высоким риском и очевидно высоким вознаграждением. Скорее нужно использовать возможности с более низким риском, чем кажется конкурентам, но при этом способные принести высокое вознаграждение.



Вот примеры таких возможностей.

- *Работа, за которую меньше платят, но где можно многому научиться.* Люди обращают больше внимания на активы, ценность которых легко определить, например, им важно, сколько денег они будут получать. Работу, за которую меньше платят, но где можно многому научиться, часто считают слишком рискованной.
- *Работа неполный рабочий день или разовый контракт, «менее стабильный», чем постоянная работа.* Некоторая нестабильность не так страшна, как многие думают; на самом деле, как мы увидим в следующем разделе, она полезна. Многие отказываются от временной работы или от разовых контрактов, потому что считают их хуже постоянной работы. Но на самом деле такая работа — прекрасный способ приобрести новые навыки и завязать отношения, которые впоследствии помогут совершить вираж к самым разным планам В.
- *Взять на работу человека, у которого мало опыта, но который быстро учится и не требует большой зарплаты.* Это — средний риск с высокой потенциальной выгодой: тот, кто быстро учится, может компенсировать отсутствие опыта. Рынок часто недооценивает таких людей.
- *Возможность, которую все считают чрезвычайно рискованной.* Из-за врожденной склонности к негативному мышлению чем больше мы слышим о том, что нечто опасно, тем больше переоцениваем вероятность того, что это произойдет (вот почему люди начинают еще больше бояться летать на самолетах, если все газеты пишут о какой-нибудь авиакатастрофе). Даже если пресса или люди, работающие в нашей сфере, много говорят о том, как рискованна та или иная работа или карьера, скорее всего, риск гораздо меньше, чем принято считать.

Возможности с благоприятной динамикой риска/вознаграждения можно найти в тех сферах, которые мы хорошо знаем

и в которых наши коллеги неправильно оценивают риск. Например, во время экономического спада неопытные предприниматели часто начинают беспокоиться и не спешат реализовывать свои идеи, потому что им кажется, что во время кризиса труднее заработать деньги, клиенты начинают экономить, и вообще, в трудные времена безопаснее работать в крупной компании. Но опытные предприниматели знают, что на самом деле создавать компанию в период экономического спада не так уж рискованно именно потому, что других риск отпугивает. Если мы создаем компанию в период кризиса, на рынке меньше конкуренции за таланты, за деньги потребителей, за внимание прессы и т. д. Множество невероятно успешных компаний, например Microsoft и FedEx, были созданы как раз в разгар экономического кризиса. Предприниматели считают рецессию рискованным временем для бизнеса, но на самом деле именно в этот период риск невелик.

Случались ли в вашей жизни ситуации, когда у вас были те или иные преимущества и достаточно информации для того, чтобы адекватно оценить риск?

## РИСК СЕГОДНЯ — ЭТО СТАБИЛЬНОСТЬ ЗАВТРА

Принято считать, что делать карьеру в одних сферах более рискованно, чем в других. В 2003 г. в докладе под названием «Риск и выбор профессии» (Risk and Career Choice) два экономиста оценили рискованность работы в разных отраслях. Они исследовали стабильность доходов и средний уровень безработицы в этих сферах деятельности<sup>4</sup>, а колебания дохода, в том числе периоды безработицы, назвали «потрясениями». По их оценкам, наибольший риск связан с карьерой в бизнесе, в сфере развлечений и продаж (где «потрясения» случаются чаще). Карьера, где меньше риска («потрясения» происходят реже), чаще всего имеет место в области образования, здравоохранения и в инженерном

деле. Другими словами, «рискованная» карьера считается менее стабильной, а карьера, где меньше риска, — более стабильной. Действительно: люди, не склонные к риску, часто становятся учителями или врачами (либо адвокатами или банкирами), а те, кто предрасположен к риску, создают собственный бизнес или пытаются счастья на Бродвее. Но верно ли это предположение?

*Парадокс нестабильности: небольшой костер может уберечь от большого пожара*

В книге «Черный лебедь»\* Нассим Талеб пишет о неожиданных и редких событиях, оказывающих очень большое влияние на нашу жизнь. Террористическая атака 11 сентября, крах фондовой биржи в 1987 г. и цунами в Индийском океане в 2004 г. — все это «черные лебеди». Эти события невозможно было предсказать заранее, они были крайне маловероятными и оказали огромное воздействие на весь мир. Наш друг Джошуа Купер Рамо в своей превосходной книге «Эра невероятного» (The Age of the Unthinkable) утверждает, что в современном мире мы чаще сталкиваемся с «черными лебедями», чем наши предки. Рамо считает, что количество непредсказуемых катастроф растет отчасти из-за того, что мир стал очень взаимосвязанным и малейшее волнение в любой точке планеты может вызвать серьезные последствия в других местах. Когда «трясет» азиатскую или европейскую экономику, американская тоже теряет стабильность. Если на Ближнем Востоке происходит политический переворот, тут же везде растут цены на бензин. Уязвимость — та цена, которую мы платим за связанный гиперссылками мир, где все «слабые места» выводятся из системы.

Экономику, политику и рынок труда будущего ждет множество неожиданных потрясений. В этом смысле мир становится все больше похож на Кремниевую долину: постоянные перемены и непрерывный хаос. Значит ли это, что нужно пытаться избегать

---

\* Талеб Н. Черный лебедь: Под знаком непредсказуемости. — М.: КоЛибри, 2009.

потрясений и делать карьеру в сферах с низким риском — например, в области здравоохранения или образования? Не обязательно. Чтобы разумно управлять риском, нужно быть устойчивым к этим потрясениям. А для этого необходимо использовать возможности, связанные с некоторой долей нестабильности. Талеб утверждает — повторяя аргумент экологов, изучающих жизнеспособность экосистем, — что чем более стабильна окружающая среда, тем разрушительнее может оказаться очередной «черный лебедь». Слишком устойчивая окружающая среда дает лишь иллюзию постоянства: «Диктатура, которая кажется совершенно стабильной, как, скажем, в Сирии или в Саудовской Аравии, стоит перед более серьезным риском хаоса, чем, скажем, Италия, хотя последняя находится в состоянии непрерывного политического хаоса еще со времен [Второй мировой войны]»<sup>5</sup>. Рамо объясняет почему: Италия устойчива к хаосу, потому что общество толерантно к неопределенности и умеет превращать локальные кризисы в «небольшие пожары в лесу, выжигающие достаточно сухостоя и тем самым защищающие лес от более серьезных пожаров»<sup>6</sup>. Такие «небольшие пожары» позволяют политической системе адекватно и вовремя реагировать на неожиданные кризисы. В Сирии, Северной Корее или Бирме таких пожаров нет; любая искра здесь может привести к катастрофе. В краткосрочной перспективе отсутствие проблем и трудностей повышает стабильность, но если брать большой отрезок времени, то низкая изменчивость увеличивает уязвимость системы, делая ее менее устойчивой к неожиданным внешним потрясениям. Как сказал экономист из Чикаго Рагурам Раджан на симпозиуме Федеральной резервной системы в 2005 г., «председатель Гринспен должен взять на себя ответственность за то, что в течение своего пребывания в должности он допустил всего две небольшие рецессии»<sup>7</sup>. Если экономическая система не проходит достаточно «стресс-тестов», она становится уязвимой к кризисам, что очень опасно.

Этот парадокс, когда краткосрочный риск снижает риск в долгосрочной перспективе, касается и карьеры. В прошлом,

когда мы думали о постоянной и стабильной работе, в голову приходили IBM, HP и General Motors — крупные корпорации, существующие уже много лет, где работают сотни тысяч людей. Когда-то у всех этих компаний де-факто (или даже де-юре) была политика пожизненной занятости. Представьте себе, что произошло потом, когда реалии рынка вынудили эти корпорации положить извещения об увольнении на столы тысяч своих сотрудников. Представьте себе, что чувствовали те, кто рассчитывал сотрудничать с HP всю жизнь; их навыки, опыт и социальные сети были неразрывно связаны с работой с девяти до пяти на одного-единственного работодателя. Вдруг: раз! И они безработные.

Сегодня владельцы компаний не предлагают пожизненного трудоустройства — такой договор между работодателем и сотрудником канул в Лету. В некоторых отраслях до сих пор можно найти некоторое подобие стабильности: здесь относительно редко кого-то увольняют, зарплата практически не меняется, и люди годами выполняют одни и те же обязанности. Карьеру в таких сферах — госструктуры, сфера образования, инженерное дело, здравоохранение — принято считать менее рискованной. Но давайте сравним того, кто трудится полный рабочий день в государственной конторе, с независимым агентом по недвижимости. Он не знает, когда в следующий раз получит комиссионные. Его заработки нестабильны. Ему нужно шевелиться, активно создавать клиентскую базу и постоянно отслеживать изменения на рынке. На плаву агента держат редкие крупные сделки (например, когда удастся продать дом стоимостью в пару миллионов долларов). Государственный служащий, наоборот, получает стабильную зарплату, и раз в несколько лет его автоматически повышают по службе. У него всегда есть еда в холодильнике... пока не наступит тот день, когда государственный пенсионный фонд опустеет или «реструктуризация» уничтожит его отдел. Он окажется на обочине. Госслужащему придется голодать, ведь в отличие от агента по недвижимости он понятия не имеет, как справиться с отсутствием регулярных доходов.

Или сравним штатного редактора престижного журнала с журналистом-фрилансером. Первый каждый месяц получает зарплату, у него всегда есть работа, а его профессиональная сеть состоит по большей части из коллег по журналу. Второму каждый день приходится шевелиться, чтобы получить заказ, и в одни месяцы его дела идут лучше, а в другие хуже. У штатного редактора всегда есть еда в холодильнике, а у журналиста-фрилансера бывают дни, когда ему приходится голодать. Но потом наступает день, когда печатное слово умирает, отраслевые журналы исчезают, и редактора увольняют. Если он недостаточно жизнеспособен, ему придется туго. Он не умеет искать новые возможности, а фрилансер занимается этим всю жизнь, поэтому с ним все будет в порядке. Так какой тип карьеры в конечном счете связан с большим риском в современном мире, в эру невероятного?

Без регулярного, разумного риска мы создадим для себя серьезные проблемы в будущем. «Прививка» против серьезного риска похожа на прививку против гриппа. Если ввести в организм его небольшую дозу в виде вакцины, мы уберем себя от серьезной болезни. Регулярно вводя в свою карьеру непостоянство и неопределенность, мы повышаем свои шансы на выживание, поскольку приобретаем «способность спокойно переживать потрясения»<sup>8</sup>.

Некоторые сферы деятельности (например, предпринимательство или фриланс) всегда предполагают определенную нестабильность. В других отраслях нужно сознательно создавать «потрясения» и нарушать привычный ход вещей. Для этого необходимо использовать стратегии поиска возможностей, которые мы обсуждали в предыдущей главе (в конце концов, возможности и риск — две стороны одной медали): вступайте в группы и создавайте их сами, будьте в движении, ведите параллельные проекты, шевелитесь. Иными словами, чаще говорите «да» новым возможностям. Что случится, если вы будете говорить «да» целый день? Целую неделю? Если вы скажете «да» приглашению на конференцию, куда не собирались ехать, то можете услышать какой-то комментарий, который разбудит ваше воображение

для нового бизнеса, нового исследовательского проекта или новых отношений. Может ли это оказаться пустой тратой времени? Конечно. Но и то и другое на самом деле хорошо: либо перед вами откроется новая возможность, либо вы потренируетесь на психологическую устойчивость, если прямо сейчас у вас ничего не получится.

Пытаясь избегать риска, вы упустите возможности, которые могли бы изменить вашу жизнь. Кроме того, такая склонность просто опасна: она делает нас уязвимыми к «потрясениям» в будущем. К тому же никогда нельзя точно определить, когда наступит переломный момент или произойдет что-то еще, угрожающее нашей карьере. Если мы достаточно психологически устойчивы и жизнеспособны, то можем эффективнее искать более перспективные возможности и при этом меньше беспокоиться о последствиях непредвиденных ситуаций. Для стартапа под названием «вы» *единственная долгосрочная стратегия, позволяющая справляться с риском, — это жизнеспособность.*

Помните: если мы пытаемся сбежать от риска, то он сам начинает гнаться за нами.

## ИНВЕСТИРУЕМ В СЕБЯ

Завтра:

- Подумайте о риске в своей жизни. Ранжируйте проекты, в которых участвуете, по степени их риска — от наиболее до наименее рискованных. Затем подумайте о реальных опасностях и преимуществах этих проектов и оцените, не преувеличиваете ли вы степень риска. В каких случаях вы ошибочно принимаете неуверенность за риск?

На следующей неделе:

- Определите, какой риск для вас приемлем, хотя другие склонны его избегать. Устроит ли вас, если вы сможете накопить недостаточно денег, и работа, за которую меньше платят, но где можно многому научиться? Или трудовой договор, который нужно продлевать каждый месяц, а не постоянный контракт? Найдите проект, связанный с такими рисками. Это дифференцирует вас от других.

В следующем месяце:

- Разработайте план того, как увеличить краткосрочную нестабильность в своей жизни. Как и где вы можете найти проекты или новую работу, предполагающие больше неопределенности и неуверенности в завтрашнем дне?
- Пересмотрите свой план Z. Он до сих пор жизнеспособен? Если план A состоит в том, чтобы какое-то время отдохнуть, позволит ли это остаться в игре? Проконсультируйтесь с наставниками из своей профессиональной сети, чтобы продумать возможные последствия и учесть непредвиденные обстоятельства.

*Сетевая разведка*

Откровенно поговорите со своими союзниками и с другими участниками своей профессиональной сети о том, на какой риск

они готовы идти. Если вы будете знать, как они относятся к риску, то сможете лучше им помогать. Кроме того, помните, что, если вы оцениваете степень риска той или иной возможности не так, как все остальные, это значит, что они, вероятно, не станут ее использовать. Проверьте, насколько противоречит ваша оценка общему мнению, — выясните, как оценивают эту возможность члены вашей профессиональной сети.

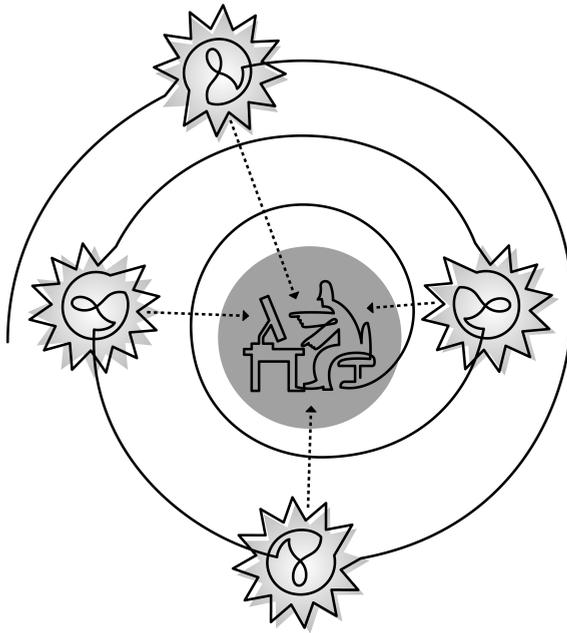
## Примечания

1. Reannon Muth, “Are Risk-Takers a Dying Breed?” *Matador*, June 13, 2010, <http://matadornetwork.com/bnt/are-risktakers-a-dying-breed/>.
2. Jonathan Haidt, *The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom* (New York: Basic Books, 2006), 29.
3. Anthony Iaquinto and Stephen Spinelli Jr., *Never Bet the Farm: How Entrepreneurs Take Risks, Make Decisions — and How You Can, Too* (San Francisco: Jossey-Bass, 2006), 78.
4. Stephen H. Shore and Raven Saks, “Risk and Career Choice,” *Advances in Economic Analysis and Policy* 5, no. 1 (2005), <http://www.bepress.com/bejeap/advances/vol5/iss1/art7>.
5. Талеб Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. — М.: КоЛибри, 2009.
6. Joshua Cooper Ramo, *The Age of the Unthinkable: Why the New World Disorder Constantly Surprises Us and What We Can Do About It* (New York: Back Bay Books, 2010), 181.
7. Там же.
8. Aaron B. Wildavsky, *Searching for Safety* (Piscataway, NJ: Transaction Publishers, 2004), 98.



ГЛАВА 7

**Важно не то, что мы знаем,  
а то, кого мы знаем**





Десять лет назад Билл Гейтс написал: «Лучший способ дифференцировать свою компанию от конкурентов, лучший способ отделиться от толпы состоит в том, чтобы работать с информацией. *От того, как вы собираете, организуете и используете информацию, зависит, победите вы или проиграте*»<sup>1</sup>. Сегодня это верно как никогда. Но нас научили думать об информации и о знаниях так, что мы обращаемся с ними совершенно неэффективно. Система образования учит запоминать факты, изложенные в учебниках, а потом повторять их на экзамене. В такой формальной философии обучения знания считаются неизменным активом: прилежно учитесь, и знания останутся с вами навсегда! Но современные профессионалы уже не могут позволить себе учиться таким образом, ведь знания, которые им нужны, постоянно развиваются и меняются. Невозможно «загрузить» в мозг всю информацию, которая может относиться к вашей карьере, а потом «вытащить» ее, когда понадобится. В профессиональном мире мы постоянно сдаем экзамен: каждый день приносит новые, непредсказуемые проблемы и решения. «Запасаясь» фактами, ничего не добьешься. *Сегодня нужно уметь находить информацию, которая нам нужна, и именно тогда, когда она необходима.*

## РЕШАЙТЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ С ПОМОЩЬЮ СЕТЕВОЙ РАЗВЕДКИ

Предприниматели изо дня в день управляют своими компаниями, собирая «разведданные»: полезную, своевременную информацию обо всех аспектах своего бизнеса, в том числе о новых тенденциях в своей отрасли, новых возможностях, действиях

конкурентов, настроениях потребителей, молодых талантах и о новых направлениях в сфере продаж. В бизнесе такая информация заменяет спутниковую навигационную систему (GPS).

Чтобы руководить стартапом под названием «вы», нужны хорошие «разведанные». Мы надеемся, предыдущие главы побудили вас задать себе следующие вопросы: насколько востребованы мои навыки на меняющемся рынке? Как узнать, что пора совершить вираж в новую нишу? Каковы сейчас самые лучшие вакансии и как это использовать? Это непростые вопросы. Конечно, на них не ответишь, просто подумав пару минут или заполнив анкету. Для этого нужен серьезный анализ.

А чтобы получить для него достаточно данных, нужно общаться с теми, кто входит в нашу профессиональную сеть. Это *люди*, помогающие нам понять, каковы наши активы, стремления и реалии рынка; это *люди*, способные познакомить нас с возможными союзниками; это *люди*, чья помощь позволит нам оценить риск, связанный с той или иной возможностью. Формула Я<sup>Мы</sup> помогает собирать ту информацию, которая нам нужна, чтобы справляться с профессиональными вызовами.

Информация о том, что на уме у других людей, называется «*сетевой разведкой*». В книгах, журналах и поисковых системах можно найти много полезных сведений. Но профессиональная сеть часто является лучшим — а иногда и единственным — источником таких «разведанных». В книгах не написано, какие навыки нужны, чтобы преуспеть в той или иной нише рынка. Журнал не поможет выяснить, стоит ли рисковать и ехать за тридевять земель ради новой работы. Поисковая система не познакомит нас с людьми, способными открыть перед нами новые возможности. Но профессиональная сеть — совсем другое дело.

У каждого из нас уже есть сеть, с помощью которой можно добыть множество полезных сведений, ведь у всех есть друзья. Раньше, чтобы получить доступ к этой информации, нужно было потратить массу времени и сил, например постоянно вести картотеку «нужных» людей, отправлять письма по почте и назначать

личные встречи. Социальные сети и умение заводить связи всегда ассоциировались с поисками работы, потому что нужно было очень много времени и денег, чтобы поддерживать такую сеть. И люди обычно делали это лишь в случае крайней необходимости — например, чтобы найти работу.

Но сегодня можно легко и без особых затрат получить доступ к информации, хранящейся в головах участников нашей профессиональной сети. Когда все связано со всеми, поддерживать контакты с людьми становится настолько легко и удобно, что можно собирать нужные сведения из своей сети не только тогда, когда возникают проблемы (например, когда нужно найти хорошую работу), но по самым разным вопросам.

Люди, с которыми мы познакомились в предыдущих главах, обращаются к своей сети постоянно, и это помогает им развивать карьеру. Когда Шерил Сэндберг работала в офисе Ларри Саммерса в World Bank, Ларри попросил ее провести исследование о том, что могло произойти, если бы в 1917 г. США помогли России подавить Октябрьскую революцию. «Как поступил бы обычный студент? — сказал Саммерс в интервью Кену Аулетту, опубликованном в *The New Yorker*. — Он пошел бы в библиотеку, просмотрел несколько книг по истории России и сказал бы, что никто точно не знает, что случилось бы в таком случае. А Шерил позвонила Ричарду Пайпсу, историку из Гарварда, специалисту по истории Октябрьской революции». Она целый час разговаривала с ним и сделала подробные заметки, которыми на следующий день весьма впечатлила Саммерса<sup>2</sup>.

Наша профессиональная сеть — незаменимый источник «разведанных», потому что, во-первых, в сети люди часто делятся личными наблюдениями и впечатлениями, которые никогда не станут высказываться в таком публичном месте, как *The Wall Street Journal* или даже в информационном бюллетене своей компании. Только сотрудник может рассказать нам о странностях и предпочтениях босса. Только друг, работающий в другой организации, поделится информацией о пока еще не объявленной вакансии, которая в ней открывается.

Во-вторых, люди дают личные советы с учетом контекста. Друзья и знакомые знают, каковы наши интересы, и соответствующим образом преподносят нам информацию и дают советы. Например, мы пытаемся принять решение о том, стоит ли переходить на работу, которая оплачивается значительно хуже нынешней. Те, кто хорошо нас знают, смогут объективно оценить, сможем ли мы вести более скромный образ жизни. Когда Шерил Сэндберг ушла из World Bank и думала о том, что делать дальше, она обратилась не в компанию Google. Она позвонила ее генеральному директору Эрику Шмидту и спросила у него совета.

В-третьих, люди могут «фильтровать» информацию, которую мы получаем из других источников. Они могут подсказать, *какие* книги следует прочитать, *какие* разделы статьи заслуживают особого внимания, *какие* результаты поиска можно игнорировать, кому стоит доверять, а кому нет. Чаще всего другие люди способны дать нам полезные и достоверные данные. В эру переизбытка информации это невероятно ценное преимущество.

Наконец, многие люди лучше думают, когда общаются с окружающими. Помните о формуле Я<sup>Мы</sup>? Наши способности увеличиваются во много раз благодаря профессиональной сети. Ведь когда информация передается между хорошо осведомленными людьми, сигнал усиливается. Две головы (или больше) всегда лучше одной.

### *Сетевая грамотность*

В течение многих столетий грамотность означала умение читать и писать. Тем, кто мог читать книги — и писать их, — принадлежала власть в обществе. Потом появился Интернет, и количество информации, которая создается и индексируется каждый день, увеличилось в миллионы раз. Власть перешла к тем, кто умеет не только читать и писать, но и «просеивать» миллиарды битов, чтобы найти самую лучшую информацию в сети. Джон Бэттелл называет это «грамотностью поиска». Она означает способность вводить оптимальные критерии запроса, анализировать

тысячи результатов и находить ссылки, ведущие к самой лучшей информации.

Сегодня грамотности поиска уже недостаточно. Нужна *сетевая грамотность*: умение анализировать, собирать и использовать информацию, текущую через наши социальные и профессиональные сети. Давайте рассмотрим несколько методов, которые помогают делать это эффективно и повышают нашу сетевую грамотность.

## Как получать «разведданные» из своей профессиональной сети

В 2011 г., во время землетрясения и цунами в Японии, Центр раннего предупреждения о цунами Национального управления океанических и атмосферных исследований (NOAA), расположенный в Гонолулу, Гавайи, работал в режиме перегрузки. Эта система — сеть датчиков, расположенных на 39 станциях, находящихся на дне Тихого и Атлантического океанов, а также в Мексиканском заливе. Если датчик определяет, что уровень воды в месте его нахождения превышает средние уровни дольше, чем в течение 15 секунд, он начинает очень быстро передавать информацию на спутники. Ее получают ученые и определяют, сформировалось ли цунами, и если да, то каковы его размеры и в каком направлении оно движется. Затем ученые отправляют предупреждения в регионы, которые могут пострадать.

В тот мрачный мартовский день метеорологи получили информацию от датчиков, расположенных на станциях NOAA в Тихом океане. Эти данные были переданы на компьютеры в Центр предупреждения о цунами в Гонолулу, Гавайи, где их проанализировали и создали серию оповещений и прогнозов о том, когда оно может достичь берега<sup>3</sup>. Как и было предсказано, спустя несколько часов после землетрясения огромные волны обрушились на береговую линию Вайкики в Гонолулу. Здесь обычно бывает множество отдыхающих, но благодаря раннему оповещению, организованному NOAA, был введен особый режим, и, когда

волны достигли берега, всех людей из этого региона уже эвакуировали<sup>4</sup>.

Система предупреждения цунами NOAA эффективна, потому что она получает данные с десятков станций. Если бы она состояла всего из нескольких датчиков, находящихся где-то посреди Тихого океана, ученые не смогли бы определить направление движения цунами или выяснить, какими могут быть его сила и скорость. Но данные поступают от множества датчиков в разных регионах Мирового океана, поэтому ученые могут сравнить и объединить информацию. Это позволяет им делать различные прогнозы, в том числе и о том, когда цунами может достичь береговой линии.

Информация в профессиональной сети распределена и объединена похожим образом. Все сотрудники, коллеги, союзники и знакомые — словно отдельные датчики, передающие разные фрагменты информации. Они живут в разных городах, работают в разных компаниях, у них разные интересы. Один-единственный датчик не поможет предсказать траекторию цунами. Точно так же обратной связи, подсказки или совета от одного человека мало, чтобы помочь нам принять решение о дальнейшем развитии карьеры. Объединяя и сравнивая разные потоки информации, как делают это ученые, контролирующие цунами на Гавайях, можно делать более точные прогнозы.

В декабре 2009 г. издательство, в котором работала Айрис Вонг\*, переживало серьезную реорганизацию. Из шести подразделений осталось четыре. Уволили всего несколько десятков человек, и Айрис среди них не было, но она боялась, что реорганизацией дело не закончится и худшее еще впереди. Девушка спрашивала себя, будет ли в издательстве работа для молодых редакторов в ближайшем будущем. Может быть, ей пора уйти? Или лучше успокоиться, продолжать работать и надеяться пережить шторм? Айрис терялась в догадках и попыталась выяснить, что думают коллеги. Но они были напуганы не меньше ее и при-

---

\* Имя Айрис изменено. — Прим. авт.

думывали сценарии Судного дня, один хуже другого. Айрис не была уверена, что к этим прогнозам стоит относиться серьезно.

Тогда она позвонила другу, топ-менеджеру одной студии звукозаписи. Девушка знала, что у этой компании возникли те же трудности, что и у ее издательства. Друг предупредил девушку, что реструктуризация, которая проводится в компании Айрис, часто предвещает дальнейшие изменения и увольнения. В конце концов, если бизнес-модель компании не меняется, полумеры вроде временных увольнений не решают ее проблем.

Потом Айрис позвонила отцу, несколько десятков лет проработавшему на Уолл-стрит. Он не раз был свидетелем слияний и поглощений компаний, которые сопровождались временными увольнениями, и знал, по каким признакам можно это определить. Он посоветовал Айрис обратить внимание на несколько вещей: боссы все чаще проводят совещания за закрытыми дверями; важные встречи отменяются или переносятся; компанию постоянно посещают люди из главного офиса или представители фирмы-учредителя. Довольно скоро Айрис увидела, что в ее издательстве все так и происходит. Кроме того, отец хорошо знал характер дочери и понимал, что ей очень тяжело работать в такой атмосфере, когда любой рабочий день может оказаться последним.

Так что Айрис разработала план В: она написала всем знакомым авторам, редакторам и издателям и спросила у них совета по поводу дальнейшего развития своей карьеры. Один ответ от бывшего коллеги ее заинтриговал: почему бы ей не использовать свои навыки в издательском деле и не заняться анализом прессы и маркетингом социальных медиа для пиар-компаний? Другой ее бывший коллега знал человека, которому был нужен такой сотрудник. Очень скоро небольшая пиар-компания создала для нее новую должность. Через два месяца в издательстве Айрис произошел очередной раунд временных увольнений, и многих сотрудников ее уровня попросили уйти.

Если бы Айрис не обратилась к своей профессиональной сети за советом и рекомендациями, то, вероятно, просто по инерции

осталась бы на прежней работе и стала бы жертвой карьерного цунами. Вместо этого она с умом использовала возможную переломную точку и совершила вираж в другую нишу.

«Сетевая разведка» полезна не только в трудные времена. Она никогда не помешает. Вот почему нужно постоянно отслеживать в своей профессиональной сети разные потоки информации обо всем на свете — от новых вакансий до тенденций рынка и новых течений в офисной политике. Как же выяснить, кто может нам дать «разведданные», нужные в данный момент, и каким образом лучше всего их получить?

## Задавайте вопросы всем участникам своей сети контактов

Как мы видели в истории Айрис, информацию из профессиональной сети можно получить двумя способами: 1) задавать конкретные вопросы конкретным людям (как сделала Айрис, когда позвонила другу, работающему в студии звукозаписи, а потом отцу) и /или 2) бросить сеть шире, задавая вопросы всем ее участникам одновременно (как сделала Айрис, отправив электронное письмо своим друзьям — авторам и издателям). Технологии упрощают эту задачу. Например, одна участница нашей профессиональной сети недавно хотела узнать, уместно ли обсуждать уровень зарплаты на первом собеседовании. Поэтому она опубликовала опрос на эту тему на своей странице сайта LinkedIn (см. стр. 205).

Общий, относительно теоретический вопрос, например, такой, который приведен на следующей странице, лучше всего задать в виде массовой электронной рассылки или опроса в социальной сети, потому что у многих людей есть соответствующий опыт (многим из нас приходилось вести переговоры о зарплате), и они могут дать по этому поводу полезные советы. Это позволит получить информацию от множества людей и услышать самые разные точки зрения. Кроме того, задавая вопрос таким образом, можно пригласить людей к разговору и узнать

не только разные мнения, но и то, как они взаимодействуют и переплетаются между собой.

Уместно ли обсуждать уровень зарплаты на первом собеседовании?

Сара Пеннигтон — 1043 проголосовали, осталось 8 дней.

- Да, конечно
- Возможно, зависит от обстоятельств
- Нет, это неуместно

Комментарии

Следить за комментариями



Дон

Я думаю, нужно действовать по обстановке. Можно дать несколько намеков на то, каковы ваши ожидания в связи с данной должностью, и вести разговор так, чтобы получить нужные вам ответы. Некоторые прекрасно умеют это делать, а некоторым приходится спрашивать напрямую.

18 часов назад.

Отметить комментарий.

Выбран ответ

«Возможно, зависит от обстоятельств».



Кевин

Я согласен с Мин-Вей Хун. Это должен выяснить тот, кто ищет работу. Для этого и нужны сети (LinkedIn, например). Уровень зарплаты зависит от отрасли, должности и местоположения компании. Менеджеру в Бойсе платят меньше, чем управляющему банка в Нью-Йорке, но его работа может быть лучше. Проводите исследования сами, не тратьте время на собеседования в компаниях, где вам не смогут предложить тех денег, на которые вы рассчитываете. Нужно знать, как спрашивать об уровне зарплаты.

Собеседование — возможность продемонстрировать свою ценность для фирмы, в том числе знание отрасли, компании и ее конкурентов.

19 часов назад.

Отметить комментарий.

Выбран ответ

«Нет, это неуместно».

## Задавайте конкретные вопросы конкретным людям

Все же часто приходится задавать вопросы или слишком личные, или слишком специализированные для «широкого вещания». В таких случаях лучше задать их немногим и тщательно отобранным людям. Например, когда мы с Беном выбирали издателя для этой книги, то не стали публиковать свои вопросы для всех участников наших профессиональных сетей и решили не делать общих электронных рассылок по всем своим адресным книгам. Мы обратились за советом всего к нескольким людям, которые либо уже издавали книги, либо работали в издательской сфере, т. е. к тем, у кого уже был соответствующий опыт.

Возможно, вы уже делаете это интуитивно. Можно спросить друга, который хорошо умеет объяснять, что сейчас происходит в экономике (как я обращаюсь к Питеру Тилю). Возможно, кто-то из ваших знакомых прекрасно разбирается в людях и в чувствах и может дать хороший совет по поводу личных отношений или конфликтов (в таких случаях Бен обращается к Стивену Додсону). У всех нас есть друзья или знакомые, которые могут дать нам совет или поделиться информацией по определенным темам или вопросам. Но иногда трудно понять, с кем из участников своей профессиональной сети можно поговорить на темы, связанные с развитием карьеры.

Для начала нужно разделить всех людей, которых вы знаете, на три категории (иногда они будут перекрываться):

- 1) *специалисты в той или иной области*. Это «профи», люди, которые действительно знают свое дело. Вы задаетесь вопросом, стоит ли на собеседовании вести переговоры о зарплате? Задайте его другу-адвокату, который провел в своей жизни миллион переговоров;
- 2) *те, кто хорошо вас знает*. Ваша мама. Друг детства. Возможно, эти люди не в курсе последних веяний в вашей отрасли, зато прекрасно представляют себе ваши приори-

теты, ваш характер и личную историю. Они могут помочь вам определиться, а иногда даже лучше вас знают, как вы будете реагировать на те или иные последствия своего решения;

- 3) *просто умные люди*. Возможно, они не являются профессионалами, не разбираются в тех или иных вопросах и даже не так уж хорошо вас знают. Но иногда интеллектуальные «лошадиные силы» могут быть очень полезны. По крайней мере иногда умный человек, не связанный с вашей отраслью, может сказать то, что по всем пунктам противоречит мнениям всех остальных.

Здесь есть одно правило: если вы хотите получить информацию из своей профессиональной сети или если вам нужно принять важное решение, *сначала поговорите со специалистами, а потом — с теми, с кем вас связывают близкие личные отношения*. Если вы по-прежнему сомневаетесь в правильности своего выбора или хотите услышать еще одну точку зрения, то обратитесь к умным людям «со стороны». Айрис Вонг поговорила с отцом только *после* того, как пообщалась с другом, много лет проработавшим в смежной отрасли. Например, если вас интересует гостиничный бизнес, поговорите с несколькими людьми, уже работающими в этой сфере (независимо от того, как хорошо вы их знаете), чтобы получить общую информацию о существующих возможностях. А чтобы обсудить свой вопрос с экспертами, вам, вероятно, придется попросить кого-то из социальной сети вас с ними познакомить. Мы подробно говорили об этом в четвертой главе. Затем пообщайтесь с более близкими союзниками, которые хорошо вас знают, и попросите их помочь вам расставить приоритеты и выяснить, в какую нишу вам лучше всего войти.

Если наша социальная сеть одновременно и широка, и глубока, в ней будет много людей обоих типов. Широта сети — это контакты с людьми, работающими в разных сферах, разного возраста, образования, политических взглядов и т. д. Среди всего

этого разнообразия (включая связи второй и третьей степени) обязательно найдутся эксперты в самых разных областях. Глубина сети означает, что мы поддерживаем близкие отношения с людьми, которые хорошо нас знают.

Социальные сети в Интернете позволяют расширить круг общения, понять, какой информацией обладают входящие в него люди, и эффективно использовать те или иные связи. Например, последние можно сортировать на сайте LinkedIn таким образом, чтобы видеть все свои контакты с людьми, работающими в определенной отрасли или живущими в конкретном регионе.

Когда мы с Беном задумались о том, кого можно было бы попросить прочитать черновик этой книги, то прежде всего обратились к своим профессиональным сетям в LinkedIn. Я нашел специалистов, просмотрев свои связи первой степени по ключевому слову «автор книги». (Еще одна причина, по которой в профиле следует подробно описать свой профессиональный опыт: так вас проще будет найти по ключевым словам.) Кроме того, я просмотрел свои контакты, отмеченные тегом «рок-звезда» (так я отмечаю тех, кого считаю умными людьми, независимо от их образования и профессии). Бен сделал то же самое в своей профессиональной сети, и некоторых из этих людей мы попросили ознакомиться с черновиком нашей книги.

## Задавайте хорошие вопросы

Шарлин Бегли поднималась по карьерной лестнице компании GE больше 20 лет. Она занимала разные должности в подразделениях корпоративного аудита, разработки авиационных двигателей, бытовой техники и железнодорожных локомотивов. Сейчас Бегли — одна из топ-менеджеров в головном офисе GE. «На всех этих позициях мне нужно было учиться всему, чему только можно, и как можно быстрее, но при этом сразу же добиваться результатов», — сказала Шарлин, когда ее спросили, как ей удавалось успешно работать в таких разных сферах<sup>5</sup>.

Задавать хорошие вопросы — вот в чем секрет «сетевой разведки». Возможно, это кажется очевидным, но если вы не умеете спрашивать так, чтобы получать хорошие ответы, то мало что узнаете.

Вот несколько подсказок о том, как задавать хорошие вопросы.

- *Беседуйте, а не допрашивайте.* Во время живого обмена мнениями можно почерпнуть самые полезные сведения. Если вы общаетесь с наставником или с человеком, у которого намного более высокий статус, чем у вас, вполне допустимо задавать вопрос за вопросом. Возможно, именно этого от вас и ожидают. Однако, разговаривая с союзниками и коллегами, можно чаще высказывать собственные мнения. Поделитесь с другим человеком какими-нибудь важными фактами, и он ответит вам тем же. Так что, даже если вы хотите получить всю возможную информацию, не стоит вести себя как репортер, который берет интервью. Это должен быть равный, честный обмен; тогда вы получите больше полезных сведений.
- *Меняйте масштаб.* Простой пример разницы между «общим» и «конкретным» вопросом — это разница между тем, чтобы спросить архитектора: «Нужно ли поступать в институт, если меня интересует архитектура?» или «Какова репутация факультета архитектуры Корнелльского университета?» С одной стороны, «общий» вопрос может привести к долгой дискуссии о том, что ваш собеседник был разочарован дорогостоящей программой обучения, которая не помогла ему сделать такую карьеру, на какую он рассчитывал. С другой стороны, «конкретный» вопрос подразумевает конкретные, часто фактические ответы — и больше ничего: «Да, Корнелл входит в десятку лучших архитектурных школ». Если вы пытаетесь принять решение, задавайте «общие» вопросы, чтобы определить критерии, которые нужно использовать, и более «конкрет-

ные», чтобы понять, насколько важен каждый из них. Например, специалиста лучше спрашивать: «На что нужно обращать внимание, оценивая все за и против этой возможности?» Затем, когда вы сузите свои критерии, обратитесь к небольшой группе людей (в том числе к тем, кто вас хорошо знает) и попросите их высказать свои мнения о факторах X и Y.

- *Будьте внимательны к формулировкам.* Исследования показывают: формулировка вопроса влияет на то, каким будет ответ. Поэтому, чтобы получать хорошие «разведанные», нужно научиться формулировать один и тот же вопрос по-разному. Спросите человека: «Какие три главные вещи вы сделали правильно, когда работали в компании, в которую я собираюсь устроиться?» Потом спросите того же человека: «Какие три вещи в этой компании вам не удалось сделать и вы об этом жалеете?» Можно получить намного более конкретный ответ, сформулировав вопрос в негативной форме, поскольку размышления о прошлом или сожаления часто приводят к честным и конкретным ответам. Еще один способ сформулировать вопрос — предложить несколько вариантов ответов, чтобы человек понял, какой из них вы хотите получить. «Каковы, по вашему мнению, плюсы и минусы архитектурной школы? Например, плюс — это то, что я смогу познакомиться с другими архитекторами?» Предлагая примеры ответов, которые хотите получить, вы побудите человека так же конкретно отвечать.
- *Задавайте уточняющие вопросы.* Редко удается получить самую лучшую информацию, задав один-единственный вопрос. Задавайте уточняющие вопросы и слушайте, что вам отвечают. Если человек говорит: «Работать в Microsoft очень рискованно», спросите: «Что значит “рискованно”?» Если человек ответит, что «там нет гарантий постоянной работы», уточните, что он имеет в виду. Спрашивайте

до тех пор, пока не получите конкретный ответ. Некоторые стесняются задавать слишком много вопросов, потому что боятся, что из-за этого могут показаться наивными. На самом деле все наоборот. Если мы задаем точные и уместные вопросы, нас воспримут как открытых и умных людей, желающих получить достоверную информацию.

Наконец, помните, что если мы можем задать конкретный, прямой вопрос, то уже близки к ответу. Порой, когда нас что-то сильно беспокоит, бывает трудно сформулировать конкретный вопрос. Возможно, вас мучает какое-то неясное беспокойство, но вы не можете выразить его словами. Например: мне кажется, что с моей работой что-то не так, но я никак не могу понять, что именно. Даже если мы не можем точно описать словами то, что нас гложет, профессиональная сеть может стать источником ценных «разведанных». Если вас одолевает неопределенное беспокойство, поговорите с людьми и попытайтесь получить какую-то информацию в личном разговоре.

## «Случайная» серендипити

В пятой главе мы говорили о том, что серендипити появляется, когда мы находимся в движении, когда что-то *делаем*. Полезная информация появляется так же — когда мы активно *общаемся с людьми*. Если мы поддерживаем связь с окружающими и знаем, что происходит в их жизни, кто-то из них может переслать нам электронное письмо с важной информацией просто потому, что он о нас помнит. Никогда не знаешь, какие «жемчужины» может разбросать перед нами случайный собеседник на вечеринке. Возможность как бы случайно, без усилий получать полезные сведения — одна из причин того, что стартапы в сфере технологий чаще всего создают в Кремниевой долине, несмотря на жесточайшую конкуренцию за таланты, ресурсы и внимание.

Чтобы добиться «случайной» серендипности, нужно просто что-то делать. Точно так же можно получать «случайные развед-

данные». Всегда держите в уме несколько вопросов, которые позволительно задать людям в любой ситуации. Такие вопросы могут быть как общими, например «Из всего того, чему вы научились в последние несколько месяцев, что для вас интереснее всего?» (экономист Тайлер Коуэн задает этот вопрос Бену при каждой встрече) или более конкретными: «Вы не знаете каких-нибудь новых предпринимателей или стартапов, которые я мог бы инвестировать?» (Я задаю этот вопрос всем участникам предпринимательской экосистемы в любом случайном разговоре.) Никогда не знаешь, куда могут привести такие вопросы — возможно, к чему-то интересному.

Сегодня все больше и больше «случайных разведанных» можно собрать онлайн. Просматривая ленту новостей на сайтах LinkedIn или Facebook, мы не всегда ищем что-то конкретное, но можем наткнуться на интересную статью, увидеть, что бывший коллега перешел в компанию, где мы хотим работать, или узнать, что друг начал бизнес, в котором мы не прочь стать партнером.

Кроме того, если мы «залогинены» на сайтах Amazon, LinkedIn, Yahoo!, Facebook, Yelp, Google и на других «главных антеннах» Интернета, как назвал их президент сайта Zynga Марк Пинкус, это может персонализировать наши «случайные разведанные». Зайдите на сайт CNN.com, и вы увидите статьи, которыми поделились ваши друзья в Facebook. Просмотрите список «Ста лучших компаний для работы» по версии журнала *Fortune*, и рядом с каждой компанией вы увидите список людей (ваших контактов в LinkedIn вплоть до третьей степени), которые там работают. Так вам будет проще сосредоточиться на компаниях, где у вас уже есть некоторые связи. Теперь благодаря социальным сетям информация в сети могут передавать и распространять не только анонимные редакторы или автоматические алгоритмы, но и обычные пользователи — каждый из нас.

Наконец, если мы размещаем в своей сети интересную информацию, это помогает собирать «случайные разведанные». Опубликуйте статью, отправьте цитату по электронной почте,

перешлите кому-нибудь объявление о вакансии и делитесь другими «подарками» с участниками своей сети. Ваши друзья это оценят, и многие из них оплатят вам тем же, тоже отправив нужную информацию.

## СИНТЕЗ СОБРАННОЙ ИНФОРМАЦИИ

Кэтрин Марквелл десять лет проработала в сфере финансов и международной инвестиционно-банковской деятельности. Культура финансовых организаций такова, что как только вы заключили сделку, то сразу же начинаете переговоры о следующей, и так все время. Кэтрин не была уверена, что весь этот круговорот делает мир хоть немного лучше. Она хотела заняться чем-то более содержательным. Работа, имеющая смысл, — не такое уж необычное желание, но превратить его во что-то, что позволит оплачивать счета, не так просто. Друзья посоветовали Кэтрин использовать накопленный опыт работы в секторе неправительственных организаций. Она хотела это сделать, но ее пугала мысль о том, чтобы оставить финансы и уйти в сферу, где у нее нет никакого серьезного опыта и очень мало связей.

На месте Кэтрин многие так и застряли бы в этой точке. Умные люди часто склонны к излишнему анализу, и в таких обстоятельствах они оказываются парализованы нерешительностью. Кэтрин понимала, что с этой проблемой она не сможет справиться в одиночку, и ей нужна помощь.

Одним из первых, кому она позвонила, был Хейл Боггс, адвокат, с которым она познакомилась, работая в банке. Хейл хорошо знал Кэтрин. Он знал, что у нее большие амбиции, но в глубине души она довольно осторожна. Поэтому Хейл посоветовал ей для начала получить определенный опыт и поработать в какой-нибудь неправительственной организации. Так Кэтрин смогла бы создать новый фундамент. Позже он позволил бы ей достичь того уровня, к которому она стремилась. Кэтрин согласилась и начала

искать вакансии в известных организациях, таких как Красный Крест.

В то же время Хейл познакомил Кэтрин со своим другом и венчурным капиталистом Тимом Дрэпером, надеясь, что тот может подсказать ей местные неправительственные организации. Тим действительно знал об одной хорошей вакансии — в своей собственной компании. Несколько лет назад Тим создал небольшой фонд под названием BizWorld, который располагался на первом этаже офиса его венчурной компании в Менло-Парке. Фонд BizWorld занимался образовательными программами в сфере предпринимательства для школьников во всем мире. Фонд работал довольно успешно, но у Тима не оставалось на него времени, и он предложил Кэтрин его возглавить.

Кэтрин нравилась концепция фонда: бизнес, личные финансы и предпринимательство — все эти темы ее увлекали. Кроме того, роль руководителя небольшого, уже работающего фонда давала ей тот уровень ответственности, к которому она стремилась, и при этом она могла учиться. Но была одна сложность. Кэтрин пришлось бы работать в тесном контакте с единственным основателем и инвестором фонда — с Тимом.

Исследования, проверка рекомендаций и сбор информации о другом человеке — предприниматели делают это всякий раз, когда принимают на работу нового сотрудника. Каждый профессионал много, много раз делает это в своей карьере. Профессиональная сеть может помочь даже проверить информацию о людях, на которых мы собираемся работать, т. е. о наших потенциальных боссах. Чьи бы рекомендации мы ни проверяли — босса, организации, потенциальных сотрудников или людей, которых нам поручили принять на работу, — один источник информации лучше всех остальных: это *другие люди*. Они могут честно и достаточно подробно описать характер и способности интересующего нас человека, чего не могут сделать Google и «Википедия». Кэтрин это знала, поэтому задействовала свою профессиональную сеть, чтобы узнать о Тиме все, что только можно. Она отправила электронные письма

предпринимателям, другим венчурным капиталистам и провайдерам из Кремниевой долины — экспертам в той же сфере, где работал Тим. Пообщалась и с теми, кто хорошо его знал, и с теми, кто был знаком с ним не очень близко. Кэтрин разговаривала с теми, кто, как она считала, будет говорить о нем хорошо, и при этом искала тех, кто мог быть настроен более критично. «Тогда в сети почти не было информации о Тиме. О нем писали в прессе, но в этих публикациях не было той глубины, которую я искала. Поэтому я позвонила, написала электронные письма множеству разных людей и задала им одни и те же вопросы».

Сигналы, поступающие от сети, убедили Кэтрин в том, что Тиму можно доверять. В марте 2003 г. она согласилась стать директором фонда BizWorld. Кэтрин успешно приняла эстафету от Тима, прояснила миссию фонда, расширила спектр программ и увеличила штат. С тех пор прошло почти десять лет. Кэтрин до сих пор с удовольствием работает в BizWorld, и они с Тимом остаются партнерами и союзниками. Кэтрин говорит, что теперь ее работа стала гораздо более осмысленной и полезной, чем в банковской сфере.

В этой истории интересно то, что Кэтрин никогда не согласилась бы возглавить фонд, если бы не собирала информацию *из разных источников*. Если бы она пообщалась только с Хейлом Боггсом, то, вероятно, пошла бы работать в Красный Крест, а если бы не собрала «разведданные» о Тиме Дрэпере, то могла бы прийти к выводу, что работать в тесном контакте с незнакомцем слишком рискованно. Но когда Кэтрин объединила все потоки информации, то увидела общую картину — картину, которая в итоге помогла ей принять правильное решение.



Помните: ученые из NOAA не смогли бы предсказать цунами на основании единственного датчика. Чтобы сделать обоснованные выводы, они: 1) собирают данные от множества датчиков,

рассеянных в разных регионах Тихого и Атлантического океанов, 2) анализируют каждый фрагмент поступающей информации и 3) объединяют различные потоки данных, чтобы понять, как разные фрагменты сочетаются между собой.

До сих пор мы говорили о том, как получать информацию от разных людей, входящих в нашу профессиональную сеть. Но как только мы собрали достаточно данных, нужно сделать следующий шаг: провести анализ надежности, полезности и достоверности того, что сказал каждый человек. Помните, предубеждения есть у *всех* — даже у наших родителей и лучших друзей. Дело не в том, что люди пытаются нами манипулировать. Просто такова человеческая природа — у каждого есть личный опыт и собственные интересы. Предубеждения могут быть очевидными или неочевидными, сознательными или неосознанными. Друг, который получает бонусы за то, что рекомендует своей компании новых сотрудников, может с энтузиазмом уговаривать вас устроиться в нее работать — его предубеждения очевидны и относительно безвредны.

Если друзья упорно склоняют нас к выбору карьеры, которую выбрали сами, в них говорят менее заметные предубеждения, и их можете не осознавать ни вы, ни они сами, и поэтому такие предвзятые мнения немного более опасны. Получая информацию и рекомендации из разных источников, думайте о том, как личные цели разных людей, их стремления и опыт могут влиять на занятые ими позиции. Предубеждения — это не причина, чтобы отклонить информацию или совет в целом; просто учитывайте их в процессе анализа (как сделала Айрис Вонг, когда думала, как относиться к советам коллег — как к здоровому цинизму или как к проявлению страха).

Синтез — последний и очень важный этап анализа. Если мы не отойдем на шаг назад и не увидим общую картину всего, что узнали, то нам может показаться, что мы затерялись в толпе гостей на вечеринке и слышим случайные обрывки фраз, но не можем понять, о чем речь. Синтез собранной информации — это попытка согласовать между собой противо-

речащие друг другу мнения и данные (а если мы получаем разную информацию от разных людей, противоречия неизбежны), игнорировать сведения, которые, по нашему мнению, ничем нам не помогут, и по-разному оценить информацию, поступившую от каждого человека. Это сложный когнитивный процесс. Достаточно сказать, что, когда речь идет о «разведанных», именно *хороший синтез делает целое больше суммы его частей*.

Когда Кэтрин Марквелл собирала в своей сети данные о том, как создать неправительственную организацию, ей сказали, что, прежде чем учреждать собственную, нужно поработать в уже существующем фонде. Это был хороший совет, и она была готова ему последовать. Потом у нее появилась (благодаря сети) возможность возглавить уже существующий фонд. При этом Кэтрин не приобрела бы необходимый опыт работы в крупных организациях, например в Красном Кресте, как посоветовал ей близкий друг. Все же она вошла бы в сферу неправительственных организаций с позиции, близкой к тому уровню ответственности, который бы получила, создав собственную организацию. Она отчасти последовала первоначальному совету сначала поработать в Красном Кресте. Просто сделала это в контексте, где было несколько разных возможностей, возникших благодаря собранной информации. Вот что такое синтез.



Получить хорошие «разведанные» из своей сети непросто. Любой может прочитать книгу или блог. Любой может поговорить с коллегами в офисе или с соседями. Труднее выяснить, с кем именно нужно обсуждать разные темы, задавать этим людям хорошие вопросы, позволяющие получить максимально полезные ответы, и синтезировать их во что-то осмысленное. «Сетевая разведка» — это интеллектуальная игра: если мы умеем в нее играть, это дает конкурентное преимущество.

В конце концов, только мы сами можем принять окончательное решение о том, стоит ли воспользоваться той или иной возможностью, нужно ли совершить шаг к плану В, может ли этот человек стать хорошим союзником и какое решение будет для нас самым лучшим. «Я<sup>Мы</sup>» означает, что наша сеть может помочь нам выбрать направление, а потом быстро действовать, но только мы сами можем запустить этот процесс.

## ИНВЕСТИРУЕМ В СЕБЯ

Завтра:

- Обновите свою ленту новостей (newsfeed) на сайте LinkedIn, чтобы информация в ней была как можно более полезной для других. Определите, какие обновления от участников своей профессиональной сети вас интересуют. Войдите в Signal ([LinkedIn.com/signal](https://www.linkedin.com/signal)) и сохраните поисковые запросы по соответствующим темам.
- Если вы пользуетесь сайтом Twitter, то отслеживаете ли твиты тех людей, которым стоит уделять внимание? Просмотрите свой список; если нужно, добавьте или удалите его участников.

На следующей неделе:

- Определите, чьим мнениям по тем или иным вопросам вы доверяете. Разделите участников своей социальной сети на три группы: эксперты в той или иной сфере, те, кто хорошо вас знает, и те, кто, возможно, не является специалистом, но просто умный человек. К кому вы обратитесь, если у вас возник вопрос по поводу новых технологий? К кем вы можете обсудить конфликт с коллегой?
- Составьте список из двух-трех основных проблем, о которых сейчас думаете. Держите в уме связанные с ними вопросы, чтобы можно было задать их в любом разговоре.
- Каждую неделю публикуйте статью в блоге или делайте рассылку по электронной почте для своих друзей на сайтах Twitter, LinkedIn или в Facebook. Помните: публикуя в своей сети интересные сведения, вы побуждаете других ее участников тоже отправлять вам полезную информацию.

В следующем месяце:

- Запланируйте на ближайшие две-три недели три обеда: один — с человеком, который находится на несколько сту-

пеней выше вас в вашей отрасли; со старым другом, с которым вы какое-то время не виделись; с человеком, работающим в смежной отрасли, карьерой которого вы восхищаетесь. Сделайте это, даже если сейчас у вас нет срочных вопросов или проблем. Обсуждайте общие темы, не требующие срочных действий. Увлекательная беседа иногда помогает получать «случайные разведданные».

- Станьте «двигателем» для других участников своей сети. Сообщайте ее участникам о своих интересах и навыках, публикуя посты в блогах, делая рассылки по электронной почте или создавая дискуссионные группы. Когда люди обращаются к вам за какой-то информацией, вы одновременно получаете от них полезные сведения.

## Примечания

1. Bill Gates, *Business @ the Speed of Thought: Using a Digital Nervous System* (New York: Warner Books, 1999), 3.
2. Ken Auletta, “A Woman’s Place: Can Sheryl Sandberg Upend Silicon Valley’s Male-Dominated Culture?” *The New Yorker*, July 11, 2011, [http://www.newyorker.com/reporting/2011/07/11/110711fa\\_fact\\_auletta?currentPage=all](http://www.newyorker.com/reporting/2011/07/11/110711fa_fact_auletta?currentPage=all).
3. Hagit Limor, “Anatomy of a Tsunami from the Center That Warned the World,” *KY Post*, March 18, 2011, [http://www.kypost.com/dpps/news/world/anatomy-of-a-tsunami-from-the-center-that-warned-the-world\\_6179439](http://www.kypost.com/dpps/news/world/anatomy-of-a-tsunami-from-the-center-that-warned-the-world_6179439).
4. “Report: Hawaii Tsunami Damage at \$30.6M,” *Pacific Business News*, March 24, 2011, <http://www.bizjournals.com/pacific/news/2011/03/24/report-hawaii-tsunami-damage-at-306m.html>.
5. Nathan Bennett and Stephen Miles, *Your Career Game: How Game Theory Can Help You Achieve Your Professional Goals* (Stanford, CA: Stanford University Press, 2010), 16.

# Заключение

**В**ы родились предпринимателем.

Но это не значит, что вы им станете. Инстинкты нужно развивать. Потенциал требует реализации. Можно взять под контроль свою жизнь и использовать предпринимательские навыки в любой сфере. Вопрос в том, будете ли вы это делать?

Современный мир требует этого. Мы живем во взаимосвязанной, динамичной и конкурентной экономике. Из-за постоянных изменений и неопределенности любые традиционные стратегии развития карьеры становятся неэффективными. Карьерный эскалатор переполнен. Пожизненного договора между работодателями и сотрудниками больше нет. Конкуренция на рынке труда становится все более жесткой.

Помните, что местоимение «вы» в словосочетании «Стартап под названием “вы”»\* — это и единственное, и множественное число. Мы предложили вам множество стратегий для того, чтобы найти свой путь в новой реальности. Ваша профессиональная сеть добавит им эффективности: сила «Я<sup>Мы</sup>» — вот что позволяет нам выживать и процветать. Профессионалы, конкурирующие на глобальном рынке, действуют, опираясь на мощные сети контактов. Как мы говорили, союзники помогают нам приобретать конкурентное преимущество, разрабатывать планы А, В и Z, находить новые возможности, идти на разумный риск и получать из своей сети «разведанные». Нужно полностью взять под кон-

---

\* The Start-up of You — автор имеет в виду оригинальное название книги.

троль собственную карьеру, но при этом важно также делать инвестиции в карьеру других участников нашей сети, которые нам помогают и которым в свою очередь помогаем мы.

Кроме нас самих, кроме наших социальных и профессиональных сетей есть и более общий контекст, окружение, создающее наш карьерный потенциал: это характер общества, в котором мы живем. Если местная культура, государственные организации и люди не поощряют предпринимательские инстинкты, то стратегии, описанные в этой книге, не позволят нам полностью реализовать свой потенциал.

Предприниматель, который пытается создать бизнес в нездоровом обществе, похож на семечко в горшке, которое никогда не поливают: как бы талантлив он ни был, его бизнес развиваться не сможет. Как сказал однажды Уоррен Баффетт, «посадите меня где-нибудь в Бангладеш, Перу или где-то еще и посмотрите, чего добьется этот талант на бесплодной почве». Компания Berkshire Hathaway не случайно появилась именно в США — стране с эффективными государственными институтами, верховенством права и культурой, где среди других качеств принято принимать риск. В такой стране множество возможностей для бизнеса. А когда у Уоррена Баффетта есть шанс добиться успеха, выигрывает общество в целом. Почва содержит полезные вещества, питающие семена наших творческих способностей. Вот почему просвещенные организации соотносят свои коммерческие цели с тем, что принесет пользу обществу. Вот почему они выделяют время и деньги на то, чтобы помогать компаниям, в которых работают. В LinkedIn сотрудники получают оплаченные выходные для волонтерской работы в неправительственных организациях. Это приносит пользу обществу, улучшает финансовые результаты компании и укрепляет ее связи с настоящими или потенциальными клиентами, а также с сотрудниками.

Точно так же успех отдельных профессионалов зависит от здоровья общества. Если оно страдает от бедности, если в нем не развиты сервис и инфраструктура или процветает коррупция,

любому специалисту очень сложно развивать карьеру. Начнем с того, что в таких разоренных местах, как Детройт, мало хороших вакансий. Но это касается не только работы. В здоровом обществе люди охотнее делятся информацией, вступают в те или иные группы и вместе работают над проектами — и все это в конечном счете открывает новые возможности карьерного роста и для нас, и для тех, кто придет нам на смену.

Подумайте о том, где вам хочется жить и работать, а потом меняйте мир к лучшему, в каком бы сообществе вы ни жили. Не нужно превращаться в мать Терезу. Чтобы заботиться о благе общества, достаточно очень простых вещей, например раз в год делать что-нибудь, что принесет пользу не вам лично, а кому-то еще. Делайте то, что соответствует вашим ценностям и стремлениям, а еще лучше — усиливает и развивает ваши уникальные «мягкие» и «жесткие» активы. Другими словами, используйте свое конкурентное преимущество. Участвуйте в деятельности организаций, которые пытаются улучшить общество в целом. Банк Kiva.org предоставляет микрокредиты людям со всего мира, помогая им справиться с бедностью; сайт Endeavor.org пропагандирует предпринимательство на развивающихся рынках; компания Start-Up America поддерживает бизнесменов в США. Я — член совета директоров всех трех компаний.

Для нас с Беном эта книга — дар обществу. Мы считаем, что описанные в ней инструменты помогут улучшить и вашу жизнь, и общество в целом. Иногда отдавать — значит просто распространять важные идеи.

Конечно, на этом пути похвала других людей может заставить нас гордиться собой — точно так же, как компании наслаждаются вниманием прессы к их филантропическим проектам. Но слово «отдавать» означает нечто большее: мы обогащаем почву для будущих поколений, как предшествующие поколения делали это для нас, что очень правильно.

Инвестируйте в себя, инвестируйте в свою профессиональную сеть, инвестируйте в общество. Если мы инвестируем во все эти три сферы, у нас будет больше всего шансов полностью реа-

лизовать свой профессиональный потенциал. И, что не менее важно, у нас будет больше всего шансов изменить мир.



И последнее. Считается, что книги, лекции и статьи о предпринимательстве могут поведать нам о главных законах этого ремесла. Но, как ни странно, выдающиеся предприниматели то и дело нарушают правила и часто игнорируют мнения «экспертов» — на основании собственного опыта они придумывают собственные принципы и собственные правила. В конце концов, мы дифференцируемся на рынке, когда не делаем того, что делают все остальные.

То же самое касается книг о развитии карьеры, где изложены правила, придуманные «экспертами». Мы пришли к выводу, что подавляющее большинство профессионалов не знают, что значит управлять своей карьерой как стартапом. И полагаем, что стратегии, которые мы обсуждали на этих страницах, *дадут* вам преимущество. Но отнеситесь к ним как к общим принципам, а не как к непреложным законам природы. Иногда вам придется нарушать правила, а иногда вы будете создавать новые, чтобы не отстать от конкурентов. Одна из основных идей, которую, как мы надеемся, вы вынесли из этой книги, состоит в том, что мы меняемся, люди вокруг нас меняются, и мир тоже меняется. Правила игры тоже постоянно меняются и эволюционируют.

Начинайте использовать свою профессиональную сеть. Начинать развивать новые навыки. Принимайте разумный риск. Ищите новые возможности. И прежде всего разрабатывайте разные планы карьеры; а потом адаптируйте эти правила к своей собственной адаптивной жизни.

Никогда не прекращайте бета-тестирования. Никогда не прекращайте начинать.

Стартап — это вы.

*Рид и Бен*

[www.startupofyou.com/start](http://www.startupofyou.com/start)

# Свяжитесь с нами

На сайте этой книги [www.startupofyou.com](http://www.startupofyou.com) вы найдете больше информации и более подробное описание стратегий, позволяющих инвестировать в себя, укреплять свою сеть и трансформировать свою карьеру. Кроме того, здесь вы сможете общаться с другими профессионалами, которые тоже постоянно находятся в фазе «бета-тестирования». Возможно, они помогут вам перейти от идей к действиям, от знаний к практике.



На сайте вы найдете:

- 1) бесплатный PDF-документ с описанием более сложных методов использования сети LinkedIn для реализации некоторых стратегий, описанных в этой книге;
- 2) видеоподкаст с Шерил Сэндберг, Марком Пинкусом, Джоем Ито и другими топ-менеджерами из разных сфер, где они размышляют о своей карьере и делятся личным опытом;
- 3) резюме этой книги — документ, в котором все основные идеи суммированы и сформатированы так, чтобы его легко было рассылать по электронной почте. (Он может стать хорошим «небольшим подарком» кому-то из участников вашей сети!)

На сайте Twitter вы можете найти нас по адресу [@startupofyou](https://twitter.com/startupofyou). Приложите хэштег [#startYOU](https://twitter.com/hashtag/startYOU) к своим твитам о ABZ-планировании,

социальных сетях, конкурентном преимуществе или любых других идеях этой книги. Мы будем отвечать на самые лучшие вопросы и отправлять другим лучшие комментарии и идеи, которые появляются в Twitter.

Увидимся онлайн!

## Дальнейшее чтение

Ниже приведена информация о книгах, на которые мы ссылаемся в предыдущих главах, а также дополнительные источники по разным темам. На нашем сайте вы найдете ссылки на все эти книги, а также на различные статьи, блоги, твиты и т. д.

### **Free Agent Nation: The Future of Working for Yourself By Daniel H. Pink.**

*(Даниэль Пинк. Нация свободных агентов: будущее — это работа на себя.)*

В 2002 г., описывая феномен самозанятости в Соединенных Штатах, Пинк популяризировал термин «свободный агент». В то время, по оценкам Пинка, от одной четверти до одной трети американцев трудоспособного возраста работали как независимые подрядчики. В книге он исследует их отношение к автономии, неформальным сетям, самостоятельно созданным системам поддержки и т. д. Менталитет самозанятого человека, считает Пинк, не мешает любому, кто хочет мыслить как предприниматель.

### **Питерс Т. Преврати себя в бренд! 50 верных способов перестать быть посредственностью. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.**

*(The Brand You 50: Or, Fifty Ways to Transform Yourself from an “Employee” into a Brand That Shouts Distinction, Commitment, and Passion! By Tom Peters.)*

Это книжная версия известной статьи Тома Питерса, опубликованной в 1997 г. в журнале *Fast Company*, «Бренд под названием “Вы”». Питерс первым предложил идею «Вы, Inc.». Он говорит, что каждому нужно найти то, что заставляет нас встать и настойчиво продвигать те особые навыки, достижения и увлечения, которые в совокупности и составляют наш личный бренд, — точно так же, как компания продвигает свои продукты и услуги.

**Ибарра Э. Обретая Я: Неординарные стратегии, изменяющие карьеру. — СПб.: Стокгольмская школа бизнеса, 2005.**

*(Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career By Herminia Ibarra.)*

Прекрасная книга для тех, кто хочет изменить направление своей карьеры. Профессор INSEAD в сфере организационного поведения, Ибарра рассказывает истории людей, совершивших крутой вираж в новые сферы. Она пишет о том, как сложно отказаться от старой идентичности и создать новую, и подчеркивает важность экспериментов. Ибарра утверждает, что не существует никакого «истинного “Я”», которое можно было бы найти».

**Гроув Э. Выживают только параноики: Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. — М.: Альпина Паблишер, 2011.**

*(Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Business By Andrew S. Grove.)*

Один из основателей компании Intel Энди Гроув предлагает понятие «стратегических переломных моментов»: это решающие периоды в жизни компании, когда от ее действий зависит, переживет ли она серьезные перемены в своем окружении, станет ли еще сильнее или просто умрет. Гроув призывает нас оставаться на переднем крае перемен. В последнем издании книги есть дополнительная глава, посвященная переломным моментам в карьере, и она весьма полезна.

**One Person /Multiple Careers: A New Model for Work /Life Success By Marci Alboher.**

*(Марчи Элбоэр. Один человек/много профессий: новая модель профессиональной самореализации.)*

Марчи пишет о том, как можно успешно сочетать на первый взгляд разные карьерные интересы и даже объединить их в одно целое, причем быстро. Для этого вовсе не нужно долго работать в одной сфере, а потом все бросить и совершить пугающий прыжок в другую. Марчи берет интервью у адвокатов/поваров, журналистов/врачей и других людей со «смешанной карьерой». Книга представляет совершенно новый взгляд на возможность сочетать между собой разные профессии.

**Мун Я. Уйти из толпы: Как быть успешным в мире, где толпа правит, но исключительность ведет. — М.: Карьера Пресс, 2012.**

*(Different: Escaping the Competitive Herd By Youngme Moon.)*

Как утверждает Мун, истинное конкурентное преимущество в мире современного бизнеса означает, что компания должна кардинально отличаться от других с самого начала, поскольку позже дифференцироваться не получится. Хорошая книга для тех, кто хочет глубже ознакомиться с идеей конкурентного преимущества.

**Your Career Game: How Game Theory Can Help You Achieve Your Professional Goals By Nathan Bennett and Stephen A. Miles.**

*(Натан Беннетт, Стивен Майлз. Ваша карьерная игра: как теория игр поможет вам достичь ваших профессиональных целей.)*

Практическое руководство по развитию карьеры, необычайно глубокое и содержательное. Беннетт и Майлз расспрашивали топ-менеджеров о том, как складывалась их карьера, и на основании ответов, полученных во время этих интервью, сформулировали принципы успеха. Они пишут о «карьерной гибкости» и дают

разумные рекомендации о том, как добиться профессиональной дифференциации.

**The Invention of Air: A Story About Science, Faith, Revolution and the Birth of America By Steven Johnson.**

*(Джонсон С. Изобретение воздуха. История о науке, вере, революции и рождении Америки.)*

История о жизни и эпохе Джозефа Пристли — человека, который впервые обнаружил существование кислорода и выяснил, что его выделяют растения. Джонсон показывает, что «открытие» кислорода было результатом не единственного «прозрения», а скорее кульминацией самого разного опыта и самых разных влияний, и «зрело» оно постепенно. Обсуждение социальных связей и взаимоотношений Пристли с другими людьми перекликается с нашими размышлениями о роли социальных сетей в карьере.

**Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation By Steven Johnson.**

*(Джонсон С. Откуда берутся хорошие идеи: подлинная история инноваций.)*

Джонсон пишет о том, как окружение помогает создавать инновации, в том числе обсуждает роль открытых сетей, сотрудничества, серендипности, смежных ниш и многих других понятий, связанных с созданием новых возможностей карьерного роста. Прекрасный анализ.

**The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Action By John Hagel III, John Seely Brown, and Lang Davison.** *На русский не переведена.)*

*(Хагель III Дж., Браун Дж., Дэвисон Л. Сила притяжения: Как маленькие, но разумные шаги могут привести к большим переменам.)*

Авторы утверждают, что в XXI в. модель приобретения знаний основана на «вылавливании» информации из динамичных «потоков знаний». Помещая в центр сбора информации и обилия возможностей социальную сеть, эта книга прекрасно дополняет нашу дискуссию о серендипности и сетевой разведке.

**Симс П. Мелкие ставки: Великую идею нельзя выдумать, но можно открыть.** — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

*(Little Bets: How Breakthrough Ideas Emerge from Small Discoveries By Peter Sims.)*

**Харфорд Т. Через поражения — к победе: Законы Дарвина в жизни и бизнесе.** — М.: Альпина Пабlishер, 2012.

Adapt: *Why Success Always Starts with Failure* By Tim Harford.

Питер и Тим приводят доводы в пользу экспериментального подхода к бизнесу, политике и жизни. Вместо того чтобы делать крупные ставки и браться за большие проекты, требующие серьезных усилий, которые не скоро окупятся, компаниям — и людям — лучше почаще идти на небольшой риск, позволяющий быстро выяснить, какие их действия успешны, а какие нет. Эрик Шмидт из компании Google называет эту философию «самые разумные ставки в единицу времени».

**The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom** By Jonathan Haidt.

*(Хайдт Дж. Гипотеза счастья: поиск современных истин в древней мудрости.)*

Хайдт, профессор психологии Виргинского университета, представляет захватывающие идеи и описывает результаты последнего исследования, посвященного счастью. В одной из глав он пишет о том, почему люди больше склонны избегать риска, чем использовать связанные с ним шансы. Это перекликается с нашей дискуссией о риске и возможностях.

**Streetlights and Shadows: Searching for the Keys to Adaptive Decision Making By Gary Klein.**

*(Клейн Г. Под фонарем или в тени: в поисках ключей к адаптивному принятию решений.)*

Оригинальный и парадоксальный набор идей о том, как принимать лучшие решения. В отличие от авторов многих книг, посвященных этой теме, Клейн исходит из того, что все мы действуем в условиях дефицита информации и постоянной неопределенности, — другими словами, он знает, что мы живем в реальном мире, а не в научной лаборатории.

**Кристакис Н., Фаулер Д. Связанные одной сетью: Как на нас влияют люди, которых мы никогда не видели. — М.: Юнайтед Пресс, 2011.**

*(Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives By Nicholas Christakis and James Fowler.)*

На основании обширных (хотя и не всегда научно обоснованных) исследований социологи Кристакис и Фаулер утверждают, что все связи, вплоть до третьей степени, оказывают сильное воздействие на наши разум и тело. Авторы говорят, что мы во многом похожи на тех, с кем чаще всего общаемся.

**Working Together: Why Great Partnerships Succeed By Michael D. Eisner with Aaron Cohen.**

*(Эйснер М., Коэн А. Работать вместе: почему хорошие партнеры достигают успеха.)*

Эйснер, бывший генеральный директор корпорации Disney, описывает в своей книге историю десяти известных партнерских союзов. Среди них — альянсы Сьюзен Фениджер и Мэри Сью Милликен, Брайна Грейзера и Рона Ховарда, Уоррена Баффетта и Чарли Мангера, Билла Гейтса и Мелинды Гейтс и др. Эти вдохновляющие истории наглядно демонстрируют всю силу хорошего союза.

**Pull: Networking and Success Since Benjamin Franklin By Pamela Walker Laird**

*(Лейрд П. Тяга: сети контактов и успех со времен Бенджамина Франклина.)*

Лейрд критикует концепцию «человека, который сделал себя сам» и добавляет историческое измерение к идее «Я<sup>МЫ</sup>». Хороший отчет о том, как известные люди, например Бен Франклин, развивали и использовали сети социальной поддержки.

**Superconnect: The Power of Networks and the Strength of Weak Links By Richard Koch and Greg Lockwood.**

*(Кох Р., Локвуд Г. Суперсвязь: сила сетей и слабых связей.)*

Глубокое исследование «слабых связей», в том числе обзор научных исследований, в которых возник этот термин, и дискуссия о том, что нужно знать профессионалам о слабых связях и о том, как они функционируют в социальной сети.

**The Future Arrived Yesterday: The Rise of the Protean Corporation and What It Means for You By Michael Malone.**

*(Мелоун М. Будущее настало вчера: развитие разносторонней корпорации — что это значит для вас.)*

Как выглядит компания будущего? Майкл считает, что это «разносторонняя корпорация», способная постоянно адаптироваться к новым вызовам, мгновенно реструктурируясь. Такими организациями можно назвать «Википедию» и Google. Эта книга — интересный портрет рабочего места будущего.



# Благодарности

Чтобы написать книгу, нужна сеть. Мы выражаем огромную благодарность Талии Крон за фантастическую работу по редактированию этой книги и за то, что она больше года продвигала и поддерживала наш проект. Лайза Димона с самого начала предлагала нам мудрые советы и поддержку. Бретт Болкоуи помогал проводить исследования и формулировать идеи этой книги, а также оказывал существенную организационную поддержку. Питер Экономидис и Джош Митрани помогали нам в проведении исследований и редактировании. Вон Гличка сделал иллюстрации к главам.



Я с радостью и восхищением работал над этой книгой вместе с некоторыми участниками моей сети, которых считаю близкими друзьями. К сожалению, мне не удалось привлечь к этому проекту других важных людей из моей сети из-за проблем с логистикой. Поэтому я хочу поблагодарить всех, кто входит в мою сеть. Все эти люди помогли мне развивать идеи, изложенные в книге. В частности, я хотел бы выразить признательность трем своим учителям, чье время и мудрость изменили мою жизнь: это Лайза Кокс и Том Уэсселс из Школы Патни, побудившие меня выбрать путь интеллектуала и социального активиста, и Джонатан Райдер из Стэнфордского университета, который помог мне утвердиться на этом пути.

Р. Х.

Я благодарен многим людям, которые поддерживали меня во время работы над этим проектом. Выражаю особую благодарность Джесси Янгу, Стивену Додсону, Крису Йе и Кэлу Ньюпорту — за то, что они всегда делали больше, чем велел им служебный долг. От всего сердца благодарю своих родителей за все, что они для меня сделали.

Б. К.

**Хоффман Рид**  
**Касноча Бен**

## **ЖИЗНЬ КАК СТАРТАП**

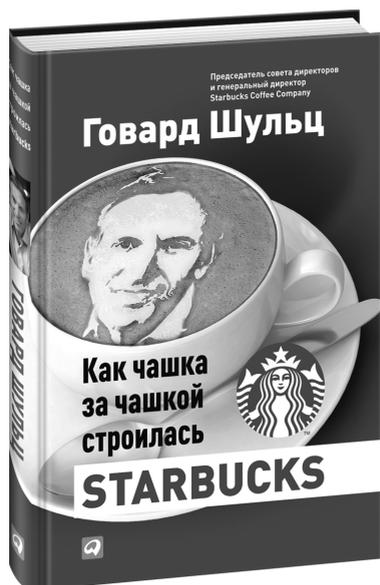
Строй карьеру  
по законам Кремниевой долины

Руководитель проекта *А. Деркач*  
Корректор *О. Ильинская*  
Компьютерная верстка *М. Поташкин*  
Дизайн обложки *М. Лобов*

Подписано в печать 12.09.2012. Формат 70×100/16.  
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.  
Объем 15 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ № .

ООО «Альпина Паблицер»  
123060, Москва, а/я 28  
Тел. (495) 980-53-54  
[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)  
e-mail: [info@alpinabook.ru](mailto:info@alpinabook.ru)

«Альпина Паблицер» рекомендует



## Как чашка за чашкой строилась Starbucks

Говард Шульц и Дори Джонс Йенг, 2012, 284 с.

*Эта книга — детальная хроника того, как успешная компания завоевала всемирную славу, вложив душу в свое дело.*

Business Times

### О чем книга

Говард Шульц стал генеральным директором Starbucks в 1987 г. и за последующие годы превратил ее из небольшой фирмы с шестью кофейными магазинами в интернациональный бизнес, работающий в 50 странах мира. В данной книге — история Starbucks, но это не обычная success story, полная уступок и компромиссов. Эта история — доказательство того, что компания может обеспечивать стабильно высокую прибыль и не жертвовать при этом своими принципами — относиться к сотрудникам и клиентам с любовью и уважением, неизменно предлагая им продукт и сервис высшего качества.

### Почему книга достойна прочтения

- Это очень честные мемуары одного из самых смелых и успешных предпринимателей современности.
- Написано так увлекательно, что читается как художественный роман.
- Будет интересно не только любителям Starbucks.

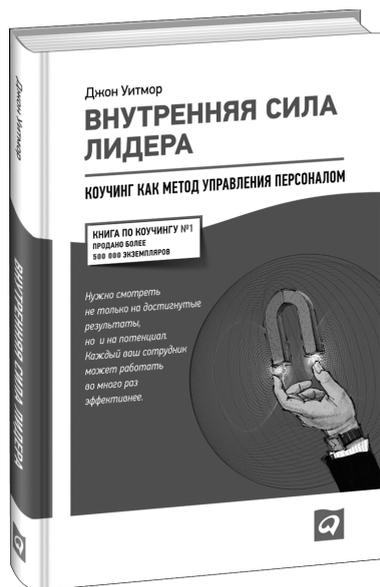
### Авторы

Говард Шульц родился в 1953 г. в Бруклине, Нью-Йорк. Пришел в Starbucks в 1982 г. и в 1987 г. стал ее генеральным директором. Также является генеральным директором и президентом Lighthearted Entertainment, Inc., сооснователем и партнером Maveron и др. Назван журналом Time одним из самых влиятельных людей XX в.

Дори Джонс Йенг — журналист, автор нескольких книг. Родилась в Янгстоуне, Огайо.

Эти и другие книги вы можете заказать на сайте [www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)  
и по телефону (495) 980-8077

«Альпина Паблишер» рекомендует



## Внутренняя сила лидера Коучинг как метод управления персоналом

Джон Уитмор., пер. с англ., 2012, 309 с.

*У начальника всего две задачи: добиться выполнения работы и способствовать развитию подчиненных.*

### О чем книга

Успешность лидера во многом зависит от того, какого уровня он сам сумел достичь в личном развитии, способен ли отказаться от привычки давать указания и поверить в скрытый потенциал своих сотрудников. Коучинг устраняет внутренние препятствия и помогает открыть доступ к неисчерпаемым ресурсам — как вашим собственным, так и ваших подчиненных. Основная цель коучинга — укреплять в людях уверенность, независимо от того, какое задание они выполняют. Если вы как руководитель усвоите этот принцип и будете систематически применять его к своим сотрудникам, вы сами удивитесь тому, насколько улучшатся и взаимоотношения, и результаты труда.

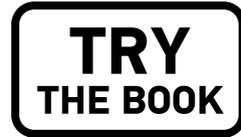
### Почему книга достойна прочтения

- Это бестселлер, разошедшийся тиражом более 500 000 экземпляров и переведенный на 17 языков.
- Джон Уитмор — родоначальник коучинга, одним из первых сформулировал методы коучинга и разработал его инструменты.
- В книге сформулирован поэтапный план перехода от традиционного директивного управления к коучингу, в результате которого руководитель получит не только высокую производительность труда, но и здоровый микроклимат в коллективе и лояльных, постоянно совершенствующихся подчиненных.

### Автор

Джон Уитмор — председатель совета директоров компании Performance Consultants International, ведущей тренинговой и коучинговой компании мира. Лучший бизнес-коуч по версии газеты Independent, обладатель почетной награды Международной федерации коучей (ICF). Автор пяти книг по лидерству и коучингу.

Эти и другие книги вы можете заказать на сайте [www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)  
и по телефону (495) 980-8077



“ Учитесь, действуя. Вы не уверены, что сможете чего-то добиться в фармацевтической отрасли? Проведите шесть месяцев на практике в компании Pfizer, пообщайтесь с людьми и понаблюдайте, что происходит вокруг. Вам кажется, что работа в сфере разработки продуктов подойдет вам больше, чем то, чем вы занимаетесь сейчас? Если вы работаете в компании, где есть отдел разработки продуктов, вам будет нетрудно это проверить. В любой ситуации только действия, а не планы и размышления помогают учиться и проверять гипотезы реальностью. Только действуя, можно выяснить, куда мы хотим идти и каким путем.

