

Содержание

Глава 1. Мы все — предприниматели	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</i> <i>никогда не заканчивается</i>	28
<i>Навыки, описанные в этой книге</i>	29
<i>Примечания</i>	31
Глава 2. Создать конкурентное преимущество	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

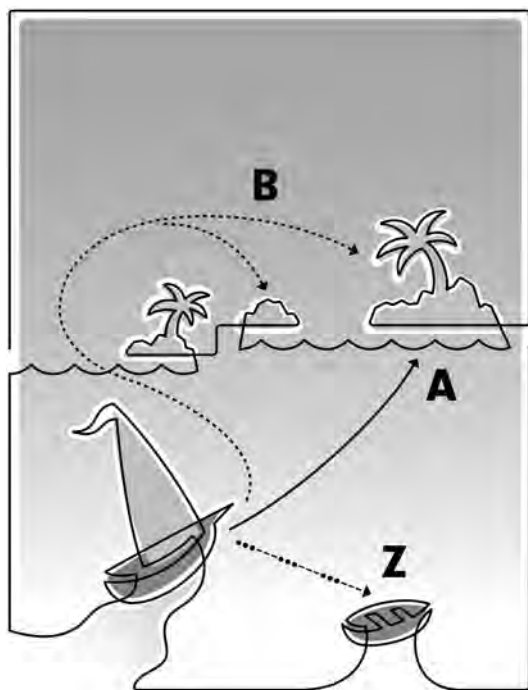
	<i>Все преимущества относительны: выбирайте гору, у подножия которой меньше конкурентов</i>	50
	<i>Примечания</i>	54
Глава 3.	Планировать, чтобы адаптироваться	55
	Адаптивный стартап, адаптивная карьера	60
	ABZ-планирование	65
	План А: готовься, целься, пли, целься, пли, целься, пли...	71
	План В: совершайте виражи по мере обучения	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
	План Z: прыгайте в спасательную лодку и перегруппировывайте силы	82
	<i>Примечания</i>	85
Глава 4.	Для чего нужна сеть	87
	<i>«Я^{Мы}» (Я в степени Мы): вы и ваша команда</i>	91
	<i>Все зависит от контекста: создание отношений в профессиональной жизни</i>	94
	Стройте искренние отношения	96
	Структура и возможности профессиональной сети контактов	101
	<i>Профессиональные союзы</i>	102
	<i>Слабые связи и знакомые: расширяйте свою сеть контактов</i>	107

Как укреплять и поддерживать сеть профессиональных контактов	123
<i>Иногда отношения заканчиваются</i>	136
<i>Примечания</i>	139
Глава 5. Ищем новые возможности	143
Что происходит вокруг? Будьте любопытны	148
Как находить и создавать новые возможности для развития карьеры	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
Глава 6. Разумный риск	175
Оценка риска и управление риском	179
<i>Используйте возможности, которые другие считают слишком рискованными</i>	183
Риск сегодня — это стабильность завтра	186
<i>Примечания</i>	193
Глава 7. Важно не то, что мы знаем, а то, кого мы знаем	195
Решайте профессиональные проблемы с помощью «сетевой разведки»	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
Синтез собранной информации	213
<i>Примечания</i>	220
Заключение	221
Свяжитесь с нами	225
Дальнейшее чтение	227
Благодарности	235

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 погружившись 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»². 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 перекликается 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 Шерил³.

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 ABZ-планированием. Давайте поговорим о нем подробнее.

ABZ-ПЛАНИРОВАНИЕ

ABZ-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. ABZ-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»⁴. 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 Тилу 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*⁵. Как только мы совершили вираж и вышли на новый путь, он становится нашим новым планом А.

Вираж 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 Максусу 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 Максусу 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 потерпела 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 автомобилестроительного 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»⁶. 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 организоваться 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 A или плану B. 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 A. План Z — не конечный пункт, он просто позволит нам остаться на плаву, а потом провести «перезагрузку» и начать новое путешествие, следуя совершенно новому плану A.

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 работает. 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.

4. 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 Пабlishер, 2011.