

Амбиции без оправданий

Как рисковать, преодолевать препятствия
и добиваться успеха на своих условиях



Лучшая бизнес-книга 2020 года
по версии Fortune

Bloomberg назвал это издание
лучшей бизнес-книгой 2020 года

Предисловие к книге написал
Бен Хоровиц, соучредитель
известной инвестиционной
компании Andreessen Horowitz

Шелли Аршамбо в прошлом – генеральный директор компании MetricStream, которую она превратила из стартапа в глобальную корпорацию и лидера рынка. Имеет 30-летний опыт управления IT-бизнесами, ориентированными на b2b-сегмент. Приглашенный преподаватель в Уортонской и Стэнфордской школах бизнеса. Сейчас входит в совет директоров таких публичных компаний, как Verizon, Nordstrom, Roper Technologies и Okta. Стратегический советник Королевского банка Канады.

Основная идея

Шелли Аршамбо – одна из первых афроамериканок, которые смогли построить карьеру в Кремниевой долине и стать руководителями IT-компаний. Ее путь нельзя назвать простым, но он точно содержит немало полезных уроков. В этой книге автор делится практическими стратегиями, инструментами и подходами, которые позволяют справиться с синдромом самозванца, эффективно планировать, развивать сеть контактов, выстраивать репутацию. А еще – наконец перестать оправдываться за масштаб своих амбиций.

Экскурс в прошлое

Шелли Аршамбо начинает книгу упоминанием о прошлом. Она выросла в небогатой, но амбициозной семье. Ее родители стремились обеспечить ребенку лучше будущее, поэтому хватались за любую возможность. Шелли ходила в школу «для белых», успешно продвигалась по академической лестнице вверх – до тех пор, пока закончила Уортонскую школу бизнеса и начала строить корпоративную карьеру, в частности в IBM.

В 2003-м, когда Шелли было 40 лет, она стала одной из немногочисленных женщин-афроамериканок, которые смогли занять пост генерального директора. В компании Zaplet она управляла слиянием с MetricStream, руководила объединенным бизнесом и во времена пузыря доткомов, и во время финансового кризиса 2008 года. В конце концов, MetricStream стала лидером своей сферы, корпорацией, где работают более 1000 человек.

Что же помогло Аршамбо подняться на вершину? «Если бы мне нужно было обобщить, то я сказала бы, что это амбиция, поддерживаемая сознательными выборами, которые я делала на каждом шагу своего пути», – пишет Аршамбо. Успех начинается с понимания, чего ты хочешь, а продолжается тем, что ты делаешь выбор за выбором, чтобы добраться до желаемого.

Автор называет себя планировщицей, потому что с юных лет планирует все сферы жизни. И она очень удивлена, что многие умные, талантливые и креативные люди не имеют плана для достижения целей. Есть такие, у кого есть

цель, но они не планируют ее достижение. Есть те, кто даже не формулирует долгосрочную цель. В обоих случаях шансов достичь чего-то выдающегося очень мало. Впрочем, успокаивает Аршамбо, никогда не поздно начать планировать.

Она советует задать себе несколько вопросов: чего я хочу от жизни? В соответствии с какими ценностями я живу? Какой стиль жизни я ищу? Что наполняет меня? Не стоит пользоваться чужими определениями успеха – нужно иметь свое.

Ранние уроки

Аршамбо считает, что родители заложили в ней фундамент будущих побед. Когда она выросла, то поняла: родители имели общее видение жизни, которую стремились создать для семьи, поэтому делали соответствующие выборы и транслировали определенные ценности. В частности, веру в то, что человек сам может создавать удачу для себя. Нужно ставить перед собой цели, формировать план, выполнять свои обязательства, бросать себе вызовы и становиться все лучше. Удача в этом контексте – это иметь правильное отношение, навыки, опыт в тот момент, когда возникнет новая возможность. Ведь возможности появляются постоянно, но ими еще надо уметь воспользоваться.

С какой бы точки отсчета вы ни начинали, всегда можно увеличить свои шансы на успех. Скажем, несколько поколений семьи Аршамбо занимались этим: создавали свою удачу, фор-

Пять основных мыслей

1

Успех начинается с понимания, чего ты хочешь, а продолжается тем, что ты делаешь выбор за выбором, чтобы добраться до желаемого.

2

Удача – это иметь правильное отношение, навыки, опыт в тот момент, когда возникнет новая возможность. Ведь возможности появляются постоянно, но ими еще надо уметь воспользоваться.

3

Путь к успеху начинается с формулирования цели, но продолжается благодаря вдумчивому планированию.

4

Амбициозные люди часто после гигантского скачка оказываются в самом начале очередного цикла обучения. И это вполне нормально.

5

Концепт баланса работы и личного ограничивает нас, а идея интеграции различных сфер – наоборот, дает силы и стимулирует становиться креативнее.

мируа фундамент для следующего поколения. Из этого следует важный урок, которым делится автор: стартовая позиция человека не должна ограничивать его успех.

На пути к цели каждый из нас рискует столкнуться с синдромом самозванца. Шелли почувствовала его еще в детстве (в первую очередь из-за расовой дискриминации): беспокойство, мысли о том, что ты не заслуживаешь собственных достижений, что все имеют право на что-то, но не ты. Синдром самозванца – это постоянные сомнения в себе, которые сопровождают человека на каждом шагу и будто шепчут: «Однажды все поймут, что ты на самом деле не такой замечательный, как они о тебе думают».

Если ничего не делать с этим синдромом, то он приведет к неуверенности в себе, а та – к недостатку смелости, чтобы действовать. Жизнь несправедлива, но с этим можно справиться. Не стоит винить себя, если некоторые вещи для вас сложнее, чем для других, и не стоит тратить силы на обвинение других. Иначе говоря, не стоит позволять несправедливости жизни определять вас.

Стратегия успеха

Все начинается с понимания того, чего вы хотите достичь, – с цели. Но этого, конечно, недостаточно. Юная Шелли еще в школе поняла, что хочет возглавить бизнес. Она была очень амбициозна, записывалась почти в каждый кружок и занимала там любую должность. Однажды школьный консультант сказал ей, что управлять деятельностью кружка – это то же, что и бизнесом. И это было именно то, что нравилось Шелли больше всего.

Ее корпоративная карьера началась с летней стажировки в компании IBM, где работал ее отец. Те месяцы научили Шелли двум вещам: делать свою работу как можно лучше и не догадываться, как попасть из точки А в точку Б, если можно спросить об этом у того, кто уже прошел по этому маршруту. Эти правила, по словам автора, в будущем помогли ей быстро продвигаться по карьерной лестнице.

Итак, путь к успеху начинается с формулировки цели, но продолжается благодаря вдумчивому формированию своей стратегии. У Шелли было множество альтернатив, как

провести то лето: от путешествия и отдыха до работы в стиле «лишь бы было». Но она делала то, что должно было помочь ей быстрее достичь цели.

В IBM она общалась с разными руководителями, и один из них посоветовал: если хочешь двигаться вверх быстро, – выбирай сферу бизнеса, которая растет, расширяется, создает новые рабочие места. В них больше возможностей для руководителей. А в секторах, которые стагнируют или сжимаются, наверху большая конкуренция, и в ней можно завязнуть. В 1980-х годах только одна сфера попадала под желаемое описание: технологии.

После стажировки Шелли отправилась на учебу в Уортонскую школу бизнеса, ей казалось, что она готова ко всему. Но оказалось, что обучение и общение с другими студентами тоже полны вызовов. Наблюдая за собой и другими, Аршамбо сделала вывод, что амбициозные люди часто попадают в такую ситуацию: каждый раз после гигантского скачка они оказываются в самом начале очередного цикла обучения. И это вполне нормально.

Жизнь по плану

После окончания Уортонской школы, свадьбы и рождения первого ребенка Аршамбо вернулась к работе (в департаменте продаж IBM) с четким намерением возглавить эту компанию. Она усердно работала и одновременно исследовала среду, в которой оказалась. В частности, искала ответ на вопрос: как стать генеральным директором?

Она внимательно наблюдала за генеральными директорами, и было очевидно: никто из них не походил на молодую афроамериканку. Итак, Шелли должна работать усерднее других, чтобы увеличить свои шансы на успех. Учеба, работа, участие в различных клубах, формирование репутации – все это способствовало достижению цели.

Она определилась со сферой (технологии) и своей первой компанией (IBM, лидер индустрии). Но как именно двигаться? Аршамбо нуждалась в управленческом опыте, и роль менеджера филиала казалась удачным промежуточным пунктом. Большинство менеджеров филиалов в IBM были тридцатилетними, по-

Алгоритм избавления от синдрома самозванца



этому Шелли установила себе срок занять эту должность к 30 годам.

Когда мужу Аршамбо предложили должность в штате Пенсильвания, она смогла с повышением перейти в местный филиал IBM. Также она ожидала второго ребенка, поэтому забот было множество. Эта ситуация стала для Шелли уроком делегирования.

Как и многие другие, она была знакома с традиционным подходом: нужно знать свои сильные и слабые места и работать над совершенствованием слабых. Однако поняла, что он не имеет смысла: очень странно женщине – генеральному директору оправдываться за то, что она не умеет готовить. Никто не обязан уметь делать все и к тому же хорошо. Автор рассказывает, что видела женщин, которые не могли продвинуться в карьере, потому что думали, что должны овладеть каким-то навыком, хотя на самом деле его можно было бы делегировать. А на самом деле для руководителя самое важное – обеспечить выполнение работы руками других.

В последующие годы Аршамбо развивала карьеру и воспитывала двоих детей, поэтому балансировать свою жизнь было очень слож-

но. Она пишет в книге, что не любит термин «баланс между работой и личной жизнью». Ведь баланс – это о равновесии между двумя сферами, а жизнь устроена иначе. Если ожидать от своей жизни такого равновесия, то будешь постоянно чувствовать, что не можешь справиться. Аршамбо предлагает другой термин – интеграция работы и личной жизни.

«Я не ношу все свои шляпы по очереди: Шелли – генеральный директор, Шелли-мама, Шелли-жена, Шелли-подруга, ментор, волонтер и т.д. Конечно, в каждый момент времени я фокусирую внимание на одной сфере, но я всегда стараюсь интегрировать все, что делает меня мной», – пишет Аршамбо. Концепт баланса ограничивает нас (или даже делает что-то невозможным), а идея интеграции – наоборот, придает сил и стимулирует становиться креативнее. Автор предлагает рассуждать: как можно достичь различных вещей одним действием? Например, заниматься спортом вместе с подругой, а в обеденный перерыв сделать что-то для нетворкинга.

Еще один урок Аршамбо получила через несколько лет, когда по своему плану уже

должна была занимать должность менеджера филиала. Ей пришлось перескочить через голову непосредственного руководителя: обратиться к его менеджеру и сказать, чего она хочет. Автор считает, что очень важно (хотя и достаточно сложно) открыто заявлять о том, чего вы хотите. Да, это определенный риск, но если вы боитесь, стоит спросить себя: что самое плохое может произойти? Смогу ли я жить с этим, если это случится?

Карьерные дорожки

Аршамбо продолжала воплощать в жизнь свой план – стать генеральным директором IBM. Она переехала в Японию с очередным повышением и прожила там несколько лет. В 1999 году Шелли занимала должность вице-президента и генерального менеджера азиатско-тихоокеанского подразделения, которое имело дело с публичным сектором. Ее результаты были очень хорошими, но когда Лу Герстнер, генеральный директор IBM, посетил Токио, Аршамбо не позвали на встречу с ним. Это стало для нее показательной ситуацией, и автор решила, что пришло время перемен. Она вернулась в США, стала президентом компании Blockbuster.com и удвоила свой доход. Так она достигла своей цели, хотя и не в IBM.

В последующие годы Аршамбо несколько раз меняла работу и, в конце концов, переехала в Калифорнию. Кремниевая долина стала для нее местом, где она наилучшим образом могла воплощать амбиции. А больше всего Аршамбо смогла раскрыться, превращая Zaplet из почти обанкротившегося бизнеса в успешную компанию (ныне известную как MetricStream).

«В Америке существует убеждение, что кем бы ты ни был, если работать достаточно тяжело, то все сложится хорошо. Но это неправда. Однако если ты будешь работать стратегически, то можешь увеличить свои шансы на успех», – верит автор.

Как повысить шансы?

В последней главе книги Аршамбо делится советами касательно того, как следует дей-

ствовать, чтобы увеличить вероятность достижения цели.

1. Искать менторов. Сама автор пользуется советами менторов со времен поступления в колледж. И уже в 30 лет была ментором для других. По ее мнению, это один из лучших способов ускорить карьерный прогресс и получить новые возможности. Но нужно делать все правильно.

Часто менторство является формальной вещью: люди ищут менторов в профильных организациях или внутри собственной компании, затем встречаются с ними время от времени. Аршамбо думает, что такой подход к менторству может быть эффективным, но сама пользуется преимущественно неформальным подходом. Она практически никогда не просила кого-то стать ее ментором – а просто обращалась за советом и относилась, как к ментору. У большинства людей, особенно руководителей, нет лишнего времени, но они искренне рады помочь. Неформальное менторство может быть возможностью сделать это, не обременяя себя обязательствами перед менти.

Чтобы менторство принесло настоящую пользу, следует помнить: во-первых, обращаться стоит к тем, кто способен помочь вам

Не стоит пользоваться чужими определениями успеха – нужно иметь свое

лучше выполнять текущую работу или понять, каким должен быть ваш следующий шаг. Во-вторых, то, что сработало у другого, необязательно сработает у вас. Поэтому стоит пропускать все советы сквозь фильтр собственной реальности.

2. Строить сеть. Речь идет не только о профессиональном сообществе, но и о семье – ваши близкие способны поддержать в трудные времена и порадоваться за вас, когда все идет хорошо. Автор советует строить сеть всегда, а не только когда у вас есть задача, которую

Стоит задуматься

Что меня наполняет?

1

В соответствии с **какими** ценностями я живу?

2

Чего я действительно хочу в жизни?

3

Следует сделать

Искать формальных и неформальных **менторов**.

1

Интегрировать разные **роли** и сферы своей жизни.

2

Смотреть, как **рискуют** другие, и рисковать самому.

3

Три способа увеличить шанс на достижение цели

Искать
менторов

Не просить кого-то стать ментором, а спрашивать совета и помнить, что не все, что сработало у других, сработает у вас.

Строить
сеть

Использовать любую возможность для формирования контакта (в том числе и в семье). В каждом общении больше давать, чем брать.

Не бояться
рисковать

Знать, у кого можно попросить поддержки. Доверять своим амбициям. Смотреть на факты.

вы пытаетесь таким образом решить. И ставить перед собой цель: в каждом общении создавать ценность для другой стороны. Давать больше, чем брать – это не только благородно, но и помещает вас в позицию силы.

3. Рисковать. Уязвимость – неизбежный побочный эффект амбиций, ведь построение карьеры и достижение жизненных целей требует готовности идти на риск. Когда вы обращаетесь к ментору за советом, то становитесь уязвимы, как и тогда, когда пытаетесь получить желаемое. Но если избегать рисков – вы ограничите свои возможности. А если все же рискнете, то есть шанс превратить риск в награду. Собственно, риск и награда – две стороны одной медали.

Автор неоднократно рисковала на протяжении своего карьерного пути. Что ей помогало решиться? Во-первых, поддержка семьи, сети менторов и коллег. Аршамбо рассказывает, что она знала: если попросит о поддержке, то непременно ее получит. Во-вторых, она развила доверие к своим амбициям. И чем чаще рисковала, тем более знакомым становился этот процесс. В конце концов, она понимала: даже если упадет, то недалеко, и сможет снова встать.

В-третьих, она смотрела на факты. Перед принятием решения Шелли изучала о новой возможности все, что могла найти. Спрашивала себя: какова ее настоящая ценность? Каково потенциальное вознаграждение? Что худшее может произойти? Смогу ли я жить с этим? От-

веты помогли побороть страх и принять взвешенное решение. Также бывает полезно поразмышлять: смогу ли я жить с последствиями решения «не рисковать»?

И, наконец, Аршамбо поняла, что когда ты видишь, как рискуют другие, то и самому становится проще рискнуть.

В завершение

Автор неоднократно акцентирует на том, что нужно тщательно и вдумчиво планировать свою жизнь. А начинать нужно с понимания ценностей, в соответствии с которыми вы хотите жить. Ориентированы ли вы на сообщество? На семью? Креативны ли вы? Любите ли приключения? Сфокусированы ли на комфорте? Определение собственных ключевых ценностей способно помочь сформировать цели, а также спланировать шаги, с помощью которых можно добраться до пункта назначения.

А лучшим советом Аршамбо считает следующий: успех – это не цель, которую нужно достичь, а постоянный процесс. Поэтому стоит праздновать победы, какими бы маленькими они ни были. Когда достигаете целей, ставить перед собой новые. Если же достичь цели не удалось, не стоит себя ругать, вместо этого нужно выучить свои уроки, изменить план и продолжить. Если вы движетесь в желаемом направлении, то каждый день уже является успехом ●●