Ставка на себя. Как увидеть возможности, не упустить их и построить карьеру мечты

Автор:
Энн Хайетт

Ставка на себя. Как увидеть возможности, не упустить их и построить карьеру мечты

Энн Хайетт

МИФ БизнесТвоя жизнь – в твоих руках

Как построить успешную карьеру с нуля в любой отрасли и получить признание за работу, которую вы выполняете? Как обрести уверенность в своих силах, необходимую, чтобы проявить себя? Как мотивировать и развивать своих сотрудников? Энн Хайетт делится повседневными лайфхаками и долгосрочными стратегиями, которые помогали ей на протяжении 15 лет работать вместе с первыми лицами мировых технологических гигантов Amazon и Google – Эриком Шмидтом, Джеффом Безосом и Мариссой Майер.

Эта книга для всех, кто готов сделать ставку на себя, играть по собственным правилам и взять под контроль свой профессиональный путь.

На русском языке публикуется впервые.

Энн Хайетт

Ставка на себя. Как увидеть возможности, не упустить их и построить карьеру мечты

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

© 2021 Ann Hiatt Published by arrangement with HarperCollins Leadership, a division of HarperCollins Focus, LLC

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2022

* * *

Предисловие

Каждый из нас помнит то самое чувство, охватившее мир в начале пандемии COVID-19, будто все разом вышло из-под контроля. По мере того как вирус распространялся по планете, привычные аспекты жизни, казавшиеся незыблемыми, один за другим шли прахом. Работа в офисе, встречи с близкими, мероприятия, путешествия… Главным для всех стало одно – сохранить здоровье.

Сейчас, когда я записываю эти мысли, за окном июнь 2021 года, и то гнетущее чувство постепенно сходит на нет благодаря научно-техническим успехам, таким как изобретение спасительных вакцин. Мы возвращаем контроль над жизнью, и в недалеком будущем нас ждет возможность для трансформаций, которая выпадает раз в сто лет.

Как не упускать подобные шансы? Наверное, многие об этом задумываются. Мы нуждаемся в подсказке. Энн Хайетт, мой бывший личный помощник (chief of staff[1 - Chief of staff – специалист, являющийся правой рукой (личным

помощником) руководителя и вовлеченный в решение важнейших вопросов в разных областях бизнеса. Воплощает идеи и планы руководства в конкретные бизнес-процессы. Он может решать локальные проблемы и спорные ситуации, пока руководитель выстраивает стратегию. Прим. ред.]) и близкая подруга, в своей книге напоминает, что «переломные моменты – часть каждой жизни и карьеры, и они наступают, хотите вы того или нет». Перемены случаются постоянно. Переход к постпандемийному миру тоже станет историческим рубежом, но едва ли последним существенным сдвигом в нашей жизни.

Чтобы найти в критических моментах новые перспективы, нужно стратегически переосмыслить имеющиеся возможности. Это делается в несколько этапов: предстоит подумать об основополагающих принципах вашей жизни, пересмотреть приоритеты и ответить на вопрос, что и почему вы цените. Это нелегко. Но честная книга о переменах, испытаниях, целеустремленности и обретении новых смыслов появилась как раз вовремя. На первых же страницах Энн дает совет, необходимый всем, чья жизнь вышла из-под контроля: делайте ставку на себя.

В 2006 году, когда Энн впервые позвонил настойчивый специалист по подбору кадров, она собиралась стать профессором скандинавистики, а не личным помощником руководителя компании Google, спикером и специалистом по стратегии лидерства. Сотруднику HR пришлось звонить еще трижды, прежде чем Энн согласилась хотя бы на экскурсию по кампусу Google. Но его настойчивость себя оправдала: Энн поставила на то, что именно она сможет помочь нашей команде в выполнении миссии. Произошло это в самый важный период моей карьеры и истории всей компании Google. Эта ставка стала решающей.

Когда Энн пришла к нам работать, у нее сложилась репутация профессионала, который все стремится делать безупречно и при этом отличается скромностью и тактом. Она ко всему готовилась заранее. Она повышала продуктивность всех окружающих. Скорее всего, эта способность появилась у нее благодаря тому, что в семье она была старшим ребенком из семерых. Ее родители – потомки фермеров из штата Айдахо, отец служил на Аляске военным летчиком и пилотировал истребитель F-4 «Фантом». Казалось, Энн умела быть сразу в нескольких местах: руководила проектами в Лондоне и Нью-Йорке и одновременно возглавляла группу в штаб-квартире в Калифорнии. Но главное, она поднимала командный дух и побуждала всех двигаться вперед и добиваться самого высокого результата.

Для меня всегда было загадкой, как она все успевала. Но, прочтя эту книгу, я понял суть ее метода и нашел корни ее самоотверженности. В каждой главе Энн рассматривает примеры и бизнес-уроки из своей карьеры, которые в дальнейшем предлагает читателю опробовать на практике через прохождение карьерных спринтов: вы анализируете ситуацию, оцениваете перспективы и используете полученные знания на своем уникальном пути к плодотворной жизни – профессиональной и личной. Эти спринты подтверждают, что уроки, которые мы получили в Кремниевой долине, актуальны в любой сфере.

Особенно эта книга подойдет тем, кто хочет использовать открывающиеся возможности для достижения новых целей. Через три года совместной работы Энн зашла ко мне в кабинет для серьезного разговора. Она чувствовала, что готова к следующему важному шагу в карьере. У нее была привычка ставить четкие цели на шесть месяцев или на год вперед, но в тот день она поступила иначе. Такой должности, как личный помощник руководителя (chief of staff), в нашей компании не существовало, Энн просто изобрела ее. Она составила перечень задач, которые сумеет решать в этой роли, и доказала, что ей это поможет развить определенные навыки, а нашей компании – выйти на новый уровень.

До появления этой книги я до конца не понимал, сколько Энн пришлось побегать (и сделать электронных таблиц), чтобы найти новые способы внести значимый вклад в развитие компании. Разработанная ею стратегия поможет и вам занять активную позицию и наметить будущий карьерный рост вне зависимости от того, каким бизнесом вы занимаетесь. Сегодня должность личного помощника руководителя (chief of staff) стала стандартом в индустрии высоких технологий.

Из книги вы узнаете о наших ошибках: одни были серьезными, а над другими мы сейчас смеемся. Случай из второй категории пришел мне на ум, когда я читал о бизнес-ритуалах Энн для повышения стойкости. Один из них – обязательные утренние тренировки. Я очень благодарен Энн за то, что она не стала включать тот эпизод в свою книгу. Однажды, решив улучшить физическую форму, я вместе с Энн пошел на высокоинтенсивную интервальную тренировку. Было раннее утро. Занимались мы возле парковки, куда ставили машины все наши коллеги. В тот день они могли наблюдать, как я изо всех сил стараюсь поддерживать темп, заданный Энн, но все равно становлюсь наглядной иллюстрацией принципа, который мы проповедуем в Google: «терпите провал как можно раньше, терпите провал как можно чаще»[2 - Принцип «терпите провал как можно раньше, терпите провал как можно чаще» (fail early, fail often)

принят в IT-индустрии, чтобы выявлять возможные неполадки и устранять их на ранних этапах разработки продукта. Прим. ред.]. Кажется, я пропустил следующую тренировку, но Энн оказалась права: испытания укрепляют жизнестойкость. Нам всем нужно ставить перед собой новые амбициозные задачи.

Мне потребовался весь мой запас прочности, когда в 2011 году я стал председателем совета директоров Google после десяти лет работы в должности CEO. Я хотел воспользоваться этим и переосмыслить принципы лидерства. Все мои непосредственные подчиненные сменили роли. Кроме Энн. Лишь она отчитывалась непосредственно передо мной, когда мы вступили в эту новую фазу. Сохранив после реорганизации небольшую команду, Энн смогла выстроить то, что я впоследствии назвал «возмутительно хорошим управлением». В книге она подробно рассказывает, как ей это удалось, начиная со структуры и подхода к кадрам до принципов сотрудничества и обмена информацией.

Для нас было крайне важно понимать, что все мы – команда и каждый готов подставить плечо другому. В 2017 году я выступил с речью, где после меня слово брал президент Франции Эммануэль Макрон, недавно заступивший на этот пост. Энн заметила, что я сильно нервничал, хотя в целом мне это не свойственно. Но я правда был на пределе, и не только из-за высокого уровня мероприятия: весь мир тогда проходил через значительные изменения, которые делали будущее туманным. Для речи я приготовил несколько обнадеживающих высказываний на темы, которые волновали многих людей, особенно по поводу быстрого развития технологий. Присутствие Энн и ощущение командного духа помогли мне высказаться в тот момент, когда слова должны были быть услышаны.

Билл Кэмпбелл, коуч самых влиятельных руководителей Кремниевой долины, однажды сказал мне: «Твоя должность делает тебя управленцем, но лидером тебя делает команда». Мы вступили в переломный момент на пути к постпандемийному будущему и получили шанс на обновление, поэтому миру нужны хорошие лидеры. И человек, который посвятил карьеру поиску новых великолепных горизонтов для себя и окружающих, не мог сделать нам лучшего подарка, чем книга «Ставка на себя».

Эрик Шмидт, соучредитель Schmidt Futures, экс-CEO и председатель совета директоров Google

Введение

В 2003 году я чуть не убила Джеффа Безоса. Слава богу, на этом моя карьера не закончилась.

Я расскажу об этом и о многом другом, такого вы нигде больше не услышите. Я прошла извилистый и необычный карьерный путь в уникальное время и с таким набором действующих лиц, что подобное вряд ли может повториться. Много лет я провела бок о бок с тремя выдающимися лидерами, основоположниками Amazon и Google. Возможно, вы обратили внимание на эту книгу, заинтересовавшись подробностями жизни этих исключительных людей и влиятельных компаний или уникальным духом Кремниевой долины. Но надеюсь, вы также найдете здесь ценные уроки и вдохновение, которые дадут импульс для обновления вашей жизни и карьеры.

Эта книга – попытка ответить на вопрос, почему три выдающихся руководителя из сферы IT (Джефф Безос, Марисса Майер и Эрик Шмидт) в свое время выбрали меня на должность правой руки и поручили мне воплощать их стратегии в самые напряженные, бурные периоды. Я поделюсь открытиями, позволившими мне выработать тот подход к работе, который оказался наиболее полезен моим руководителям, на многое вдохновил их, сделал еще продуктивнее. Вы узнаете, как работал эффект катализатора в наших отношениях и как он способствовал достижению самых громких успехов. Теперь я готова стать катализатором для вас.

Сердце и душа этой книги откроются читателю, который готов вносить личный вклад в глобальные результаты своей компании. Я хочу, чтобы за время, которое мы проведем вместе, у вас появилось ощущение уверенности в будущем; чтобы вы смогли повторно инвестировать в себя и создать себя заново. Новые возможности есть всюду, но лишь для того, кто умеет их искать!

Если вы сейчас занимаете руководящую должность, то найдете в книге эффективнейшие практики и модели лидерства; их я переняла от всех CEO, с которыми работала. Еще я расскажу вам, каких сотрудников стоит привлекать, мотивировать и развивать ради успеха команды. Вам также потребуется найти

уникальные факторы повышения продуктивности. Я проработала в Google двенадцать лет, что в мире высоких технологий означает сто лет! Я задержалась там так надолго, потому что снова и снова перестраивала себя внутри одной среды вместо того, чтобы искать зоны роста за пределами компании. В этой книге вы узнаете об атмосфере, которую необходимо создать инициативным подчиненным для постоянного роста и достижения сверхрезультатов.

Моя история – путь проб и ошибок. Это книга – отчет о моем профессиональном путешествии, где я не только наблюдала зарю интернета, но и осмелилась сыграть в его развитии свою роль. Я признаю, что удача и привилегии были весомым вкладом на ранних этапах моей жизни. Мне повезло родиться в семье, которая ценила образование и смогла его оплатить. Я выросла в хорошем районе, где внедрение инноваций происходило буквально за окном. Даже характерная скандинавская внешность повышала шансы на то, что мой труд высоко оценят. Всего этого я не добивалась сама. Но надеюсь, результаты моей упорной работы, эксперименты и умение менять ориентиры окажутся для вас полезными и вдохновят независимо от того, где начался ваш путь.

К подробностям судьбоносного дня, когда я чуть не убила Джеффа Безоса, мы вернемся позже, а сейчас скажу главное. Пройдя испытание огнем, я осознала, что могу выбрать: либо уклониться от трудностей и потерпеть крах, либо выстоять и повести всех за собой. Я пережила приключения, испытания, страдания, конфузы. Я одержала победы более суровые и яркие, чем могла себе представить.

Необязательно жить в Кремниевой долине, быть под началом директора-миллиардера или иметь диплом университета Лиги плюща, чтобы распахнуть двери в мечту и перенять методы работы успешных людей. Эта книга для каждого, у кого есть яркие цели или просто уверенность в том, что вы достойны большего.

Вы стремитесь изменить жизнь и выйти на более высокий уровень? Вы только получили первую работу и думаете, как превратить ее в ступеньку, ведущую к карьере вашей мечты? Вы на середине пути и хотите добиться долгожданного повышения или занять роль лидера? Вам хочется получить больше бонусов, уважения и признательности за вносимый вклад? Вы живете дерзкой мечтой, которую больше никто не понимает? Я помогу вам! Я научу вас находить возможности для продвижения, даже если сначала кажется, что вариантов нет.

Я покажу, как перенять образ мышления бесстрашных инноваторов, поверить, что ваша мечта достижима, и начать беззастенчиво ее воплощать.

В этой книге я использую свой профессиональный путь в качестве кейса, но ни в коем случае не потому, что он идеальный. Просто, когда мы смотрим на успешных людей, порой кажется, что их высокие результаты не поддаются объяснению и совершенно недостижимы. Из-за этого мы даже не пытаемся повторить их путь. Поэтому я рассказываю свою историю и демонстрирую, как можно адаптировать эффективные практики наиболее успешных бизнес-лидеров для «простых людей», как вы и я.

Я предлагаю уникальную точку зрения на профессиональные перспективы, которую вам не смогли бы дать даже мои бывшие руководители. Я выделила и собрала в одной книге общие направления, из которых сплетается полотно эффективной работы. Никому, кроме меня, еще не удавалось пройти рука об руку с тремя успешными инноваторами в области высоких технологий и увидеть, как они преодолевают серьезные препятствия и переживают трудные периоды.

Эта книга – не ода героям. Мои руководители не были идеальными, и я не стану выставлять их такими. Однако из любого полученного опыта я извлекала уроки, на основе которых составила модель, помогающую достичь хороших результатов. Предупреждаю, здесь вы не найдете интригующих закулисных сплетен – я сама ни одной не знаю!

Я написала эту книгу, потому что твердо верю в демократию в интернете и право каждого заявить о себе. И еще я верю в демократию успеха. Секреты Кремниевой долины не должны оставаться только в руках элиты. Они помогут каждому раскрыть потенциал и многого добиться.

Мир как никогда прежде нуждается в вас. Нуждается в том, чтобы вы строили будущее, исходя из своих уникальных возможностей. Нуждается в том, чтобы было больше голосов, свежих взглядов, инсайтов и разнообразного опыта, чтобы впереди нас ждали надежда, радость и мир на Земле. Чем скорее вы займете свое место, тем скорее поможете другим.

Благодаря нескольким ежедневным привычкам вы построите жизнь, о которой мечтаете, и создадите наследие, которым сможете гордиться. Даже если вам кажется, что в определенном кругу или на определенном этапе карьеры ваши

возможности ограничены, вы все равно можете отыскать путь к счастливой жизни. На этих страницах вы найдете инструменты, которые помогут вам взять под контроль жизнь и судьбу. Вы научитесь:

• фокусировать поток мыслей; выбирать получение новых знаний, а не идеальное выполнение рутинных задач; чувствовать больше значимости и удовлетворения от работы;

• искать способы на что-то повлиять, даже если сейчас у вас мало или вообще нет полномочий;

• налаживать связи с коллегами и наставниками, которые поддержат и вдохновят вас, когда вы пойдете на осознанные риски;

• открывать в себе лидерские качества; искать возможности для роста и браться за проекты, которые больше соответствуют вашим ценностям, чтобы жить ярко и с удовольствием;

• строить надежную базу из своей компетентности, уверенности и опыта, чтобы черпать из нее силу и находить ориентиры;

• использовать повышения, инвестиции, лидерские возможности и увлекательные проекты;

• уверенно и четко демонстрировать команде руководителей и коллег свой потенциал, даже если вы все еще на этапе развития.

Эта книга поможет вам проанализировать ситуацию, в которой вы находитесь, оценить свои перспективы и начать применять полученные знания на практике. В результате вы разработаете личную формулу, чтобы доказать состоятельность ваших амбиций и привлечь нужных союзников и наставников.

В конце каждой главы вас ждет карьерный спринт – список практических заданий, которые помогут вам применить усвоенные бизнес-уроки. В IT-компаниях спринты – распространенная практика. Это повторяющиеся серии ограниченных по времени действий, нацеленных на разработку сложных

проектов. Марафоны по достижению целей могут отпугивать длительностью, их страшно даже начинать. А спринты помогают нам неуклонно, шаг за шагом двигаться к воплощению масштабных идей. Так вы проводите инженерный анализ своей дерзкой мечты и получаете больше удовлетворения от работы.

Я покажу вам, как построить маршрут к идеальной карьере и как начать полноправно гордиться новой, счастливой версией самого себя. Вы станете главным героем своей жизни и вдохновением для всех вокруг.

Вы готовы? Пришло время сделать ставку на себя! Поехали!

Глава 1. Как заложить основы

Я одной из первых в семье решила не заниматься фермерским хозяйством. Факт, что я смогла построить карьеру во влиятельных IT-компаниях и поработать плечом к плечу с их богатыми и успешными руководителями, вызывает настоящий шок. Я всегда мечтала о чем-то масштабном, и эта мечта воплотилась самым удивительным образом.

Секрет счастья – в том, чтобы найти удовольствие даже от самой тяжелой работы. Мне повезло: это я осознала еще в раннем детстве. В моей семье много историй о людях, которые при очень ограниченных ресурсах привнесли в свою жизнь радость и смысл благодаря упорству и творческому подходу. Никто из моих родных не был особенно влиятелен или богат, но все достигали результатов, которые намного превосходили сумму слагаемых.

С самого детства меня учили, что плоды тяжелой работы в сочетании с большими мечтами растут по экспоненте. Обдумывая свое воспитание, я понимаю, каким образом смогла подготовиться к штурму непредсказуемого профессионального пути. Эти фундаментальные принципы применимы к любой жизни, цели и стадии развития. Они помогут и вам добиться впечатляющих результатов:

• признайте: экспоненциальный рост невозможен без тяжелого труда в сочетании со смелыми мечтами;

• создайте благоприятную атмосферу для развития;

• начните постепенно расти.

Не существует настолько незначительной жизни или настолько смелой идеи, чтобы в нее не стоило вкладывать силы. Даже если вы делаете первые шаги в карьере и ваша работа пока совсем не похожа на мечту, наступил идеальный момент, чтобы разработать свежий план. С его помощью вы начнете видеть и использовать удобные возможности для роста. Если вы теряете бдительность и не готовитесь к подобному, шансы просто проходят мимо. Вы сами создаете для себя счастливый случай!

Чтобы понять, каким образом моя жизнь успешно встроилась в карьеру CEO Amazon и Google, вам сначала нужно чуть больше узнать обо мне и моем прошлом.

Признайте: экспоненциальный рост невозможен без тяжелого труда в сочетании со смелыми мечтами

Все мои предки были мечтателями.

Разумеется, детство повлияло на мое будущее, но я только сейчас по-настоящему осознаю всю глубину этого влияния. Я была первым ребенком в семье, где нас родилось семеро. Мать и отец выросли на картофельных фермах в штате Айдахо, где, кроме прочего, пасли овец.

Прабабушки и прадедушки эмигрировали в Америку из Скандинавии и Швейцарии и были совершенно уверены, что в Новом Свете у них будут безграничные возможности построить лучшую жизнь.

Неудивительно, что мой папа Глэйд тоже жил большими мечтами. Понимая, какую цену за тяжелую работу на ферме пришлось заплатить его отцу, он решил, что стрессы и сердечные приступы – совсем не то, чего он хочет для себя в будущем. Он и трое его братьев обладали острым живым умом. В университете отец изучал бухгалтерское дело. Эта профессия помогла бы ему обеспечить семью, вот только к ней у него не лежало сердце. Он хотел летать. Хотел быть

летчиком-истребителем.

Шансы, что его не отчислят из летной школы и примут в элитный отряд выпускников, которые станут пилотировать истребители, были ничтожны. Но папа твердо верил, что добьется успеха. Его путь стал образцом целеустремленности и мужества. Он отказался от всего привычного и сделал огромную ставку на себя, которая в итоге окупилась.

Я родилась в штате Флорида, на военно-воздушной базе Мак-Дилл в Тампе, сразу после того, как отец окончил летную школу и стал пилотировать истребитель F-4 «Фантом». Жизнь в семье военных закалила меня. Мы с братьями и сестрами росли с ощущением, что у нас нет выбора, кроме как мужественно полагаться на себя – из-за непредсказуемых графиков, назначений отца и других обстоятельств.

Дочь Гуся

Когда мне был всего год, нашу семью перевели из Флориды на Аляску, в город Анкоридж. Холодная война вышла на новый виток, и эскадрилья отца получила приказ патрулировать и защищать воздушное пространство между Аляской и восточной оконечностью Советского Союза. Я помню, как, стоя во дворе нашего дома, смотрела вместе с сестрой Ладон на истребители в небе и пыталась угадать, где летит папа.

Пока мы жили на Аляске, одна киностудия писала сценарий к фильму о пилотах-истребителях. Представители студии попросили у Военно-воздушных сил США разрешения послушать записи из кабины, чтобы точнее воссоздать переговоры пилотов. Военные согласились и передали студии расшифровки разговоров «Шмелей» – эскадрильи моего отца.

Несколько лет спустя, когда фильм уже готовился к выходу, в командовании вдруг одумались: их обеспокоило, в каком свете пилотов выставляют на экране, и они решили больше не разрешать кинопродюсерам называть персонажей пилотами ВВС США. Военно-морской флот, однако, не возражал, и им пришлось немного подправить сценарий. Они удалили все отсылки к Военно-воздушным силам, но сохранили оригинальный жаргон и позывные пилотов из расшифровки.

Конечно, речь о фильме «Лучший стрелок»[3 - «Лучший стрелок» (англ. Top Gun) – американский кинофильм режиссера Тони Скотта, снятый в 1986 году, с Томом Крузом в главной роли. Фильм получил четыре номинации на премию «Оскар» и премию в категории «Лучшая песня» за песню Take My Breath Away. Прим. ред.]. Гусь – это позывной моего отца, и в детстве мы часто общались с Мэвериком, Айсмэном и другими, чьи имена благодаря фильму стали легендарными. Я посмотрела «Лучшего стрелка» только в колледже: отца обижало, что человек с его позывным был штурманом, а не пилотом и что в конце его убили. Но ему очень нравилось, что в кино его показали примерным семьянином, каким он и был на самом деле.

Если ты – дочь Гуся, это многое меняет. Ты учишься идти за мечтой, даже если все вокруг (и ты сама) считают тебя сумасшедшей. Я научилась упорно трудиться каждый день ради цели, которая казалась недостижимой, но стоила рисков. Но главное, я научилась быть храброй. Пока мы жили на базе, отец не раз терял товарищей из подразделения. Мама рассказывала, какой страх каждый раз испытывала при виде офицеров, прибывавших в наш район в полной парадной форме. Как и многие жены летчиков, она открывала дверь с замиранием сердца, молясь, чтобы сейчас не наступила ее очередь получать дурные вести, чтобы офицеры прошли мимо.

Этот опыт научил меня ценить каждый прожитый день и самой решать, как я хочу провести отпущенное мне время. Нельзя тратить попусту ни минуты. Нужно наслаждаться каждой возможностью пожелать доброго утра, обнять и поцеловать близких людей.

Творческая стойкость

Пока отец воплощал мечту детства, летая на реактивных самолетах стоимостью несколько миллионов долларов, и превращался в легендарного киногероя, моя мама Тэмми оставалась дома – за тысячи километров от Айдахо, родных, друзей и зоны комфорта, в которой она выросла. Но мама была не из тех, кто уклоняется от трудностей. Она унаследовала характер родителей – неутомимых фермеров, активных членов общества и талантливых художников, которые в свободное время любили рисовать пейзажи.

Она посадила семена знаний, полученных на семейной ферме в Айдахо (необходимость трудиться, быть творческим и общительным), в почву моего детства на Аляске. Она создала дошкольную образовательную программу для детей из нашего района, чтобы мы подружились и стали поддерживать друг друга. Она ходила в гончарный кружок и писала маслом, вдохновляясь величественной природой. Она брала нас на рыбалку и за ягодами в горы и обязательно привязывала к обуви колокольчики, чтобы их звон отпугивал диких зверей.

В те годы я научилась брать на себя инициативу и создавать вдохновляющую атмосферу там, где другие видят только ограничения. Мама своим примером показала мне, как можно превращать заурядные вещи в необыкновенные.

В детстве я попадала в невероятные приключения и сталкивалась с большими испытаниями. Природа и воспитание заложили основы моего характера. Жизнь в семье офицера ВВС сформировала мою личность и инстинкты. Мне приходилось быть находчивой в неизвестной обстановке вопреки ограниченным ресурсам. Мы часто переезжали, поэтому я научилась легко приспосабливаться и (в идеале) ни о чем не переживать.

От природы я довольно робкая, и мне пришлось постараться, чтобы адаптироваться к переменам и не бояться неизвестности, исследуя мир. В школе я никогда не поднимала руку, хотя в большинстве случаев знала ответ. Со временем мне частично удалось преодолеть привычку отмалчиваться, пока в голове не оформилась совершенная идея, но я до сих пор над этим работаю! Иными словами, одни врожденные качества стали моими сильными сторонами, а с другими я вынуждена бороться.

Мое детство – прекрасный пример того, как человек учится делать ставку на себя. Мой отец решился на осознанный риск оставить ферму и подвергнуться осуждению, неудачам и испытаниям, без которых не обходится подготовка летчика. Мамины трудности были связаны с судьбой жены офицера. И он, и она успешно прошли проверку на прочность и исполнили мечты, хотя иные на их месте побоялись бы даже пытаться.

Жертва и рост неразрывны. Нужно быть храбрым, чтобы отпустить то, что у тебя уже есть, в надежде в будущем получить что-то более значимое. Этот принцип прекрасно продемонстрирован в культовом романе Роберта Пёрсига «Дзэн и искусство ухода за мотоциклом»[4 - Пёрсиг Р. Дзэн и искусство ухода за

мотоциклом. М.: АСТ, 2017. Прим. ред.] (1974) на примере ловушки для обезьян. Ловушка представляет собой вычищенный кокосовый орех, в который насыпан рис. В орехе проделано отверстие как раз подходящего размера, чтобы обезьяна могла просунуть туда лапу. Обезьяна берет горсть риса, но кулак с добычей уже не проходит сквозь дырочку. Ловушка эффективна, потому что обезьяна никогда не разожмет пальцы и не выпустит рис ради освобождения из прикованного к земле ореха.

Человеческую природу можно описать так же. Обычно мы не хотим отказываться от нелюбимой работы, отношений или обязанностей, потому что они для нас привычны. Оставаться при своем кажется менее рискованным, чем отпустить это в надежде на большое вознаграждение. Мы продолжаем сжимать в ладони условную горсть риса. Мы продаем свободу ради того, что не приносит счастья.

Несколько лет спустя, когда папа принял трудное решение уйти из армии и больше времени проводить с семьей, у него уже было три дочери и они с мамой ждали четвертую. Отцу, конечно, нужно было зарабатывать на жизнь, поэтому он пошел учиться в юридическую школу и попутно работал дворником на полставки, чтобы сводить концы с концами. Конечно, это был большой откат по сравнению со статусом летчика элитного подразделения, но он осознанно пошел на эту жертву ради семьи.

Это был еще один урок от моего отца – о смирении и мудрости. Он отпустил величайшую сбывшуюся мечту ради новых устремлений. Радость и возможности постепенно исчезают, если слишком долго держаться за старые заслуги. В стагнации иссякает ваша энергия.

Создайте благоприятную атмосферу для развития

Мои амбиции всегда превосходили способности, и только недавно я поняла, что в этом и заключалось мое главное преимущество. Этот дисбаланс вынуждал меня бороться за все, чего я действительно хотела, поэтому я привыкла преследовать труднодостижимые цели. Думаю, если бы я родилась с большими способностями, я бы просто наслаждалась ими и не подталкивала себя к достижению чего-то более амбициозного. Комфорт, который дает хорошее, лишает нас стимула искать исключительное.

Мы с семьей переехали на другой конец страны, и это изменило мою жизнь. Поработав судебным клерком, отец получил предложение в юридической фирме в Сиэтле. Однако родители не хотели жить в «большом городе», поэтому купили дом в том же штате в городке Редмонд на Эдьюкейшн-хилл. Оттуда было рукой подать до начальной, средней и старшей школы. У нас появился большой двор и сад, что для родителей было особенно ценно.

По случайности благодаря переезду я попала в эпицентр новой цифровой эры. В восьмидесятые и девяностые меня окружали предприниматели-первопроходцы и амбициозные мыслители из сферы высоких технологий. Родители и не подозревали, что главные офисы предприятий, которые стали самыми успешными компаниями в мире, находились недалеко от нашего нового дома.

Роль старшей сестры среди семерых детей перекочевала со мной во взрослую жизнь и отразилась на моей карьере. Мне всегда приходилось быть организатором, инициатором и миротворцем. Тогда только так можно было быть услышанной в людной, динамичной сфере. Сейчас тоже.

Родители внушили мне фермерское трудолюбие, желание добиваться совершенства и следовать за большими мечтами. От отца я унаследовала левополушарные аналитические способности и смелость при постановке целей. От мамы – эмоциональный интеллект, творческий подход к проблемам и сострадательное отношение к окружающим в трудные минуты.

Преодолеваем паралич перфекциониста

Я с раннего возраста была серьезной и самокритичной. Стандарты, которые я к себе применяла, часто превосходили требования родителей. Я хотела получать только высокие оценки, всегда быть лидером в школьных играх, достичь совершенства в балете и поступить в лучший университет, который откроет мне дорогу к работе на самом высоком уровне.

Сначала пропасть между этими мечтами и природными данными меня шокировала. Мне всегда приходилось работать вдвое усерднее одноклассников, чтобы не отставать от них, поэтому я стеснялась и старалась затеряться в толпе. Возможно, в подростковом возрасте многие чувствовали себя примерно так же, но меня это просто связывало по рукам и ногам. Я чувствовала необходимость

компенсировать отсутствие выдающихся талантов отличной успеваемостью, но на первых порах мне не хватало уверенности в своих силах. Мама всегда ставила будильник на час ночи, но не чтобы разогнать наши посиделки с друзьями, а чтобы заставить меня отложить учебники и пойти спать.

Я очень хорошо – пожалуй, слишком хорошо – усвоила урок быть целеустремленной в любом деле. Меня всегда подстрекало желание достичь большего, и я думаю, оно еще сильнее подстегивает тех, кто начинает жизненный путь с минимальными преимуществами и ресурсами. Я была похожа на отца, который вставал до первой зари на дойку коров и мечтал летать на истребителях, которых даже никогда не видел.

Убийственный страх, что я не сделаю в жизни ничего действительно особенного и важного, мог бы остаться со мной навсегда, если бы не один учитель. Руководитель хора средней школы, Рон Махан, сильно повлиял на мою жизнь. Он разглядел мой страх и помог преодолеть его, настроил меня на личностный рост и убедил, что я смогу развить не один талант. В конце восьмого класса, который оказался для меня особенно сложным из-за проблем в общении с окружающими, я попросила учителя написать мне несколько слов на память в школьном альбоме. Он достал заранее заготовленный листок и положил его на раскрытую страницу.

В том письме он призывал меня браться за любую задачу с уверенностью в победе, а не с готовностью к провалу. До той минуты я не осознавала, что поступала как раз наоборот и, в сущности, сама программировала себя на неудачу. Он говорил, что я должна высоко держать голову, потому что я замечательная.

В следующем году он предоставил мне возможности доказать себе, что не нужно быть идеальной, чтобы гордиться собой и быть на высоте. Он давал мне сольные партии, которых, по моему убеждению, я не заслуживала, но я хотела, чтобы он мною гордился, и усердно совершенствовалась. Его вера в то, что я могу быть особенной, заставила меня тоже в это поверить.

Так произошел невероятный сдвиг в моем подростковом сознании. Я поняла, что могу сама создавать себе удачу.

Помним: решимость важнее природных талантов

С детства научившись делать ставку на себя, я начала поэтапный, но пока не экспоненциальный рост. Я решилась идти на осознанные риски. Я прыгала с трамплина, даже если от страха скручивало живот. Думаю, до тех пор я не осознавала, что можно забраться наверх снова и попробовать еще раз, только уже с новыми знаниями о том, чего делать не стоит. Неудача на пути к цели – не пожизненный приговор, если только вы сами не решите себе его вынести.

Человеку свойственно избегать неловкостей, боли и дискомфорта, но часто ожидание этих моментов хуже, чем полученный от них реальный опыт. Величайшая радость жизни приходит от осознания того, какие возможности роста дает выход за пределы нашей зоны комфорта. Вы сможете добиться радикального роста, когда осознаете взаимосвязь между риском и обучением. Если вы цените возможность получить знания, вы сможете преодолеть страх новизны – ради саморазвития и радости жизни.

Для меня ключом к тому, чтобы научиться чувствовать себя комфортно даже перед лицом трудной задачи, стало умение связывать новые события с волнением и вознаграждением, а не со страхом и неудачей. Как и в случае с наращиванием мускулатуры, чтобы развить выносливость и силу, требуется время и интенсивные тренировки. Хотя я усвоила этот урок давно, мне приходилось повторять его много раз.

Начните постепенно расти

Моя первая «настоящая» работа началась с небольшого обмана. В 1995 году моя лучшая школьная подруга Мелисса работала в стартапе (когда еще мало кто знал, что такое стартап). Она рекомендовала меня на свою должность, когда вся ее семья переехала из штата Вашингтон в Северную Каролину. Мне было шестнадцать, и я только что получила водительские права.

Той осенью мне пришлось выбирать между участием в школьном спектакле «Шум за сценой» и работой после уроков. Как старшей из семерых детей мне предстояло откладывать деньги на колледж, поэтому я решила пойти работать. Мне была абсолютно неинтересна работа в общепите или за кассой, что значительно ограничивало поиск вакансий. Поэтому, когда Мелисса предложила занять должность офис-менеджера в Musicware (всего в десяти минутах езды от

моего дома в Редмонде), я с восторгом согласилась.

Компанию учредили два брата, недавно окончившие Гарвардскую школу бизнеса. Они создавали программное обеспечение для преобразования фонограммы в партитуру. Музыкант мог сыграть композицию на электронной клавиатуре, а программное обеспечение автоматически записывало ее нотами. Программа также предлагала уроки игры на фортепиано, автоматически определяла качество вашего исполнения и подбирала упражнения для улучшения навыков. Это было довольно впечатляющее решение для 1995 года.

Мы с Мелиссой вместе пели в школьном хоре с шестого класса, и обе увлекались музыкой. Она уже была опытной пианисткой, а я могла только играть свою партию с листа одним пальцем. Хотя основными функциями в Musicware были типичные обязанности офис-менеджера, Мелисса также проводила бета-тестирование программного обеспечения. Когда она рекомендовала меня на эту работу, она не сказала работодателям о несоответствии наших навыков игры на фортепиано.

Наращиваем уверенность

Вскоре стало очевидно, что мне не хватает многих навыков. Компания Musicware состояла всего из пяти человек, так что меня некому было обучать и курировать. Кроме няни, я раньше никем не работала и понятия не имела, чего от меня ждут. Но я умела усердно трудиться и знала, что могу сама во всем разобраться. Я засучила рукава и принялась за дело.

Я сосредоточилась на том, чтобы освоить управление офисом и взять на себя все необходимые обязанности. Но интереснее всего было наблюдать, как братья-учредители руководят компанией и учатся на практике. У них была подписка на бизнес-журналы, о существовании которых я и не подозревала (Harvard Business Review, Fortune и Fast Company), и в перерывах я читала их от корки до корки. Да, я была странным подростком. Работа на начинающих стартаперов стала моим первым погружением в деловой мир.

Я внимательно слушала разговоры учредителей о том, как максимально использовать инвестиции. Они меня очень увлекали! Я старательно создавала видимость тестирования продуктов, а на самом деле использовала программу

для развития собственных фортепианных навыков, чтобы умело обращаться с ее более продвинутыми функциями. Я хотела бы похвастаться, что благодаря незаурядным умственным способностям стала виртуозной пианисткой за те два года, но увы. Хотя я, несомненно, добилась прогресса и даже нашла в программе несколько ошибок.

Моя уверенность настолько окрепла, что в конце концов меня отправили делать коммерческие презентации в Costco[5 - Costco – крупная сеть оптовых магазинов в США. Кроме продуктов, в них можно купить мебель, бытовую технику, одежду, лекарства, растения, бензин и прочее. Прим. ред.] по выходным. Настоящий ужас! Тогда я была болезненно застенчива, и мысль подойти к незнакомым людям и попытаться продать им наш продукт никак не вязалась с моими представлениями о хорошем времяпрепровождении. Я помню, как перепугалась, когда ко мне подошел любопытный потенциальный клиент – ситуация мечты для любого продавца! – и попросил продемонстрировать, насколько программное обеспечение улучшило мои навыки игры. Я выступила не очень убедительно. Я провалила сделку, зато узнала, что отказ – еще не смертный приговор.

За первые годы работы в стартапе я совершила больше ошибок, чем могу вспомнить, и мне пришлось привыкнуть к постоянной конструктивной критике. Прежде-то я старалась уклоняться от проектов, которые вызывали у меня затруднения и подвергали меня риску неудачи.

Самое замечательное на этой работе заключалось в том, что я не имела ни малейшего представления о хорошем выполнении той или иной задачи, поэтому не пыталась убежать от нее. Я не могла скрыть слабые стороны, сосредоточиваясь на том, что у меня хорошо получалось, и избегая вещей, которые мне не давались. Эта «роскошь» в карьере приходит позже. (Хотя, как оказалось, именно тогда нужно отчаяннее всего бороться с этим желанием!)

Мне пришлось смириться с дискомфортом от того, что я не идеальна, и только тогда я поняла, что на самом деле это неважно. Все, что видели мои боссы, – это как я стараюсь изо всех сил и быстро учусь. Я сделала сознательное усилие и перестала бояться, что окажусь небезупречной. Я получила свободу, отказавшись от погони за совершенством.

Этот момент стал для меня решающим.

Осознаём ценность работы в команде

Работая в Musicware, я научилась думать на ходу и понимать важность доверенных мне задач. Я все еще сгораю от стыда, вспоминая одну ситуацию. Тогда меня попросили собрать информационные пакеты о компании для отправки потенциальным покупателям и клиентам. Все, что мне нужно было сделать, – распечатать копии документов и собрать в пакеты, готовые к отправке. Я не заметила, когда принтер вдруг начал барахлить и выдал сотни размытых, нечитабельных распечаток. Один из братьев велел мне их выбросить и переделать. Все мое внимание было сосредоточено на том, чтобы закончить эту бессмысленную работу и перейти к задачам, которые мне больше нравились (например, подслушивать на совещаниях по бизнес-стратегии). Я совершенно не думала о смысле поставленной задачи или о том, какое впечатление на лидов продаж произведет моя дрянная работа. Я пренебрегла важным поручением, да к тому же потратила ресурсы компании впустую. Тогда у меня наконец-то открылись глаза. Я все еще чувствую себя неловко из-за того эпизода и никогда больше не повторяла эту ошибку.

Отныне всякий раз, когда мне давали задание, особенно обманчиво простое, я старалась отступить на шаг и посмотреть шире – увидеть цель, ожидаемый результат или потенциального пользователя. Я обдумывала, как могла бы воплощать нашу миссию, а не просто закрывать задачу. У меня появился драйв, теперь я максимально выкладывалась даже ради самых маленьких проектов. Я часто размышляла над словами Мартина Лютера Кинга – младшего: «Если призвание человека состоит в том, чтобы быть дворником, он должен подметать улицы так же вдохновенно, как Микеланджело расписывал своды или Бетховен сочинял музыку. Он должен подметать так же, как Леонтина Прайс пела в Метрополитен-опера и как Шекспир писал сонеты. Он должен подметать улицу так, чтобы все духи Неба и Земли благоговейно говорили: “Вот живет великий дворник, выполняющий свою работу безупречно”». Именно так вы создаете собственные возможности из ограниченных ресурсов и выделяетесь на фоне других! Если бы я не усвоила этот урок в молодости, я была бы не готова к возможностям, которые изменили мою судьбу.

Не стоит считать свою жизнь, обязанности или цели слишком незначительными для достойных инвестиций. Размеренные усилия накапливаются и создают кинетическую энергию, необходимую, чтобы осуществить даже самые смелые мечты. Никто не совершает первый прыжок в воду сразу с десятиметровой вышки! Но и не думайте, что ваша судьба – навсегда остаться в детском

бассейне.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Сноски

1

Chief of staff – специалист, являющийся правой рукой (личным помощником) руководителя и вовлеченный в решение важнейших вопросов в разных областях бизнеса. Воплощает идеи и планы руководства в конкретные бизнес-процессы. Он может решать локальные проблемы и спорные ситуации, пока руководитель выстраивает стратегию. Прим. ред.

2

Принцип «терпите провал как можно раньше, терпите провал как можно чаще» (fail early, fail often) принят в IT-индустрии, чтобы выявлять возможные неполадки и устранять их на ранних этапах разработки продукта. Прим. ред.

3

«Лучший стрелок» (англ. Top Gun) – американский кинофильм режиссера Тони Скотта, снятый в 1986 году, с Томом Крузом в главной роли. Фильм получил четыре номинации на премию «Оскар» и премию в категории «Лучшая песня» за песню Take My Breath Away. Прим. ред.

4

Пёрсиг Р. Дзэн и искусство ухода за мотоциклом. М.: АСТ, 2017. Прим. ред.

5

Costco – крупная сеть оптовых магазинов в США. Кроме продуктов, в них можно купить мебель, бытовую технику, одежду, лекарства, растения, бензин и прочее. Прим. ред.

Купить: https://tellnovel.com/hayett_enn/stavka-na-sebya-kak-uvidet-vozmozhnosti-ne-upustit-ih-i-postroit-kar-eru-mechty

надано
Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: Купити