

## ГЛАВА 2

# ВЕДИТЕ СЕБЯ КАК ПОДРОСТОК И МЫСЛИТЕ КАК ДИСЛЕКСИК

### *Как обнаружить сдвиги на рынке*

За двадцать лет работы СЕО в Кремниевой долине я видел многих руководителей в начале карьеры. Хотя направления их бизнеса и личностные качества разнятся, всех этих людей объединяют черты, на которые я делаю сегодня ставку. Если вы думаете, что у них изначально были впечатляющие достижения и безупречные навыки коммуникации, вы ошибаетесь. Многие были настолько неопытны и не подготовлены в соответствующих областях, что критики и конкуренты легко сбрасывали их со счетов, считая невразумительными, наивными и даже незрелыми личностями. Меня же поразила не их неопытность, а ненасытная любознательность и способность работать с несколькими блоками данных одновременно. Наряду со смелым, граничащим с мечтой видением того, к чему они стремятся, они обладают особым талантом молниеносно переключаться на другие темы и формировать дерзкое, фантастическое представление о своей компании. Такое нелинейное мышление покажется знакомым тому, кто страдает от дислексии, в том числе и мне. Самым распространенным сходным свойством предпринимателей всех возрастов из разных областей было их мышление: они производили впечатление бесстрашных, любознательных людей, жаждущих новых идей и стремящихся изменить определенный сегмент

отрасли. Они были одержимы будущим и полны решимости делать все иначе, чем люди, стоявшие у руля. Некоторые казались слишком нетерпеливыми, чтобы бездействовать, и никого из них не удовлетворяло настоящее. В общем, эти люди поступали и думали как подростки — с энтузиазмом, смелыми мечтами и амбициями, свойственными всем в этом возрасте. Подростки не верят в постепенные изменения, как и лучшие руководители. Они стремятся нарушить существующий порядок вещей и дерзко полагают, что в их силах изменить мир. Я видел это качество как у основателей стартапов, которые совсем недавно были подростками, так и у лидеров, перешагнувших девяностолетний рубеж.

Победителей от проигравших в Кремниевой долине отличает не взрослость и ответственность, а способность сохранять подростковое мышление и дислексическое умение соединять, казалось бы, несоединимое наряду с применением методов масштабирования и непрерывным внедрением инноваций в своих компаниях. Сегодня многие из этих нетерпеливых, любознательных и смелых основателей стартапов возглавляют крупнейшие технологические компании мира. И на мой взгляд, именно качества, из-за которых критики и конкуренты не воспринимали всерьез этих людей, стали важнейшим фактором их успеха. Особенно сильно меня вдохновляет — и заставляет оптимистично смотреть на будущее стартапов в глобальном масштабе — наличие подобных черт у следующего поколения лидеров. Но на этот раз такие лидеры появляются уже во всех уголках мира. CEO трех из четырех стартапов, с которыми я работаю, получили признание и множество наград до тридцати лет. Всем им свойственны одни и те же качества: дальновидность, любознательность, дух соперничества и стремление изменить свой сегмент отрасли. CEO, с которыми я сталкиваюсь в настоящее время, становятся все моложе. Надо полагать, это объясняется тем, что потребность в решении сложных задач за счет увлеченности цифровых аборигенов новыми технологиями и их стремления изменить существующее положение вещей еще никогда не была столь острой. Хотя, как я объясню позже, этого и недостаточно для победы в долгосрочной перспективе, такое мышление — необходимое условие для участия в игре.

В предыдущей главе я рассказывал об уроках Западной Вирджинии, чтобы продемонстрировать, что на каком-то этапе любой регион может занять лидирующие позиции на рынке и потерять этот статус из-за неспособности опережать рыночные преобразования. Сейчас же я хочу сосредоточиться на человеке.

Каждый по-своему определяет лидерство. Для одних оно означает создание компании, которая изменит мир. Другие отождествляют его со способностью принимать решения в крупной компании, которой необходимо адаптироваться к переменам. Некоторые могут стремиться построить карьеру в политике или придать импульс делу всей жизни. Какими бы ни были ваши честолюбивые планы, залог успеха — не только навыки, но и образ мышления. Если вы любознательны, горите желанием учиться и готовы к переменам, я поставлю на вас,

а не на человека с превосходным набором навыков, но без видения и интереса к будущему и полного отсутствия желания рисковать.

Почему я столь оптимистично оцениваю роль цифровых аборигенов с точки зрения их способности провести нас через следующую волну подрывных инноваций? Потому что они всегда готовы к переменам и им хватит смелости возглавить этот процесс. У СЕО или руководителя той или иной организации есть четыре ключевые зоны ответственности: *во-первых*, сформировать ее видение и стратегию; *во-вторых*, нанять, удерживать, развивать и менять состав управленческой команды для реализации этого видения и стратегии; *в-третьих*, создать культуру; *в-четвертых*, взаимодействовать с людьми для обеспечения всего вышеперечисленного. Как вы справитесь с выполнением этих обязанностей, зависит от разных факторов, от отрасли до личностных качеств, но вряд ли вы преуспеете, если с самого начала не будете правильно мыслить. Вы должны развить умение фильтровать и анализировать факты, страхи, вымысел и обратную связь, которые атакуют вас каждый день. Увидев благоприятную возможность, вы должны быстро действовать, чтобы понять, в каком направлении движется мир. Бездействие гораздо опаснее, чем движение вперед. Если дождетесь момента, когда тенденция станет очевидной, значит, вы уже опоздали.

Следующее поколение лидеров — это не только знатоки современных технологий; это храбрые, любознательные люди, и они жаждут новых идей. Они слишком нетерпеливы для выжидания. За свою карьеру я общался со многими подростками и не встретил ни одного, которого бы удовлетворяло настоящее. Они полностью устремлены в будущее, и оно наступает для них недостаточно быстро. Они хотят вести дела иначе. В этом и состоит их задача — разрушать существующее положение вещей. Подростков не интересуют планомерные изменения — им нужно перевернуть мир с ног на голову и переделать его на свой лад. Они встряхнут ситуацию, параллельно занимаясь множеством других задач: выполняя домашние задания, слушая музыку, отправляя друзьям текстовые сообщения, перекусывая прямо за компьютером (хотя вы запретили им это делать), размещая видео на YouTube и отыскивая там что-либо забавное, чем можно поделиться с другими. Порывы подростков безрассудны и импульсивны. Руководители могут направить подобное мышление в более конструктивное русло, так как оно предвещает успех. Тому, кто ищет признаки подрывного процесса и перемен, скорее всего, удастся их найти. Если вы хотите решить серьезные проблемы, придется пойти на большой риск и признать, что неудачи на этом пути неизбежны.

Сколько вам лет — не имеет значения. Думая о безграничной любознательности и гибком мышлении, я всегда вспоминаю о покойном лидере Израиля Шимоне Пересе. При решении серьезных проблем этот человек был вдохновляющим, бесстрашным, даже дерзким. Пересу было далеко за семьдесят, когда мы познакомились на Всемирном экономическом форуме в Давосе

восемнадцать лет назад. Я думал, что он попал на мое выступление по ошибке, поскольку привык видеть мировых лидеров на сцене, а не в зале. Однако он пришел, чтобы узнать о новых технологиях, и подошел ко мне по окончании, чтобы представиться и задать несколько вопросов. После нашей беседы Перес отправился на следующую сессию, но перед уходом сказал, что надеется на сотрудничество в деле реализации плана по подключению каждого жителя Израиля к интернету. Я не мог поверить, что он говорит серьезно. Подобные вопросы обычно обсуждаются на гораздо более высоком уровне, особенно в таком месте, как Давос. Однако передо мной был человек, которому понравились мои идеи, жаждущий как можно быстрее приступить к делу. Оказалось, такое поведение типично для Шимона Переса: ему всегда была свойственна неутолимая жажда знаний, увлеченность и готовность рисковать. Думаю, по этой причине он так чутко улавливал изменения в технологиях и на рынках, а также настроение общественности в отношении ключевых вопросов. Этот человек не только создавал себя заново на протяжении всей карьеры, он сыграл ключевую роль в преобразении Израиля. И вот что он говорил об этом: «Благодаря креативности и инновациям мы превратили бесплодную пустыню в цветущие поля и первыми вышли на новые рубежи в области науки и технологий». Шимон Перес превратил Израиль в нацию стартапов. Он доказал, что мудрость опытного человека и максимализм подростка не исключают друг друга, и их сочетание может стать чрезвычайно мощным инструментом стимулирования и масштабирования инноваций. Между нами сложились дружеские и партнерские отношения, которые продолжались вплоть до смерти Шимона Переса в возрасте 93 лет.

Я никогда не забуду тот вечер в 2012 году, когда Шимон (в то время президент Израиля) приехал на ужин ко мне домой в Пало-Альто. Он настаивал, чтобы я называл его исключительно по имени, и никак иначе. Примерно в это же время произошла вспышка насилия в секторе Газа, поползли слухи, что Израиль может атаковать ядерный объект на территории Ирана. Представьте себе озабоченность спецслужб обеих стран в связи с желанием израильского президента встретиться с СЕО, основателями стартапов, венчурными инвесторами и другими лидерами в области технологий в доме, находящемся на краю общественного парка площадью около 570 гектаров.

Однажды вечером, за несколько дней до визита Шимона, мы с Элейн взглянули в окно кухни и увидели, что предгорье за нашим домом как будто ожило: по нему было рассыпано в беспорядке множество огней. Картина напоминала сцену из фильма «Инопланетянин» с НЛО и военными с фонариками, обыскивающими территорию в поисках признаков жизни. Еще раньше мы заметили мужчину в шортах и кроссовках, который бежал трусцой мимо деревьев. Я знал, что это сотрудник израильской службы безопасности: в Пало-Альто никто бы так не оделся на вечернюю пробежку. Но даже если кто-то испытывал

напряжение при виде окруживших мой дом спецназовцев, не говоря уже о сотрудниках служб безопасности на уровне штата, местных органов и национальных правительств двух стран, и снайперов, сидевших на крыше, энтузиазм Шимона помогал не придавать этому значения. Несмотря на свои 88 лет, он был словно ребенок в кондитерской, жаждущий все знать о новых технологиях и испытывающий восторг от пребывания в Кремниевой долине, которую он называл «мозгом нашего времени». Через пять минут после начала встречи все сидевшие за столом уже делали заметки.

Узнав, что у меня есть электромобиль, Шимон спросил, можно ли на нем прокатиться. Разумеется, я сказал «да», хотя и напомнил ему, что по распоряжению службы безопасности он должен находиться в одной части моего дома, на что Шимон ответил: «Джон, я президент и хочу проехать на машине». Когда мы отправились в гараж, чтобы посмотреть автомобиль, один из помощников Шимона тихо мне сообщил, что у него нет водительских прав. Я засмеялся и подумал: «Ну что же, это будет действительно интересно». Так и произошло. Среди всех угроз, к которым подготовилась израильская секретная служба, не была учтена одна — поездка президента за рулем электромобиля. Шимон Перес, бесстрашный и подвижный любознательностью человек, больше всего боялся упустить шанс стать частью будущего и лишиться возможности мечтать вместе со многими нынешними и последующими лидерами Кремниевой долины. Он не был лидером, ностальгирующим по прошлому и защищающим созданное им в настоящем — он был мечтателем, который помогал строить Израиль и посвятил свою жизнь процветанию и укреплению мира на Ближнем Востоке.

Однажды Шимон взял меня с собой в поездку в Верхний и Нижний Назарет, где мы встречались с евреями, арабами и христианами, чтобы поговорить о технологиях как великом уравниателе возможностей. Представители всех религий любили этого человека, хотя временами и испытывали к нему неприязнь за склонность занимать смелую позицию. У Шимона был приятный баритон и прекрасное чувство юмора, что делало его запоминающимся, убедительным оратором. Однако важна была не форма его слов, а их содержание. Перес всегда старался привлечь внимание людей к общей картине, напомнить им о смелых замыслах и видении, отражавшем нечто большее, чем они сами. Однажды Шимон сказал мне, что лидеры всегда одиноки — он был прав. Когда вы готовы играть по-крупному, по другим правилам, и говорить о мечтах, осуществление которых кажется маловероятным, вы ведете себя как подросток. Вы можете потерпеть фиаско. Однако если вам удастся воплотить свои прозрения в жизнь, у вас есть шанс оставить след в истории.

Моя чуткость к подростковому мышлению, столь прекрасно воплощаемому Шимоном Пересом, скорее всего, обусловлена тем, что я усваиваю новое аналогичным образом, хотя и по другой причине. В 1950-х годах выяснилось, что мой мозг устроен несколько иначе, чем у других детей. Я не усваивал информацию

линейным способом, а воспринимал все сразу. Я мог перейти от А к Б, а затем к Я с невероятной скоростью, но последовательный переход от А к Б, В, Г, Д... а затем к Я давался мне с трудом. Это выяснилось, когда я учился читать. Я просматривал страницы в обратном порядке, справа налево, переставлял буквы и посередине абзаца терял то место, где читал, и часто неправильно произносил слова. Не имело значения, что я был силен в математике и спорте и провел не один вечер с мамой и папой за чтением. Как я ни старался, ничего не получалось.

Сегодня, шестьдесят лет спустя, у меня все еще потеют руки при воспоминании о том, как на уроках мы читали вслух. Когда подходила моя очередь, я неизбежно запинаясь, и некоторые одноклассники начинали смеяться. Я довольно хорошо держался, стараясь не показывать, как сильно это ранит меня, но запомнил те переживания на всю жизнь. Может, поэтому некоторые считают меня одним из «хороших парней» Кремниевой долины. Хотя я и могу поддразнивать друзей, я не насмехаюсь над людьми, кем бы они ни были — моими конкурентами или близкими друзьями. Никто не заслуживает насмешек или негативных замечаний в свой адрес. Я до сих пор помню, как больно быть их объектом. Какое-то время я даже сомневался в своей способности учиться. Когда меня сочли «неспособным к обучению» (позже поставили диагноз «дислексия»), учитель предупредил моих родителей, что я могу не окончить среднюю школу, не говоря уже о поступлении в колледж. К счастью, мама и папа не согласились с такой мрачной перспективой и дали мне понять, что я одаренный ребенок, просто нуждающийся в ином подходе к обучению. Тем не менее я осознавал, что преодоление этого нарушения потребует немалых усилий. В линейной среде переход от А к Б, а затем к Я был сдерживающим фактором.

Только через время я оценил уникальные преимущества такого устройства мозга. Хотя за свою жизнь я совершил много ошибок (о некоторых из них я расскажу здесь), в выявлении масштабных тенденций в области технологий у меня хороший послужной список. Иногда я чересчур торопился, иногда пытался объять необъятное. Но мне удалось провести Cisco через несколько рыночных сдвигов, погубивших наших конкурентов, благодаря тому, что мы распознали их приближение. Я не расхваливаю себя — так написали Бронвин Фраер и Томас Стюарт в *Harvard Business Review* в 2008 году. В той же статье говорилось, что я наделен «почти сверхъестественной способностью выживать во время экономических спадов, видеть долгосрочные тенденции и определять рыночные преобразования». Я согласен с такой оценкой. (Обо мне отзывались и хуже!) Я действительно научился (и это может сделать каждый) собирать множество данных, отступать для того, чтобы взглянуть на них со стороны, и находить взаимосвязи, чтобы увидеть тенденции. В общем, у мышления дислексиков есть одно преимущество: вы мыслите не словами, а образами или диаграммами, охватывающими картину целиком.

Мне всегда удавалось выявлять закономерности, а затем определять, что произойдет с большей степенью вероятности. Кроме того, мне нравится это делать. Я люблю заключать пари — спросите любого, кто проиграл мне хоть доллар в покер или поспорил со мной на то, какой лифт придет быстрее. (Я побеждаю не всегда: порой лифты непредсказуемы!) Небольшие ставки делаются ради забавы, чтобы взбодриться. А крупные могут решить судьбу компании, преобразовать экономику, определить карьеру.

В Cisco мы сделали много крупных ставок. Ведь невозможно купить 180 компаний и перейти от продажи одного продукта к восемнадцати продуктовым линейкам без готовности рисковать. Тем не менее, делая ставки в Cisco, я никогда не чувствовал, что бросаю вызов судьбе. Наоборот, каждый раз у меня было ясное представление о том, куда движется рынок, чем занимаются конкуренты и чего хотят клиенты. Это касается и всех членов моей команды. То, что кому-то могло показаться догадкой или нелогичным ходом, вскоре становилось хорошо освещенной дорогой. И вовсе не потому, что мы нанимали на руководящие должности исключительно дислексиков.

Безусловно, подход Cisco основывался на большом опыте и зрелости, хотя порой мы это умело скрывали. Еще более значимое отличие от других компаний состояло в том, что у нас был общий настрой, план действий, если угодно. А точнее, мы разработали воспроизводимый инновационный процесс, который помогал нам находить новые идеи, пробовать новое, быстро действовать и даже ломать стереотипы, а затем синтезировали эти данные, чтобы генерировать идеи, позволяющие принимать более дальновидные решения. Должен уточнить: речь идет о формировании правильного мышления и готовности рисковать ради достижения успеха. Главным движущим фактором в разработке продуктов и расширении бизнеса были, есть и всегда будут наши клиенты. Если бы мы не давали им то, что они хотят, в чем нуждаются, конкуренты с радостью вмешались бы, чтобы обеспечить их потребности вместо нас. Я могу рассказать множество историй о том, как мы разрабатывали продукты, повышали потенциал сотрудников и производили подрыв целых отраслей, применяя разные методы работы с клиентами, но все наши успехи основывались на попытке понять, к чему стремится рынок и как нам с клиентами туда добраться. *Вы конкурируете с рыночными преобразованиями, а не с другими компаниями.* И без понимания того, что происходит на рынке, победа в нескольких битвах не будет иметь значения. При возникновении новой технологии или бизнес-модели вы останетесь за бортом. Если же, неправильно оценив рынок, вы плывете против течения, подрыв может быстро привести к саморазрушению.

Прежде всего необходимо убедиться, что вы смотрите на все под широким углом, собирая данные от множества игроков и сводя их воедино, чтобы составить представление об изменениях на рынке. Даже не осознавая этого, я использовал краудсорсинг, системное мышление и бета-тестирование всю жизнь.

Я стремлюсь получать интересные идеи и обратную связь ото всех, особенно от клиентов. Я не претендую на звание эксперта в определении будущих потребностей авиации, городского планирования и пищевой промышленности, но знаю, где их обнаружить. Я учу новых руководителей собирать данные у клиентов, изучать конкурентов, отыскивать «подрывников» и отслеживать различные важные факторы, чтобы составить общую картину. А затем фокусирую внимание на некоторых моментах, чтобы выявить движущий фактор, выбираю несколько вариантов для анализа и снова выхожу на связь с клиентами. Обычно общая картина напоминает карту. Чем больше данных (таких как обратная связь от клиентов, технические данные, показатели продаж, появление новых игроков) поступает, тем отчетливее становятся взаимосвязи и тенденции.

Как только вы поймете, как меняется рынок, вы сможете разработать правильный продукт и стратегию с учетом того, куда движется мир. И это будет не ставка, а способ *превратить структурное мышление в план действий*. Как правило, данные позволяют составить общую картину происходящего, если вы знаете, куда смотреть. К сожалению, людям не всегда нравится увиденное, поскольку они чувствуют исходящую от него угрозу или даже пытаются его отрицать.

В 1997 году мое заявление о том, что голосовая связь станет бесплатной, сделало меня объектом насмешек. Дело не только в том, что телефонные звонки были основным источником прибыли телекоммуникационных компаний (многие из них — наши ключевые клиенты), но и в том, что стартапам было сложно конкурировать из-за государственного регулирования и отсутствия капитала для создания телекоммуникационной инфраструктуры. На самом деле эта область меня не очень интересовала, поскольку, на мой взгляд, настоящая конкурентная борьба разворачивалась на другом поле — в интернете. В середине 1990-х годов появилась возможность разбивать голосовые сигналы на фрагменты и передавать их, как и любые данные, с одного компьютера на другой. По моему мнению, это ставило под угрозу базовую бизнес-модель всех телекоммуникационных компаний планеты. Зачем использовать медные телефонные провода, если можно применить IP-телефонию (VoIP)? Эта технология неизбежно совершенствовалась бы, а разница в затратах казалась как минимум привлекательной. В интернете передача данных на другую сторону улицы стоит столько же, сколько и их передача на другой конец света. И честно говоря, то же самое можно сказать и о телефонных линиях, которые, подобно интернету, во многом связаны с фиксированными издержками. Не имеет значения, делаете вы один звонок или сто: в обоих случаях телефонная компания несет одинаковые издержки. В действительности не было никаких технических оснований взимать плату за одну минуту дальней (междугородней) связи. Телефонные компании установили такие цены, потому что могли себе это позволить ввиду отсутствия альтернативы телефонной связи. Но с появлением интернета ситуация изменилась. Поэтому переход голосовых звонков на сетевую

платформу и их обработка так же, как и любых других данных, казались мне неизбежными. По мере развития технологий и расширения сетей менялось и поведение потребителей, и вскоре эта тенденция стала очевидной. Бизнес-модель операторов дальней связи оказалась на грани краха. Вопрос состоял только в том, как скоро это произойдет и как операторы отреагируют на потерю основного источника дохода.

Все эти выводы применимы не только к бизнесу, но и к правительствам и политикам. Благодаря такому подходу я понял, что Эммануэль Макрон станет президентом Франции, задолго до того, как он выдвинул свою кандидатуру на выборы в 2016 году. Впервые встретившись с Макроном, когда он был министром экономики при президенте Франсуа Олланде, я позвонил Элейн и сказал, что только что познакомился с будущим президентом Франции. (Кстати, он выиграл выборы с результатом 65 процентов голосов против 35 процентов.) Моя интуитивная догадка не имела ничего общего с французской партийной политикой: на мой взгляд, Макрон в социалистическом правительстве был экономическим и социальным реформатором, который участвовал в выборах в качестве независимого кандидата. Я был поражен увиденным в городах по всей Франции: жажда инноваций, которые Макрон поддерживал при Олланде, разговоры бизнес-лидеров об инклюзивном росте, лоббирование участия в конкурентной борьбе с другими странами мира, а не отказ от нее, а также аргументы медиаэкспертов в пользу создания инклюзивного богатства, а не его перераспределения. Людей, с которыми я встречался, не удовлетворяло существующее положение вещей, но не так сильно, чтобы они боялись влияния извне или идеализировали прошлое. Макрон говорил на языке предпринимательства и инноваций в стране, дух которой становился все более предпринимательским. Если бы ваше внимание сосредоточилось только на беспокойной ситуации во Франции, то угроза победы националистов показалась бы весьма серьезной. Но если связать это с тем, что говорили и делали люди во всей стране, трудно было представить чью-либо победу, кроме Макрона.

Я не хочу приуменьшать трудности. То, что редакторы Harvard Business Review назвали одной из моих сильных сторон, проистекало из слабости, с которой я боролся всю жизнь. Как я уже говорил, в восьмилетнем возрасте меня сочли неспособным к обучению. Хотя в 1950-х годах исследователи стали уделять больше внимания различным видам дислексии, тогда ее не понимали так, как сейчас. В моей общеобразовательной школе не было системы поддержки учеников с подобными сложностями, поэтому родители наняли мне «тренера по чтению» по имени Лорен Андерсон. Помимо того что миссис Андерсон была поразительно терпелива, она помогла мне определить собственный стиль обучения и разработать стратегии компенсации моих недостатков. Как и родители, она объяснила мне, что дислексия не связана с интеллектом и способностью учиться. Мне просто нужно было овладеть навыком иначе усваивать

информацию. Лорин научила меня видеть в распознавании букв полет крученого мяча, который каждый раз подается одним и тем же способом. Она не только сняла завесу тайны с этой проблемы, но и нашла решения, стимулирующие развитие моих сильных качеств. Увидев закономерность, я сумел разработать универсальную стратегию, которую мог применять снова и снова.

Тем не менее дело шло медленно и трудоемко. Не было волшебной палочки, один взмах которой мог заставить мой мозг работать по-другому. Я начал читать с конца, то есть в обратном порядке, и должен был найти другие способы учебы и работы, которые позволили бы мне обойти то, что давалось с трудом. Я стал более активным слушателем и искусным коммуникатором, используя голос, видеоматериалы и тексты, чтобы объяснить свои идеи. На выступлениях я не пользуюсь записками. И, признаю, в некоторых вещах я никогда не преуспею, поэтому я научился делегировать обязанности (а также искать таланты!), когда дело касается подготовки письменных материалов и разработки детальных поэтапных шагов какого-либо процесса. Если бы в самом начале жизни я не принял свои недостатки и не развил сильные стороны, то не достиг бы успеха.

Хоть я и научился бороться с дислексией, я редко о ней говорил. Многие ли СЕО готовы признать, что с трудом читают? Разумеется, я не считал эту особенность своим сильным качеством. Однако все изменилось примерно двадцать лет назад во время моего выступления в Cisco на одном из мероприятий в рамках акции «Возьмите детей на работу». Одна маленькая девочка подняла руку, чтобы задать мне вопрос, но не смогла его сформулировать. Глядя, как она изо всех сил пытается выразить свою мысль, я сразу же перенесся в прошлое, в свой школьный класс. Я всем сердцем сочувствовал девочке, когда она со слезами на глазах невнятно пробормотала, что страдает неспособностью к обучению. Я признался, что у меня такой же диагноз, и рассказал, чему меня научила миссис Андерсон: успокойся, не торопись, не волнуйся из-за того, что подумают другие, просто произноси слова, сосредоточившись на основном, и помни, что у каждого в этом зале тоже есть свои сильные и слабые стороны. Делясь своими стратегиями, я видел, что это помогает девочке расслабиться. Затем я заметил, что в зале наступила странная тишина. Замолчав на секунду, я осознал, что только что раскрыл очень личную и малоизвестную деталь своей жизни перед 500 сотрудниками и их детьми. Теперь уже я занервничал, испытывая чувство неловкости. Я продолжил отвечать на вопросы, мысленно спрашивая себя, не слишком ли я разоткровенничался.

Вечером я пришел домой, а там меня ждали несколько десятков сообщений от сотрудников. Одни хотели поблагодарить меня за искреннее признание. Другие сами боролись с этим недугом, но никогда не рассказывали о нем коллегам. Были также звонки от родителей, которые искали способ помочь своим детям. Многие из них при других обстоятельствах никогда не осмелились

бы обратиться к CEO компании Cisco. Мне казалось, что теперь коллеги перестанут меня уважать, но они отдали должное моей храбрости и откровенности. Тогда-то я и осознал силу признания своих недостатков и смелости поделиться своей историей. Помимо всего прочего, это событие показало, насколько важно окружать себя командой, которая дополняет ваши слабые стороны и раскрывает сильные.

Когда я смог спокойно говорить о своей дислексии, стало ясно, что такой способ обработки информации действительно помогает мне в бизнесе. Мой мозг от природы запрограммирован на визуализацию больших объемов данных и быстрое обнаружение связей между ними. Я способен улавливать мельчайшие детали происходящего вокруг (разговоры, люди, фоновая активность), сохраняя при этом сосредоточенность на задаче. Чтобы заполнить пробелы и получить больше информации, я постоянно задаю вопросы. Этот процесс напоминает скорее построение графика, чем развитие сюжета. А так называемую информационную перегрузку я никогда не испытывал. Товар, раскупаемый подростками в Кремниевой долине, может мне напомнить о том, что рассказал мне месяцем ранее политический лидер в Иордании, и это подтвердил один из наших руководителей отдела продаж. Каждый эпизод становится элементом широкой картины, своего рода визуальной карты. Поэтому, когда я узнал о результатах исследований, согласно которым дислексики обладают более развитой способностью выявлять закономерности в сложных наборах данных, меня это не удивило. Я всегда умел сопоставлять факты и находить между ними взаимосвязи и полностью осознавал свои недостатки.

После многолетних призывов к углублению знаний в определенной области мы начинаем понимать преимущества обучения людей гибкости и умению обобщать информацию и находить взаимосвязи. Это качество особенно важно развить, если вы стремитесь стать руководителем. Влияние тенденций и технологий — эту головоломку трудно решить любому человеку. Способность охватывать взглядом общую картину и видеть, как пересекаются различные тенденции, — ключевой навык в выборе дальнейшего пути. Для того чтобы создавать такие бренды, как Virgin, Charles Schwab, JetBlue, IKEA, CNN, Ford и The Body Shop, нужно уметь обнаруживать возможности, которых не видят другие, обращать внимание на все, что происходит вокруг, и нестандартно мыслить.

Трудно находить взаимосвязи и соединять точки, если не знаешь, куда смотреть или кому можно доверять. Первый шаг — сосредоточиться на общей картине и возможном конечном результате. Вместо попыток обобщать факты и выстраивать доводы так, будто вы собираетесь представить их в письменном отчете, попытайтесь визуализировать все в виде изображений или графика. Где обнаружены кластеры данных? Есть ли какие-то закономерности? Важно, какую тенденцию и связи вы выявите. Обращайте внимание на масштабные

изменения на рынке, особенно если они взаимосвязаны, а также ищите данные и обращайтесь к экспертам, чтобы заполнить пробелы. По мере поступления новой информации взгляните на нее со стороны и попытайтесь проанализировать в более широком контексте.

Основная задача — определить действительно важное. Объем имеющихся данных уже велик, а по мере подключения все большего количества устройств к интернету поток информации может превратиться в настоящее наводнение. Вам необходимо научиться различать то, что Нейт Сильвер называет сигналом и шумом\*.

Статистик Нейт Сильвер с поразительной точностью предсказал результаты президентских выборов 2008 года во всех штатах, кроме одного. По его словам, он просто взглянул на данные и увидел ответ. Вероятно, роль тут сыграло и то, что, в отличие от некоторых специалистов по проведению опросов общественного мнения, Сильвер не был заинтересован в результате. Все мы можем привести примеры искусных манипуляций, основанных на статистике. Хотя они и не всегда преднамеренны: данные бывают обманчивыми, особенно если вы ищете доказательства в пользу своей точки зрения или защищаете свою бизнес-модель.

Я рано понял, что люди видят одни и те же события по-разному, особенно в кризисных ситуациях. В детстве я стал свидетелем того, как девочка упала с трехметровой вышки для прыжков в воду в городском бассейне. Я случайно увидел, как она поскользнулась и ухватилась правой рукой за правый поручень, из-за чего потеряла равновесие; ее тело развернулось и залетело под вышку, и девочка упала спиной, ногами к бассейну. Я помню все детали того события, будто оно случилось вчера, — отчасти потому, что я был единственным, кто их вспомнил. Я выслушал объяснения как минимум дюжины людей, и все они описывали происшествие по-разному. Один из очевидцев заявил, что девочка проскользнула через ступеньки вышки, что физически было невозможно. Другой вспомнил, как она упала на землю, а затем откатилась под вышку. Все одновременно озвучивали свои версии, но ни одна из них не совпадала с моей. Проскользнуть между ступеньками вышки — невозможно. Девочка не могла удариться головой, находясь в том положении, в котором упала. Когда я пожаловался отцу, что все остальные неправильно трактовали случившееся, он сказал, что, возможно, я прав, поскольку у меня была хорошая позиция для наблюдения и я не был охвачен эмоциями. «Именно поэтому нужно сохранять спокойствие в кризисной ситуации».

По этой же причине следует знакомиться с разными точками зрения — особенно клиентов — и сопоставлять их с новыми фактами. Лучший способ оценки

---

\* Подробнее об этом можно почитать у Нейт Сильвер. Сигнал и Шум. Почему одни прогнозы сбываются, а другие нет. М.: Колибри, Азбука-Аттикус, 2015.

данных — это определение их источника. Я всегда придаю большое значение информации, получаемой от клиентов, поскольку именно они находятся на передовой и являются нашими важнейшими партнерами в принятии решений о том, на что делать ставки. Должен сказать, что делать это в отношении поглощения 180 компаний, а также десятка стартапов и молодых СЕО, в которых я инвестирую и чьим наставником сегодня являюсь, меня убедили один или два клиента.

Вот почему вторым элементом дислексического мышления я считаю любознательность. Просто, не так ли? Многие лидеры заявили бы, что любознательны. Но, судя по моему опыту, большинству из них это качество не свойственно. Они не задают вопросов, редко бросают вызов общепринятому мнению, упрямо держатся за то, что знают, и часто обращаются за подкреплением своей точки зрения. Пожалуй, поэтому я предпочитаю выбирать тех, кого действительно интересует окружающий мир. Любознательность не редкое качество, которое с рождения либо есть, либо нет. Развить ее в себе может каждый. В прошлом мы все были любознательными. В детстве нас переполняет любопытство. Мы исследуем новые места, теряемся, пробуем, взбираемся на деревья, падаем, принимаем вызовы. Это происходит постоянно. Дети задают вопросы, и их не интересует, кто даст на них ответы. Они просто хотят знать, запоминают новую информацию и переходят к следующим вопросам.

Однако по мере взросления любознательность идет на спад. Внезапно мы становимся людьми, которые должны отвечать на вопросы. Мы начинаем беспокоиться о том, чтобы не выглядеть глупыми или неосведомленными. Мы не хотим обидеть людей или задеть их чувства. Мы ищем знания в знакомой форме и больше стараемся производить впечатление друг на друга, чем учиться друг у друга. Порой мы даже не желаем знать, что думают другие, чтобы, не дай Бог, не услышать то, что не понравится. Нам нужна не обратная связь, а подкрепление. Такой подход не поможет стать более просвещенным человеком, напротив, так можно упустить большинство новых возможностей.

Я призываю всех руководителей — от СЕО транснациональных корпораций, молодых стартаперов до премьер-министров государств — не только спрашивать клиентов и граждан об их отношении к вашим продуктам и политической платформе, но и пойти на шаг дальше. Узнать их поближе, выяснить, что они думают. На что обращают внимание? Во что вкладывают время и ресурсы? Кто находится в их поле зрения и почему? Что не дает им спать по ночам? Разговаривайте с коллегами, друзьями, даже с прохожими. Внимательно слушайте их. Если после этого вы не можете задать следующий вопрос, значит, вы не слушали.

Разработайте для себя план. В поездках в разные страны мне интересно посмотреть, как люди используют технологии, какие они открывают компании. Я постоянно спрашиваю людей, что я мог бы сделать лучше. На встречах

с лидерами я всегда задаю им вопрос: какой самый важный урок они извлекли за свою карьеру? Для Шимона Переса, самого оптимистичного и общительного лидера из всех, кого я когда-либо знал, это было осознание того, что лидеры одиноки, особенно в трудные времена. Такое одиночество требует мужества.

Внимательно изучайте данные. Как правило, клиенты — это лучший источник информации, необходимой для понимания происходящего. Тем не менее не стоит полагаться исключительно на внутреннее чутье или делать то, что вам говорят. Анализируйте информацию. Мы собираем и изучаем данные о разных рынках и отраслях, чтобы выявить закономерности и отклонения, позволяющие определить наметившиеся тенденции. Стандартизация этого процесса даст вам больше возможностей для сопоставления данных и точных сравнений.

Данные могут не раскрыть причину, но точно скажут, что происходит. Когда крах доткомов ударил по Cisco, первый предупредительный сигнал поступил из данных. В течение нескольких дней поток заказов внезапно иссяк. Хотя всего за несколько недель до этого данные говорили, что все в порядке. Оказалось, клиенты до последнего вели себя так, будто все хорошо, размещая заказы и делая прогнозы, противоречащие реальному положению вещей. Вот почему, принимая решение, нельзя полагаться только на данные. Необходимо посоветоваться с экспертами, которые видят их и живут этим каждый день. Они используют оборудование, знают, что соответствует норме, а что нет. Если вы хотите составить полное представление о том, что все это значит, обратитесь за советом к людям с более широкими, универсальными обязанностями, взглядами и кругами знакомств. Хотя они могут не обладать специальными знаниями в той или иной области, у них есть такое преимущество, как умение находить ценную информацию, поскольку их задача — видеть общую картину. Однако если вам нужно проверить реальное положение вещей, обращайтесь к своим главным экспертам — клиентам.

Приведу два примера, не имеющих отношения к бизнесу. Первый касается Пола Гуцци, моего бывшего коллеги из Wang Laboratories. Он убежденный демократ, и первую часть карьеры занимался политикой в штате Массачусетс, в том числе в должности его государственного секретаря. Во время президентских выборов 1988 года мы с Полом приехали в Чикаго на встречу с клиентом и разговорились о кандидатах с портье отеля. По результатам опросов, у губернатора штата Массачусетс Майкла Дукакиса был на тот момент двойной перевес, но портье заявил, что планирует голосовать за Джорджа Буша. Когда мы уходили, Пол сказал мне: «Буш победит». Этот прогноз казался слишком смелым, особенно потому, что был сделан на основе мнения одного человека. Тем не менее Пол рассматривал портье как того, кого я назвал бы профильным экспертом, — убежденный демократ, явно интересующийся вопросами, лежавшими в основе кампании Дукакиса. Кроме того, портье был афроамериканцем,

а темнокожие избиратели традиционно голосуют за демократов. Если он считал, что губернатор неэффективно проводит политику, вероятность того, что многие люди из его окружения думают так же, была высокой. Полу, который беседовал с тысячами избирателей, комментарии портье говорили о многом: они свидетельствовали о серьезных изменениях в общей картине. Он получил и другие данные, указывающие на уязвимость положения Дукакиса, а этот случай окончательно подтвердил его выводы. По результатам ранних опросов Дукакис был бесспорным претендентом на победу, но выиграл выборы Буш. Предвидел портье победу Буша или нет, но Пол точно предвидел. Он сопоставил факты и знал, что искать.

Много лет спустя однажды мы с Элейн заговорили о политике со своим водителем-афроамериканцем. Недавно Дональд Трамп стал кандидатом в президенты от Республиканской партии, и нам было интересно знать, что о нем думает водитель. Оказалось, он планирует голосовать за Трампа. Он знал позицию кандидата по расовым вопросам и не был уверен, что она ему не навредит, но по горло был сыт правящими кругами в Вашингтоне и собирался рискнуть. Во многом позиция водителя, как и портье из Массачусетса, свидетельствовала о том, что общепринятое мнение может оказаться ошибочным. Пообщавшись во время поездок с разными людьми, я понял, что Трампа поддерживают сторонники разных партий, хотя это пока не отражалось в результатах опросов. И когда на саммите в мае 2016 года бывший телеведущий Bloomberg TV Кори Джонсон предложил мне выбрать вероятного победителя, я сказал: «Если бы нужно было делать ставку прямо сейчас, честно говоря, я поставил бы на Трампа». Хиллари Клинтон лидировала по результатам большинства опросов, а я в конечном счете подорвал свою репутацию республиканца, проголосовав за нее в день выборов, хотя было очевидно, что тенденция указывает на победу Трампа. Хорошо ли это для страны — к делу не относилось. Таким было положение вещей, хотя многие и не ожидали этого.

Возможно, вы думаете, что сегодня проще отыскивать данные и выявлять закономерности. В конце концов, сейчас у нас есть огромный объем информации и искусственный интеллект. На мой взгляд, на самом деле решение этой задачи усложнилось. Расширение доступа к информации облегчило людям задачу поиска новостей, подтверждающих их точку зрения. Вместо того чтобы общаться с представителями других культур и мнений, мы все чаще контактируем с людьми, которые похожи на нас и разделяют наши взгляды. Мы фильтруем окружающий мир через своих «друзей» и теряем веру в наши институты. Нетрудно понять, почему. Выборы, которые могли бы стать более прозрачными и демократическими в цифровую эпоху, наоборот, подвержены манипуляциям и хакерским атакам. Журналисты бывают столь же предвзятыми, как и герои их материалов, и даже если это не так, их могут обвинить в распространении недостоверных новостей. Лидеры, чьи государства могли

бы стать центрами инноваций, поддаются страху и негодованию, усугубляя проблемы, которые обещали решить. Так что избыток информации не делает нас более просвещенными.

56 Важно выйти за рамки зоны комфорта и поговорить с теми, чей путь не пересекается с вашим каждый день — по большому счету, нам всем необходимо оставаться такими же любознательными, как в подростковом возрасте. Возможно, этот совет кажется странным в книге о бизнесе, но могу вас заверить: любознательность в отношении тех вещей, которых я не понимаю, стала решающим фактором моего успеха как руководителя. Со стороны легче заметить благоприятные возможности и изменения, поэтому подростки так часто и легко находят что-то новое и значимое. Поскольку у них очень мало власти, они в большей степени склонны видеть дальше тех, кто стоит у руля. Ваш продукт в глазах потребителей выглядит по-разному. Иногда лучшие рекомендации можно получить от людей, которые не входят в число ваших друзей, а может быть, даже они ваши соперники. Я всегда прислушиваюсь к критике и обращаю особое внимание на тех, кто пытается подорвать мою отрасль. Если вы никогда не чувствуете себя не в своей стихии, не ощущаете дискомфорта, скорее всего, вы не сможете внедрять значимые инновации. Чтобы быть креативным, нужно быть неудовлетворенным.

По всей вероятности, дислексия обеспечила мне преимущество. В школе мне не было комфортно. В первые годы учебы было даже по-настоящему трудно. Справляться с неспособностью к обучению — тяжелый труд. Не позволяйте никому заставить вас думать иначе. Я окончил среднюю школу, будучи одним из лучших учеников в классе, но пришлось потрудиться, чтобы найти другие способы усвоения материала. К счастью, меня поддерживали родители и миссис Андерсон. Но все равно я испытывал разочарование и пробовал разные методы обучения, пока не находил нужные. Я бесконечно благодарен миссис Андерсон, но стараюсь не вспоминать годы нашей совместной работы. Я терпеть не мог эти уроки, поскольку они давались мне с трудом, хоть и помогли развить трудовую этику, которой я придерживаюсь до сих пор. Если вы прочитаете о других людях с дислексией, добившихся своих целей, например об основателе Virgin Ричарде Брэнсоне или промышленном магнате Чарльзе Швабе, то отметите в них готовность работать до седьмого пота. После борьбы с дислексией преодоление других трудностей может показаться вполне осуществимым. Вы знаете, что достигнете чего угодно, проявив настойчивость. Вы понимаете свои ограничения и учитесь использовать таланты других в том, в чем вы недостаточно сильны. Упорство характера развивается из-за вынужденной необходимости преодолевать трудности, которая заставляет вас осознать, что иногда решение не бывает простым. Если клиенту нравится какая-то компания, то этот факт лишь один элемент данных, которые нужно проанализировать. Было бы глупо покупать компанию на основании одной рекомендации. Порой нужно

набраться терпения и усердно трудиться над своей целью, чтобы получить требуемый результат.

Визуализируя в уме связи между разными вещами, вы в конечном счете создадите аналогичную сеть в реальном мире. Если вам удастся осмыслить на первый взгляд хаотичный набор данных, вы будете вознаграждены. Сеть мощнее любого из своих компонентов. В Cisco мы создали открытые платформы и группы продуктов, организовав их в так называемые архитектуры, чтобы помочь людям получать определенные решения. Мы создали сети поставщиков для производства и поставки этих продуктов, а также сети партнеров, чтобы добиваться общих целей, которых нельзя достичь в одиночку.

Сила вашей сети заключается не только в количестве подключенных к ней людей или устройств, но и в стабильности, которую она обеспечивает, предоставляя данные для принятия взвешенных решений. Многое из наблюдаемого в LinkedIn или Facebook — это нестабильные сети, в которых большинство связей устанавливаются между практически не знакомыми друг с другом людьми. Даже если вам удастся убедить несколько сот человек присоединиться к вам в LinkedIn, вы не создадите сети с глубокими связями. То же самое можно сказать о количестве фолловеров в Twitter — особенно теперь, когда мы знаем, что их покупают. Стабильность сети можно определить, только подвергнув ее испытанию. Откликаются ли эти люди на ваши просьбы? Можете ли вы мобилизовать их на действия ради достижения общей цели? Существуют ли в сети многочисленные связи между людьми или все они связаны друг с другом только через вас? Самые устойчивые, крепкие сети скреплены огромным доверием. Если при изложении крупному клиенту с Ближнего Востока концепции нового продукта он прерывает меня словами «Джон, я верю в ваше видение, потому что верю вам» — это и есть доверие. Когда кто-то предлагает вам присоединиться к нему в LinkedIn или делает вас своим 4743 «другом» в Facebook, надо полагать, это очень слабая связь, если она вообще существует.

Как найти взаимосвязи в незнакомой ситуации? Простыми словами, нужно к ней подготовиться. На протяжении всей карьеры мне сопутствовала удача, и, на мой взгляд, чем лучше я был подготовлен, тем больше мне везло. Чем больше я знаю о людях, с которыми должен встретиться, тем более уместные вопросы смогу им задать и тем лучше будут продукты, которые мы сможем создать или купить. В каждой деловой поездке, на каждом мероприятии или встрече с клиентами за последние двадцать пять лет я применял одну и ту же стратегию. Она основана на плане действий, разработанном моей помощницей Дебби Гросс; без него я не смог бы руководить компанией.

Дебби и другие сотрудники отдела коммуникаций составили сборник материалов, организованный в соответствии с ежедневными рабочими задачами, мероприятия, встречи. В него включены биографии каждого, с кем мне предстояло встретиться; сведения о том, что делает для него или его города Cisco;

материалы, касающиеся присутствия нашей компании в этом городе; наблюдения местной команды; краткий обзор целей каждой встречи, а также другие материалы, которые могли мне пригодиться. И я до сих пор пользуюсь ими накануне выступлений, поскольку они составлены так, что я могу ознакомиться с подробной информацией о каждом человеке или мероприятии и связать эти данные со своими общими задачами. *План воспроизводимых инноваций для проведения встреч* позволяет мне извлечь гораздо больше пользы из каждого взаимодействия, а также установить контакт с собеседником на основании имеющейся информации.

Я не осознавал, насколько укоренилась эта привычка, пока Элейн не обратила на это внимания. Она не просто моя жена, но и самый верный друг и строгий критик, поэтому когда жена делает мне комплимент, я редко о нем забываю. Несколько лет назад после одного ужина Элейн отметила, как много усилий я приложил для поиска круга интересов, который позволил бы мне наладить отношения с каждым гостем в тот вечер. Она была права. Я хотел приехать на ужин, вооружившись историями, контактами и стратегиями, чтобы завязать отношения со всеми, с кем мне предстояло встретиться. Это не только сделало тот вечер незабываемым, но и помогло мне уйти с него с новыми идеями и связями, которые я поддерживаю до сих пор.

В заключение хочу отметить: если вы намерены научиться смотреть на мир как дислексик, ослабьте защиту и будьте скромны. Обычно лидеры не относятся к числу скромных людей, поскольку, чтобы руководить, необходима уверенность в себе и даже определенная самонадеянность в принятии решений — особенно если умные люди с ними не согласны. Поверьте, такие люди есть почти всегда. Вы должны наладить эмоциональный контакт. Но не следует пытаться поразить их своими талантами, лучше поделитесь с ними частичкой себя. Так откровенное признание в дислексии сделало меня более человечным и доступным в глазах многих людей, как и моя готовность посмеяться над собой — и когда я становился объектом собственных шуток на сцене, и когда старался быть голосом утешения в разгар кризиса.

По всей вероятности, как руководитель вы не думаете, что внушаете людям страх. Но, поверьте, многих вы действительно пугаете. Вас могут бояться подчиненные или ваши работодатели. Если вы молоды, вас могут бояться люди старшего возраста, и наоборот. Вы можете внушать людям страх из-за своего пола, цвета кожи, акцента, одежды, статуса и многих других, порой нелепых факторов. Это не значит, что вы должны изменить свою сущность, но вам необходимо поддерживать не поверхностные, а более глубокие контакты, если вы хотите получать от людей честные ответы на свои вопросы. Установите с ними эмоциональную связь, выслушивая их проблемы и делаясь историями. Если вы только спрашиваете, но не дадите никаких ответов, отношения не будут развиваться.

В том, что важно ослабить защиту, меня убедила Шерил Сэндберг. Мы вместе участвовали в конференции вскоре после выхода в свет ее революционной книги *Lean In*\*. Будучи главным операционным директором Facebook, Шерил могла бы написать несколько книг о своих успехах, а она поведала о трудностях, с которыми сталкивается замужняя женщина, желающая построить карьеру.

В Cisco проделана большая работа (особенно по сравнению с другими компаниями) по стимулированию гендерного равенства среди рядовых сотрудников, руководителей высшего звена и членов совета директоров. Однако книга Шерил Сэндберг «Не бойся действовать» напомнила мне, что в этом плане можно сделать гораздо больше. Я потребовал от всех членов нашей управленческой команды — а это три тысячи менеджеров высшего звена — прочитать ее перед выступлением Шерил. Однако в Cisco проблема состояла в том, чтобы заставить «не бояться действовать» мужчин, а не женщин. Легко рассуждать о многообразии отвлеченно, но, если принимаешься за дело, отношение меняется, поэтому начинать нужно с самого высокого уровня. В 2015 году, пока они были в отпуске, внезапно умер Дэйв Голдберг, муж Шерил. Она могла бы погрузиться в свое горе, но вместо этого откровенно рассказала о том, как смерть Дэйва повлияла на нее и их маленьких детей, чем снова помогла многим людям, столкнувшимся с подобными трагедиями в своей жизни.

Очень важно делиться с другими личными историями, стратегиями, проблемами и страхами, а также тем, как жизненный опыт влияет на ваше поведение. Поможет ли это понять, куда движется мир, и поддерживать интеллектуальную и эмоциональную связь с командой? Я убежден, что ответ на этот вопрос — «да»: сильная культура способствует конструктивному обсуждению стратегических вопросов в вашей компании и во всем мире.

---

\* Сэндберг Ш. Не бойся действовать. Женщина, работа и воля к лидерству. М. : Альпина Паблишер, 2014. Прим. ред.

## Уроки лидерства

60

**Сосредоточьтесь на общей картине.** Обращайте внимание на масштабные сдвиги в области технологий и на рынке, особенно если они происходят одновременно. Когда вы научитесь устанавливать взаимосвязи и соединять точки, **распознавать закономерности** станет легче.

**Будьте любознательны.** Ищите способы добывать данные в разных отраслях и у разных людей. Отыскивайте надежные источники информации о происходящем на разных рынках и в смежных отраслях.

**Выходите из зоны комфорта.** Мыслите как подросток. Ваша задача — встряхнуть ситуацию и понять, что упустили другие. Попробуйте отбросить предвзятость, которая ведет к привычным выводам.

**Относитесь к каждому клиенту и каждой встрече как к возможности собрать данные и чему-то научиться.** На что эти люди обращают особое внимание и что их беспокоит?

**Ищите компании, подрывающие отрасль,** чтобы понять, какие рыночные ниши, возможные угрозы и перспективы для подрывных инноваций в других областях они обнаружили.

**Анализируйте и сопоставляйте.** Прослеживаются ли какие-то закономерности? Сравните услышанное с увиденным, а затем сделайте смелую ставку.

**Найдите в себе мужество поделиться опасениями и проведите конструктивные дискуссии.** Открыто общайтесь с командой и на профессиональные, и на личные темы.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

