

## Правило 5

# Научитесь искусству импровизации

В конце 2000-х музыкальный сервис Grooveshark с потоковым мультимедиа считался одним из самых многообещающих стартапов. Но к 2012 году, который CEO компании Сэм Тарантино называет «годом десяти тысяч ударов»<sup>1</sup>, удача ему изменила. Аудитория сократилась с 30 до 12 миллионов пользователей. На компанию одновременно подали в суд четыре звукозаписывающие студии. И ко всему прочему Apple и Google по требованию Американской ассоциации компаний звукозаписи запретили устанавливать мобильные приложения Grooveshark.

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

И да, еще один штрих. Зарабатывая 60 тысяч долларов в год, то есть в 233 раза меньше среднего руководителя компании<sup>2</sup>, Тарантино оказался совсем на мели<sup>3</sup>.

В разгар полного хаоса он мог бы заявить об уходе. Он столкнулся почти со всеми непредвиденными трудностями, которые только может вообразить владелец бизнеса,

включая совершенно неожиданные и потенциально фатальные неудачи. Однако он не бросил дело, потому что хотя непредсказуемые события и сбои могут порождать серьезные проблемы, но они и есть единственная определенность в современном бизнесе, особенно для предпринимателей вроде Тарантино. К тому же, по его словам, не так уж и трудно адаптироваться к трудностям и преодолевать их, последовательно изобретая способы вернуть себе былую форму.

Важно освоить искусство импровизации и задействовать имеющиеся инструменты и ресурсы для заполнения пробелов, даже если придется принимать самые необычные решения. Конечно, чтобы успешно делать это, не так уж и сложно заранее составить план на случай непредвиденных обстоятельств, подготовив несколько отступных маршрутов и запасных путей на экстренный случай.

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

Проще говоря, все может измениться.

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

страх на задний план, принимать неотложные решения и задействовать как можно больше инструментов и ресурсов.

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

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

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

«Неудача — это наш выбор, если вы не справляетесь, значит, вы не справляетесь», — резюмирует Тарантино. По его убеждению, пережив непредсказуемые явления, человек не может остановиться и застыть. «Мы делаем то, что нам по силам, — отмечает он, — разрабатываем новые продукты, поддерживаем безубыточность бизнеса и даже зарабатываем». Тарантино вместе с коллегами при встрече с неподвижным фактором импровизировал, заставив этот фактор работать на себя и задействовав все ресурсы, чтобы вернуть свой бизнес в нужное русло.

## Правило 5. Искусство ИМПРОВИЗАЦИИ

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

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

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

В Гарвардской школе бизнеса первокурсники теперь обязаны проходить специальное обучение, чтобы развить

в себе лидерские качества. Курс Field Immersion Experiences for Leadership Development, или сокращенно FIELD («Погружение в отраслевую среду с целью развития лидерских качеств»)<sup>4</sup> сводится к практическим занятиям, призванным воспитать лидерские инстинкты, опираясь на личный опыт. Обучая студентов подстраиваться под меняющуюся среду, этот обязательный курс вооружает молодых людей необходимыми навыками — умению импровизировать и с ходу принимать решения.

«FIELD помогает студентам сделать нечто реальное и получить опыт того, о чем они не смогут судить, имея лишь умозрительные представления<sup>5</sup>, — объясняет Кристен Фицпатрик, старший директор по профессиональному развитию в Гарвардской школе бизнеса. — Студенты находят свой собственный путь и раскрывают в себе способности, которых прежде не было. Никто не прокладывает для них дорогу, по которой они могут легко пройти».

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

На организационном уровне компании придают искусству импровизации столь же большое значение. Чарли Кольер, президент AMC Networks (выпускает популярные сериалы Mad Men («Безумцы») и The Walking Dead («Ходячие мертвецы»)), недавно признался, что, когда проводит собеседование с кандидатами на руководящие позиции, опыт и профессионализм подразумеваются сами собой<sup>6</sup>. А вот оценивает он претендентов по тому, могут ли они

экспромтом принимать решения, справляться с нетипичными трудностями и реагировать на неожиданные сложности. Кольер стремится определить, «насколько быстро они могут воспользоваться возможностями перемен, проявить гибкость в достижении стратегического результата, даже если такие кандидаты и не соответствуют шаблонным параметрам в бизнесе, насколько оперативно они умеют адаптироваться и находить нужные решения».

Вместо наиболее ярких кандидатов он ищет:

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

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

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

В мире бизнеса зачастую сосуществует множество решений и чутье и смекалка значат не меньше, чем образование, а усилия дают лучший результат при командном подходе. Тон задают оригинальность, спонтанность и изобретательность, а не умение воспроизводить привычные ходы и применять широко принятые и устоявшиеся, но устаревшие и неэффективные методы. Поскольку успех зависит

от способности быть неординарным, а не гениальным, импровизация оказывается более полезна, чем интеллект или академическая степень.

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

## Игра без правил

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

Как стало понятно из предыдущих глав, большинство организаций и людей предпочитают привычные и четко оформленные повседневные правила. Проблемы возникают тогда, когда что-то меняется за периметром этих знакомых границ. В результате получается пугающее и непредсказуемое сочетание смятения и беспорядка, которое обычно именуют хаосом.

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

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

По мнению экспертов, существует шесть основных типов изменений:

1. **Революционные.** Рывок к более крупной системе, стремительный и потенциально глубокий, за которым следует период разрушений.
2. **Эволюционные.** Более плавные, часто направленные на улучшение, характеризуются непрерывностью и нарастанием.
3. **Переходные.** Переход от нынешнего состояния к будущему без изменения фундаментальных парадигм.
4. **Трансформационные.** Значительные, масштабные и глубокие изменения, которые обновляют фундаментальные парадигмы.
5. **Стратегические.** Изменения, преобразующие задачу, среду, рынок или стратегию индивидуума или организации.
6. **Операционные.** Меняются методы работы людей и организаций, в том числе процедуры, системы, рабочий процесс и исполнение.

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

IBM недавно опубликовала результаты исследования, как работают перемены, на примере более чем полутора тысяч компаний, включая лидеров мирового рынка. Самым важным качеством было признано умение регулярно и грамотно переформатировать сценарии, корректировать решения и совершенствовать планы. По данным исследования, «компании уже не могут себе позволить такую роскошь, как ждать, пока повседневные операции сложатся в упорядоченную или статическую схему. В реальности новая норма — это постоянные перемены»<sup>7</sup>.



Чтобы успешно существовать в неясной и непредсказуемой профессиональной среде, нужно импровизировать и создавать новое регулярно и активно, больше работать с меньшими затратами. Однако легче говорить, чем делать. Чем стремительнее перемены, тем больше они дезориентируют. И влияние, и последствия чрезвычайных условий, в которых мы теперь работаем, выходят за рамки организационной неразберихи. Перемены влияют на нашу личность, порой очень сильно. Среди негативных последствий тревога, отчаяние, неуверенность, недоверчивость, повышенный стресс, страх или подавленность<sup>8</sup>.

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

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

## Хаоса как такового может и не быть

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

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

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

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

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

Мандельброт обнаружил определенные схемы, стоящие за тем, что прежде считалось непредсказуемыми повседневными колебаниями цен. Что еще удивительнее, когда он посмотрел на более длительные периоды (например, месяц), он увидел, что ежедневные схемы с удивительной точностью

повторяются в более крупном масштабе. Экстраполировав это поведение на современные финансовые рынки, Мандельброт пришел к такому выводу: «Геометрия, описывающая береговые линии и структуры галактик, проливает свет и на то, как растут и падают цены акций»<sup>9</sup>.

В последние годы математическая модель Мандельброта превратилась в ценный инструмент, которым руководители пользуются все чаще и чаще. Она позволяет понять, как, казалось бы, незначительные изменения в бизнес-среде могут со временем вырасти в крупные события. Она также помогает определить «зоны вероятностей», то есть границы, в которых вероятность предсказуемости (а следовательно, и вероятность принятия успешных решений) резко возрастает.

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

Каждый день авиакомпания United Airlines осуществляет свыше 5600 рейсов по 374 направлениям, от Кливленда до Токио<sup>10</sup>. Руководитель ИТ-подразделения Джей Хаким отмечает, что непредвиденные обстоятельства, например грозы, могут привести к массовым задержкам вылетов, изменениям маршрутов или отмене рейсов. Сотни сотрудников, которые для исправления ситуации в среднем тратят на каждого пассажира по три-пять минут, заняты восстановлением нормальной работы всех авиаперелетов.

Пассажир с отложенного рейса доставляется в нужное место. Зная о задержке вылета, компания начинает

перерегистрацию задолго до посадки, используя систему автоматической регистрации пассажиров, которую авиакомпания разработала для оперативного перебронирования мест пассажиров с задержанных или отмененных рейсов. Системе требуется всего три секунды для обработки данных каждого пассажира, в 2012 году она обслужила почти три миллиона человек<sup>11</sup>. Простое изменение подхода позволило придумать маневренную и экономную технологию и с успехом применять ее в непредсказуемых условиях авиаперевозок.

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

- 1. Примите непредсказуемость как данность.** Невозможно исключить неопределенность из уравнения, связанного с бизнесом. Лучше всего использовать энергию хаоса, надеяться на лучшее, готовиться к худшему, всесторонне настраиваться на перемены и применять адаптивные стратегии, когда эти перемены случаются. Нарушение статус-кво не просто трансформирует операционную среду, но и создает новые окна возможностей, так что будьте готовы быстро сориентироваться и воспользоваться ими.
- 2. Станьте объективнее.** Встречайте перемены непредвзято. Обращайте внимание на мельчайшие детали, которые могут раскрыть новые закономерности и тенденции, связанные с изменениями. Постарайтесь определить наиболее перспективные и потенциально выгодные аспекты задач. И примите меры для достижения цели.

3. **Будьте терпеливы.** Зачастую нужно время, чтобы проявились скрытые возможности той или иной ситуации. Не действуйте поспешно, не поддавайтесь обманчивым инстинктам. Они могут эмоционально зарядить вас, но во время импровизации действия должны подчиняться интеллекту.
4. **Мыслите на лету.** Решив оседлать волну хаоса, начните деликатно разворачивать возникающие ситуации в выгодную сторону. Таким образом вы сможете подлаживаться под них, обходя их и избегая прямого столкновения. Действовать надо продуманно, следуя курсу, который соответствует реальному времени и новым событиям.

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

## Импровизация в карьере

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

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

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

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

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

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

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

Через два года она стала исполнительным директором PLEN — некоммерческой организации, помогающей женщинам после окончания вузов сделать карьеру на государственном муниципальном уровне. Вот как рассуждает сама О’Лири в интервью Forbes: «Была ли это удача? Вовсе нет. У меня есть работа мечты потому, что я никогда не пропускала возможности профессионально развиваться и укреплять связи с коллегами. Если работа вам не в радость или вы чувствуете застой в карьере, не забывайте, что поменять все в ваших силах»<sup>12</sup>.

Можно найти множество примеров успешной импровизации в карьере.

- Кора Эдвардс была бедной иммигранткой из Великобритании, которая работала по сменам в заштатной булочной. Окончив онлайн-курсы в Университете западных губернаторов (это учебное заведение основано девятнадцатью губернаторами и предлагает профессиональное обучение) со степенью магистра в области ухода за больными, она сама стала преподавать дипломированным медсестрам. «Я разрабатываю методологию и процедуры, составляю различные программы и обучаю других», — рассказывает Кора.
- Бизнес начинающего двадцатилетнего предпринимателя Стива Эспинозы начал пробуксовывать, пока сооснователь компании Weblogs\* Джейсон Калканей

---

\* Блог-сеть примерно из 90 блогов, охватывающих самые разнообразные темы, начиная от компьютеров и игр, заканчивая кулинарией и кинематографом. Около половины из этих блогов регулярно обновляются и поддерживаются. Weblogs была основана в сентябре 2003 года.

- не спросил в Twitter о лишнем билете на матч баскетбольной команды Los Angeles Lakers. Эспиноза откликнулся (хотя билета у него не было), пообещав отличные места (он быстренько приобрел их в интернете), и предложил Калканею встретиться (что они и сделали через два дня). Стремясь показать себя в выгодном свете, Эспиноза был очень разговорчив и дал Калканею несколько бесплатных консультаций, а тот позже инвестировал несколько тысяч в его стартап.
- Архитектор по образованию Сол Вурман в свободное время интересовался многими вопросами, превратившись со временем в плодовитого автора, ученого и организатора мероприятий. Среди многочисленных достижений этого эрудита, который говорит, что у него нет никаких навыков, а есть только любопытство, — создание популярных конференций TED\*.
  - Представитель поколения беби-бумеров\*\* Линда Ломбри стала большим экспертом по домашнему хозяйству, но ей хотелось открыть для себя другие сферы. Получив степень MBA в Дрексельском университете, Линда начала работать в маркетинге, заниматься исследованиями потребительского рынка и публиковать статьи. Когда ее уволили, она поставила на кон связи и навыки управления проектами и сделала вторую (третью?) карьеру, публикуя собственные книги.
  - Маркетолог Адам Витти понятия не имел, чем бы ему хотелось заниматься. Как-то его приятель,

---

\* Частный некоммерческий фонд в США, известный прежде всего ежегодными конференциями, проходящими с 1984 года в Монтерее (Калифорния, США).

\*\* Представители поколения, рожденного в конце 1940-х — начале 1960-х годов, когда наблюдался послевоенный всплеск рождаемости.



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Изучая такие группы, О'Мэхони и Бечки обнаружили, что работники не могли справиться с парадоксом карьерного

роста только лишь с помощью освоения нового. Они были способны сделать это, ныряя с головой в неизвестные перспективные области личного и профессионального роста и возможностей.

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

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

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

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

- 1. Разграничение компетенций** — выполнение работы максимально хорошо, создание надёжной репутации.

Сотрудники выделяются беспрецедентным старанием, благодаря которому заслуживают доверие и одновременно вызывают уважение к своим способностям.

2. **Приобретение связей** — расширение профессионального круга общения и опора на контакты, которые помогут перейти из одной сферы в другую, в новую компанию или отрасль. В переводе на обычный язык: существующие контакты позволяют получать рекомендации, благодаря которым появляются шансы показать свои умения новой аудитории.
3. **Внешние атрибуты и блеф** — создание видимости, пока не станешь тем, за кого себя выдаешь. Эти люди будут не только работать над фасадом, они реформируют и оптимизируют свои навыки и опыт так, чтобы их качества соответствовали новым ролям и задачам, которые расширят их профессиональный потенциал.
4. **Снижение ставок** — согласие на снижение зарплаты, шаг в сторону либо шаг назад *ради* обретения новых навыков, опыта, связей или возможностей. Один технический писатель признался, что отклонил три шестизначных предложения за одну неделю, чтобы согласиться на работу с вдвое меньшей оплатой, которая позволила ему стать специалистом по новым технологиям и инструментам.

Как вы можете видеть, успешное скольжение по волнам карьеры требует импровизации. Сделайте шаг в сторону, заняв аналогичную позицию с такой же зарплатой, но в компании, которая предлагает больше возможностей карьерного роста. Опуститесь на ступеньку вниз по карьерной лестнице, согласившись на менее престижный статус или меньшую зарплату (например, покинув список Fortune 500 ради

стартапа, который поможет получить новые навыки и опыт, или попробовав себя на развивающихся и инновационных рынках). Можно даже совершить маневр в виде шага в сторону и одновременно назад, не забывая при этом о конечной цели. Опыт, знания и навыки, полученные во время подобных движений, позволят вам совершить рывок в карьере.

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

## Практика — новое образование

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

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

Вместо выученных ответов и воспроизведения уже известных решений (именно по таким критериям сейчас

оценивают учащихся) предприимчивые личности завтра будут изобретать новые идеи, прилагая ровно столько усилий, сколько необходимо для обычного одобрения. Одновременно они получают дополнительное время, которое можно с большей пользой потратить на оттачивание знаний, расширение творческого потенциала и выработку более изобретательных подходов. Они сгенерируют новые возможности для применения созданных ими решений и обучения в новом контексте. Фактически, окончив вуз, они не прекращают учиться, а только начинают.

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

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

Спросите себя: почему первопроходцев ценят больше других, но при этом мало что делают, чтобы стимулировать

предпринимательское мышление? Не каждый студент колледжа имеет задатки Марка Цукерберга (или хочет иметь). Но многие могли бы, если бы их научили.

По словам популярного автора Сета Година\*, которому принадлежит манифест образовательной реформы *Stop Stealing Dreams* («Прекратите воровать мечты»), мы должны спросить себя, зачем нам нужна школа. Как отвечает сам Годин, жизненно важным навыкам, например умению справляться с невзгодами и находить адекватные ситуации решения, на уроках не учат. Чтобы получить более всестороннее образование, Годин настоятельно рекомендует родителям мотивировать детей заниматься внеклассными проектами, расширять опыт и зоны комфорта, пока риски минимальны. В то же время Годин указывает и на проблему, связанную с таким подходом: «Многие (молодые люди) игнорируют подобные возможности, потому что они слишком заняты задачей учиться на одни пятерки»<sup>13</sup>.

Насколько полезны такие отличники — вопрос. По данным исследовательского центра Pew Research, всего 55% выпускников считают обучение в колледже полезным для будущей работы и менее половины нынешних студентов полагают, что вузы адекватно готовят их к трудовой жизни<sup>14</sup>.

Завтрашние лидеры, по мнению Година, идут дальше более чем формального образования, достигая успеха благодаря искусству импровизации. Такую точку зрения разделяет и Нолан Бушнелл, основатель Atari\*\*, соавтор книги *Finding*

---

\* Предприниматель, лектор, писатель, постоянный автор журнала *Fast Company*, многие из его книг переведены на русский язык.

\*\* Американская компания по производству и изданию компьютерных игр. Atari оказала огромное влияние на зарождение индустрии видеоигр как перспективной сферы экономики в 1970-е годы и до 1984 года занимала лидирующее положение на рынке видеоигр.



the Next Steve Jobs\* и первый работодатель будущего основателя Apple. Люди учатся гораздо интенсивнее на реальных проектах, на своих хобби и новых экспериментах, чем корпя над учебниками, убежден Бушнелл.

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

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

## Любая проблема — это решаемая головоломка

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

---

\* Издана на русском языке: Бушнелл Н., Стоун Д. В поисках нового Стива Джобса. Как найти, нанять, удержать и развить творческие таланты. М. : ДМК Пресс, 2014.

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

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

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

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

Помните популярную в 1980-е игрушку кубик Рубика? Собрать его полностью казалось невозможным. Но на самом деле добиться этого просто, если знать прием. Вы просто поочередно собираете каждую сторону. В жизни все точно так же. Не надо пугаться большой головоломки, решайте ее

поэтапно, а потом последовательно соединяйте части, пока они не сложатся в единое целое.

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

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

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

И вот однажды случилась катастрофа. «Чеки просто перестали приходиться<sup>15</sup>, — рассказывает Кернс. — Продав сотни тысяч дисков, TVT [их звукозаписывающая компания] заявила, что для нас больше ничего нет и мы можем расходиться по домам». А еще хуже было то, что появился сервис Napster, и радиостанции серьезно сократили ротацию. Музыканту на тот момент едва исполнилось тридцать, и у него только что родилась дочка.

Кернс не первый раз в жизни сталкивался с трудностями. Бывший директор группы украл 40 тысяч долларов, так что Кернсу пришлось научиться составлять договоры, шить футболки и нанимать/увольнять водителей во время гастролов. Но песня для него не оборвалась только потому, что заело пластинку. Отставив барабаны в сторону, Кернс перестроил свою жизнь, опираясь на любовь к музыке, натренированное ухо и диплом архитектора, и занялся созданием высокотехнологичных концертных площадок. Сейчас

он управляет студией дизайна V3 Studios, в числе клиентов которой Вашингтонский университет, музей искусств Сент-Луиса и радиостанция CBS. Собственные достижения Кернс объясняет вовсе не музыкальными успехами. Он благодарит прагматизм и умение импровизировать, которым его научил отец, владелец малого бизнеса. Как отмечает сам Кернс, и для людей, и для компаний в современном мире двигаться вперед все сложнее, а неуверенности все больше. На нашем пути сейчас как никогда много зигзагов, подъемов и падений.

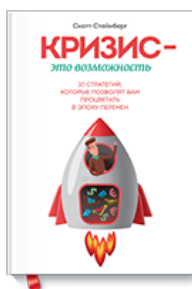
Тем не менее Кернс уверен, что рецепт очень прост: оставаться открытым для перемен, постоянно учиться и проверять состоятельность своей стратегии и на 10–20% выходить за пределы зоны комфорта. Иными словами, импровизируйте и действуйте, снова и снова.

## Практические шаги

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

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

- **Не позволяйте эмоциям встать у вас на пути.** Важно видеть реальные трудности и сценарии развития событий и понимать, как с ними поступать.
- **Не забывайте, что скрывается за видимым хаосом.** Немного поменяв ход мыслей или точку зрения, вы научитесь импровизировать и лавировать по волнам, которые иначе вас бы поглотили.
- **Примите непредсказуемость.** Ведите себя как объективный наблюдатель, сохраняйте терпение и думайте по ходу событий.
- **Ищите возможности обучения новому и обретения дополнительных ресурсов, навыков и знаний.** Чем больше инструментов в вашем распоряжении, тем гибче и эффективнее будут ваши действия.
- **Постоянно продвигайтесь по карьерной лестнице.** Не бойтесь отступить и отходить в сторону, импровизируйте по мере надобности, держите себя в постоянной готовности идти вперед.
- **Примите мысль, что все непредсказуемо.** Стремитесь контролировать только то, на что вы действительно можете повлиять.
- **Познакомьтесь со своими страхами.** Вы сможете действовать в ответ на ситуацию более грамотно.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

