

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА 1. КАКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ ПЕРСОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

13 \ У вас есть стратегия?

18 \ Дело плохо

22 \ Кому выгодно?

25 \ Шаткий компромисс

28 \ Безответственность

ГЛАВА 2. КАК СТРОИТЬ ПЕРСОНАЛЬНУЮ СТРАТЕГИЮ

33 \ Сталагмит и сталактит

39 \ Цель и мечта

43 \ Расстояние до горизонта

47 \ Никаких ограничений

ГЛАВА 3. ПЕРСОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ И ЖЕЛАНИЯ

- 53 \ Не отвлекайтесь
- 56 \ Спланируйте один день из жизни
- 58 \ Избегайте простых желаний
- 60 \ Реализуйте пилотные проекты
- 63 \ Вовлеките окружение
- 66 \ Декомпозиция мечты
- 70 \ Придумайте финал
- 73 \ В качестве примера
- 77 \ Мечта не догма
- 80 \ Что делать, если не получается

ГЛАВА 4. ПЕРСОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ

- 87 \ Из настоящего в будущее
- 89 \ Ресурсы и инструменты
- 92 \ Как распознать в себе талант
- 100 \ Сфера компетенции
- 109 \ Сила связей
- 113 \ Нарисуйте круг
- 121 \ Распределите роли
- 133 \ Сделайте сверку
- 137 \ Функции репутации
- 140 \ Кто я?

ГЛАВА 5. ПЕРСОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ И ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

149 \ Обстоятельства имеют значение

150 \ Точки на карте

152 \ Волны и циклы

158 \ Кто все эти люди?

159 \ Понять настоящее

162 \ Увидеть будущее

165 \ Ну, например

ГЛАВА 6. ПЕРСОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ И ПРЕДЫДУЩИЙ ОПЫТ

171 \ Корни самопознания

174 \ Формула успеха

179 \ Рецепт провала

ГЛАВА 7. ПЕРСОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ И ЧУЖОЙ ОПЫТ

185 \ Истоки любопытства

188 \ Жизнь замечательных людей

191 \ Герои нашего времени

194 \ Взгляд через забор

ГЛАВА 8. ПЕРСОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ И ЕЕ РЕАЛИЗАЦИЯ

199 \ Персональная стратегия и угол атаки

204 \ Персональная стратегия и время

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ГЛАВА 1

КАКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ ПЕРСОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

У ВАС ЕСТЬ СТРАТЕГИЯ?

Каждый, кто когда-либо достиг серьезных успехов, сначала выстроил персональную стратегию.

Александр Македонский завоевал полмира не потому, что ему подвернулась удачная возможность. Джон Рокфеллер стал первым в истории миллиардером не из-за того, что случайно оказался в нужное время в нужном месте. Уинстон Черчилль и Билл Гейтс, Генри Форд и Альберт Эйнштейн, Чингисхан и Уоррен Баффет — никто из них не стал тем, кем стал, просто потому что ему повезло.

Настоящий успех не имеет к удаче никакого отношения.

В подавляющем большинстве случаев это результат реализации персональной стратегии.

Конечно, нет правил без исключений. Крайне редко, но в истории все же бывало, что люди добивались экстраординарных результатов без долгосрочных многоходовых комбинаций. Шанс попасть в список Forbes благодаря одному лишь удачному стечению обстоятельств очень мал, но никогда не равен нулю.

С другой стороны, можно и в «русскую рулетку» сыграть с полностью заряженным барабаном

револьвера в надежде на осечку. Вероятность примерно та же. Но если у кого-то такой трюк получился, вам вряд ли всерьез стоит рассчитывать его повторить.

Благодаря везению можно выиграть в лотерею. Обойти конкурентов и получить крупный контракт или новую должность. Заработать на машину и хорошую квартиру. Но если ваши амбиции простираются дальше этого, правила игры будут другими.

Чтобы попасть в высшую лигу, вам понадобится персональная стратегия.

Возможно, среди ваших знакомых есть люди, добившиеся серьезного успеха: возглавившие крупную корпорацию, основавшие бизнес с миллиардными оборотами, выигравшие Олимпийские игры или ставшие поп-звездами или рок-идолами. Если вы спросите их прямо, был ли у них какой-либо план, в девяти случаях из десяти вам ответят отрицательно. Расскажут про веру в себя, упорный труд, про помощь наставников, поддержку команды, опыт, давшийся высокой ценой. Про удачу — куда же без этого.

И если вы считаете, что к настоящему моменту тоже достигли каких-то результатов без стратегии, вы им, конечно, поверите.

Но они заблуждаются. Или лукавят.

ГЛАВА 6

ПЕРСОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ И ПРЕДЫДУЩИЙ ОПЫТ

КОРНИ САМОПОЗНАНИЯ

В 1920-х годах известный американский зоопсихолог Роберт Йеркс провел любопытный эксперимент. Из группы шимпанзе он забрал обезьяну, имевшую низкий статус в иерархии, и научил доставать бананы из специальной, хитро устроенной кормушки. Затем вернул обезьяну в вольер и установил там такую же кормушку. Обученная обезьяна без труда доставала бананы, чего остальные, более высокоранговые члены группы делать не умели. Однако, вместо того чтобы попробовать самим научиться необходимым действиям, они предпочитали дожидаться, когда сородич достанет банан, и затем отнять его.

На следующем этапе Йеркс забрал их вожака, обучил обращаться с кормушкой и вернул обратно в вольер. У него, естественно, никто отобрать банан не пытался. Вместо этого все обезьяны начали внимательно следить за его действиями и быстро научились делать то же самое.

Вывод, который сделал Йеркс: приматы, в том числе и люди, перенимают опыт лишь у тех, кто стоит выше них в общественной иерархии.

Этим объясняется множество социальных и культурных феноменов, присущих человеческому обществу, — от повышенного интереса к частной

жизни звезд и популярности таких жанров мотивационной литературы, как «история успеха», до особенностей распространения модных трендов и инноваций.

Однако не менее интересно и другое наблюдение, сделанное по итогам опыта Йеркса. Обезьянам не составляло особого труда разобраться с устройством кормушки: шимпанзе достаточно умны и наблюдательны. К тому же так они могли получить бананы в большем количестве. Но пока у обезьян была возможность отнять еду у слабого, они не видели смысла учиться.

Люди часто демонстрируют ту же особенность: пока их действия приносят хоть какие-то результаты, они не проявляют склонности к анализу и обобщению даже собственного опыта, не говоря уже о том, чтобы учиться чему-то новому. Потребность в рефлексии у них возникает, лишь когда результат оказывается нулевым или отрицательным.

Это и есть одна из причин, по которой многие попадают в ловушку уменьшающейся отдачи и в итоге останавливаются в развитии. Падение скорости роста они объясняют исчерпанием имеющихся ресурсов и, соответственно, убеждены, что для следующего качественного рывка необходим доступ к новым возможностям.

На деле их ресурсная база чаще всего более чем достаточна для перехода на следующий уровень.

Проблема в том, что люди, во-первых, не имеют о ней точного и детального представления, а во-вторых — не умеют ею распоряжаться.

Первая задача решается путем анализа и консолидации ресурсной базы — иными словами, построением «сталагмита» персональной стратегии. Но не менее важно решить и вторую: повысить эффективность использования ресурсов.

Именно для этого, сформировав «сталагмит», вы должны проанализировать и обобщить ваши прошлые успехи и неудачи. Иначе будет невозможно систематизировать и, соответственно, усовершенствовать ваши подходы к достижению результатов.

Давайте скажем несколько слов о том, как это правильно сделать.

ФОРМУЛА УСПЕХА

Насколько люди склонны преувеличивать значимость возможностей, настолько же они недооценивают умение ими пользоваться.

Особенно ярко это когнитивное искажение проявляется при построении персональной стратегии. Поскольку она охватывает периоды продолжительностью в несколько лет, возникает иллюзия, что за это время можно научиться эффективно применять любой ресурс, лишь бы таковой имелся в наличии. Но это не так.

Обучиться действительно можно чему угодно — нужны лишь время и желание. Но, как сказано в параграфе «Как распознать в себе талант», скорость прогресса и достигнутый результат у разных людей будут отличаться.

У каждого человека есть своя потенциальная «формула успеха» — совокупность методов, подходов, приемов, типичных реакций, привычек и особенностей поведения, которыми он пользуется для достижения целей. Точно так же среди доступных нам ресурсов есть как те, которые мы применяем чаще других, так и те, которые обычно оказываются наиболее продуктивными. И они не всегда совпадают.

Проблема в том, что не каждый это осознает, и наиболее часто используемые подходы к решению задач — далеко не всегда самые эффективные. В итоге люди, даже обладая значительными возможностями, необязательно достигают столь же впечатляющих результатов.

В связи с этим полезно изучать опыт тех, кто сумел добиться экстраординарных успехов. Не чтобы перенять его — настоящий успех не отделим от личности. Чужая «формула успеха», как и персональная стратегия, слишком индивидуальна, чтобы ее мог использовать кто-то другой.

Однако люди, добившиеся впечатляющих результатов, как правило, получают их именно благодаря тому, что сумели свою формулу найти. То, как они это сделали, и есть наиболее ценный урок, который вы можете извлечь из их историй успеха.

Впрочем, об этом мы поговорим подробнее в соответствующей главе. Пока же отметим, что закономерности достижения успеха существуют и для повышения собственных шансов на него их необходимо выявить.

Лишь немногие люди могут осознанно подойти к анализу собственного образа действий. Еще меньшему числу удастся его систематизировать и вывести персональную «формулу успеха».

Получить хотя бы один рабочий метод, позволяющий достигать выдающихся результатов, — уже

большая удача. Не обольщайтесь, если вам кажется, что вы нашли несколько.

Как провести такой анализ?

Прежде всего составьте список всех ваших серьезных достижений к настоящему моменту. Они у вас есть — иначе вам не было бы нужды читать книгу о построении персональной стратегии.

Затем для каждого из них сформулируйте несколько ответов на вопрос, за счет чего вам удалось добиться результата. Постарайтесь ответить развернуто.

- При каких обстоятельствах это происходило?
- Как вы при этом действовали?
- Какие ваши таланты и способности сыграли определяющую роль?
- Какие навыки оказались наиболее полезны?
- Чьей помощью и поддержкой вы пользовались?

Если есть возможность, постарайтесь верифицировать ваши выводы, например задавая вопросы другим участникам или свидетелям тех событий. Не полагайтесь лишь на собственную память: мозг склонен забывать негативный опыт быстрее

позитивного, поэтому со временем прошлое предстает перед нами в приукрашенном виде. По этой же причине люди склонны преувеличивать как оправданность своих поступков, так и их эффективность.

На следующем шаге проанализируйте корреляции вашего образа действий и полученных результатов в каждом из рассматриваемых случаев. Выпишите все повторяющиеся элементы и по возможности сформулируйте в виде набора тезисов.

Скорее всего, вы обнаружите некоторые закономерности. В идеальном случае они составят законченный метод — это и есть ваша «формула успеха». Останется лишь придерживаться ее, реализуя вашу персональную стратегию, которую, возможно, придется немного доработать для получения максимальной отдачи.

Если целостной картины не сложилось, проведите дополнительный анализ, чтобы выявить недостающие компоненты. Так, если кейсов стратегического уровня недостаточно, чтобы увидеть корреляции, включите в выборку менее значимые, тактические успехи.

Как пример приведу результаты анализа собственного опыта экстраординарных достижений. Практически всеми своими успехами я обязан следующим факторам.

Во-первых, на каждом этапе жизненного пути у меня были наставники и покровители. Они направляли меня к целям и содействовали их реализации.

Во-вторых, для любых задач я старался найти неординарное, нестандартное решение, собственный путь. Иными словами, применял свой ключевой талант — изобретательность.

В-третьих, важную роль в моих успехах играли такие качества, как сила воли и упорство — результат занятий профессиональным спортом.

Наконец, в качестве финального фактора могу назвать повышенную готовность к риску.

Таким образом, моя персональная формула успеха звучит так:

- Найди ментора.
- Будь изобретателен.
- Много трудись.
- Рискуй.

РЕЦЕПТ ПРОВАЛА

Однако, как доказал эксперимент Йеркса, человеку от природы свойственно учиться лишь тогда, когда предыдущий образ действий терпит очевидную неудачу. В каком-то смысле наши провалы говорят о нас больше, чем успехи, — поскольку не только мотивируют к рефлексии, но и дают больше материала для анализа.

Ошибки неизбежны — просто в силу закона больших чисел. Более того, ошибки, допускаемые на пути к мечте, — необходимая часть развития. Только так можно накопить опыт, осознать границы своих возможностей и понять, в каком направлении совершенствоваться. Особенно если ваши интересы лежат в динамично развивающихся и потому слабо предсказуемых сферах.

Никакие таланты и опыт не защитят вас от провалов. Так, Стив Джобс, несмотря на репутацию гения и провидца, неоднократно выпускал на рынок откровенно неудачные продукты. Билл Гейтс в свое время недооценил смартфоны, появление которых сам же и предсказал, и упустил время, когда мог легко занять нишу на этом рынке. В итоге через десять лет Microsoft списала более \$7 млрд на одной лишь неудачной покупке Nokia — правда, уже после его ухода с поста главы компании.

Некоторые предприниматели рассматривают неудачи как неотъемлемую часть своей стратегии. Например, Илон Маск, чьи прототипы космических кораблей регулярно взрываются на старте или при посадке, что не мешает SpaceX занимать почти половину рынка коммерческих запусков на орбиту. Или Джефф Безос, чья попытка выйти на рынок мобильных телефонов обернулась для Amazon \$179 млн чистого убытка. Безос известен приверженностью концепции «успешного провала», его точка зрения: если намеренно не создавать себе возможности для неудачи, вкладываясь в рискованные идеи, не будет и потенциала для роста. Более того, он считает, что масштаб неудач должен расти вместе с вами, иначе ваши замыслы неизбежно начнут сдуваться.

Большинство людей действительно больше боятся неудач, чем жаждут успеха, и по возможности стремятся избегать рисков любой ценой. А это, в свою очередь, одно из главных препятствий к достижению подлинно масштабных целей.

Приведенные примеры еще раз подтверждают то, что ни большое желание, ни колоссальные возможности сами по себе не гарантируют успеха. Как сказано выше, необходимо также знать ключевые факторы, паттерны поведения и алгоритмы действий, которые обычно помогают вам добиваться экстраординарных результатов. В идеале их лучше структурировать в виде «формулы успеха».

Но и она является лишь необходимым, но не достаточным условием достижения целей. «Формулу успеха» обязательно дополнить «рецептом провала» — анализом и обобщением ключевых причин и факторов, которые чаще всего приводили вас к неудачам.

Техника такого анализа в целом схожа с оценкой успешного опыта: составьте список ваших наиболее крупных провалов, для каждого определите решающие причины и найдите возможные повторения и совпадения.

Но есть и некоторые отличия.

Во-первых, повторю, что человеческая память избирательна: успехи она хранит лучше неудач. Есть и другое, не менее известное когнитивное искажение: свои достижения люди склонны объяснять личными достоинствами и собственными действиями, в то время как в провалах винят внешние обстоятельства или влияние третьих лиц. Именно поэтому извлекать выводы из своих ошибок сложнее, чем из чужих: вы можете не помнить всех фактов и тенденциозно их оценивать.

Во-вторых, главная ценность «рецепта провала» — в возможности как можно раньше обнаружить, что вы где-то свернули не туда. Так что для каждого идентифицированного вами негативного паттерна поведения постарайтесь также сформулировать один или несколько

«индикаторов» — заметных признаков того, что вы реализуете ошибочный сценарий.

Кроме того, для каждого такого паттерна необходимо разработать «систему компенсации» — комплекс подходов и действий, позволяющих свести к минимуму его негативное влияние или компенсировать возможный ущерб.

В заключение этой главы приведу очень простой, эмпирический, но достаточно точный способ, позволяющий определить, реализуете ли вы «формулу успеха» или следуете «рецепту провала».

Если вы приступили к осуществлению намеченных планов и с самого начала все получается хорошо, то, скорее всего, вы на верном пути. И наоборот, результаты проекта, который сразу обрастает многочисленными препонами и неожиданными трудностями, редко удовлетворяют ваши ожидания. Опыт показывает, что проблемы со временем только усиливаются. Возможно, вы в конечном счете добьетесь успеха на этом поприще, но есть очень большая вероятность, что, занявшись чем-то другим и приложив те же усилия, вы достигнете намного большего.