

Амбіції без виправдань

Як ризикувати, долати перешкоди
і досягати успіху на своїх умовах



Найкраща бізнес-книга 2020 року
за версією Fortune

Bloomberg назвав це видання
найкращою бізнес-книгою 2020 року

Передмову до книжки написав
Бен Горовіц, співзасновник відомої
інвестиційної компанії Andreessen
Horowitz

Шеллі Аршамбо у минулому – генеральна директорка компанії MetricStream, яку вона перетворила зі стартапу в глобальну корпорацію та лідера ринку. Має 30-річний досвід управління IT-бізнесами, орієнтованими на b2b-сегмент. Запрошена викладачка у Вортонській та Стенфордській школах бізнесу. Сьогодні входить до ради директорів публічних компаній Verizon, Nordstrom, Roper Technologies та Okta. Стратегічна радниця Королівського банку Канади.

Основна ідея

Шеллі Аршамбо – одна з перших афроамериканок, які змогли побудувати кар'єру в Кремнієвій долині та стати керівницями ІТ-компаній. Її шлях не можна назвати простим, але він точно містить багато корисних уроків. У цій книжці авторка ділиться практичними стратегіями, інструментами та підходами, що дозволяють впоратися з синдромом самозванця, ефективно планувати, розвивати мережу контактів та будувати репутацію. А ще – нарешті перестати виправдовуватися за масштаб своїх амбіцій.

Екскурс у минуле

Авторка починає книгу згадкою про минуле. Вона виросла у небагатій, але амбітній родині. Її батьки прагнули забезпечити дитині найкраще майбутнє, тому хапались за кожну можливість. Шеллі ходила до школи «для білих», успішно просувалася академічними сходинками вгору – аж доки не закінчила Вортонську школу бізнесу й почала будувати корпоративну кар'єру, зокрема в IBM.

У 2003-му, коли Шеллі було 40 років, вона стала однією з нечисленних жінок-афроамериканок, які змогли обійняти посаду генеральної директорки. У компанії Zaplet вона управляла злиттям із MetricStream, керувала об'єднаним бізнесом і в часи бульбашки доткомів, і під час фінансової кризи 2008 року. Зрештою, MetricStream стала лідером своєї сфери, корпорацією, де працює понад 1000 людей.

Що ж допомогло Аршамбо піднятися на вершину? «Якби я мала узагальнити, то сказала б, що це амбіція, яку підтримували свідомі вибори, які я робила з кожним кроком свого шляху», – пише Аршамбо. Успіх починається з розуміння, чого ти хочеш, а продовжується тим, що ти робиш вибір за вибором, щоб досягнути його.

Авторка називає себе планувальницею, бо з юних років планує усі сфери життя. І вона дуже здивована, що багато розумних, талановитих і креативних людей не мають плану для досягнення цілей. Є люди, які мають мету, але не планують. Є ті, хто навіть

не формулює довгострокову ціль. В обох випадках шансів досягнути чогось видатного дуже мало. Утім, заспокоює Аршамбо, ніколи не пізно почати планувати.

Вона радить поставити собі декілька запитань: чого я хочу від життя? Згідно з якими цінностями я живу? Який стиль життя шукаю? Що наповнює мене? Не варто користуватися чужими визначеннями успіху, потрібно мати своє.

Ранні уроки

Аршамбо вважає, що батьки заклали в неї фундамент майбутніх перемог. Коли вона виросла, то зрозуміла: батьки мали спільну візію життя, якого прагнули для родини, тому робили відповідні вибори й транслювали певні цінності. Зокрема, віру в те, що людина сама може створювати удачу для себе. Потрібно ставити перед собою цілі, формувати план, виконувати свої зобов'язання, кидати собі виклики й ставати дедалі кращим. Удача у цьому контексті – це мати правильне ставлення, навички, досвід у той момент, коли виникне нова можливість. Адже можливості з'являються постійно, але ними ще треба вміти скористатися.

З якої б точки відліку ви не починали, завжди можна збільшити свої шанси на успіх. Скажімо, декілька поколінь родини Аршамбо займалися цим: створювали свою удачу, формуючи фундамент для наступного покоління. З цього витікає важливий урок, яким ділиться авторка: стартова позиція людини не повинна обмежувати її успіх.

П'ять основних думок

1

Успіх починається з розуміння того, що ти хочеш, а продовжується тим, що ти робиш вибір за вибором, щоб туди дістатися.

2

Удача – це мати правильне ставлення, навички, досвід у той момент, коли виникне нова можливість. Адже можливості з'являються постійно, але ними ще потрібно вміти скористатися.

3

Дорога до успіху починається з формулювання мети, але продовжується завдяки вдумливому плануванню.

4

Амбітні люди часто після гігантського стрибка опиняються на самому початку чергового циклу навчання. І це цілком нормально.

5

Концепт балансу роботи й особистого обмежує нас, а ідея інтеграції різних сфер – навпаки, додає сили й стимулює ставати більш креативними.

На шляху до мети кожен із нас ризикує стикнутися з синдромом самозванця. Шеллі відчула його ще у дитинстві (в першу чергу через расову дискримінацію): неспокій, думки про те, що ти не заслуговуєш на власні досягнення, що усі мають право на щось, але не ти. Синдром самозванця – це постійний сумнів у собі, що супроводжує людину на кожному кроці й ніби шепоче: «Одного дня всі зрозуміють, що ти насправді не такий чудовий, як вони про тебе думають».

Якщо нічого не робити з цим синдромом, то він призведе до невпевненості в собі, а та – до нестачі сміливості, щоб діяти.

Життя несправедливе, але з цим можна впоратися. Не варто винуватити себе, якщо певні речі для вас складніші, ніж для інших, і не варто витратити сили на обвинувачення інших. Інакше кажучи, не варто дозволяти несправедливості життя визначати вас.

Стратегія успіху

Усе починається з розуміння того, чого ви хочете досягнути, – з мети. Але цього, звичайно, не досить. Юна Шеллі ще у школі зрозуміла, що хоче очолити бізнес. Вона була дуже амбітна, записувалася майже у кожен гурток і обіймала там будь-яку посаду. Якось шкільний консультант сказав їй, що управляти діяльністю гуртка – це те саме, що й бізнесом. І це було саме те, що подобалося Шеллі найбільше.

Її корпоративна кар'єра розпочалася з літнього стажування в компанії IBM, де працював її батько. Ті місяці навчили Шеллі двох речей: робити свою роботу якнайкраще та не здогадуватися, як потрапити з точки А до точки Б, якщо можна запитати про це у того, хто вже пройшов цим маршрутом. Ці правила, за словами авторки, у майбутньому допомогли їй швидко просуватися кар'єрними сходами.

Отже, дорога до успіху починається з формулювання мети, але продовжується завдяки вдумливому слідуванню своїй стратегії. Шеллі мала безліч альтернатив стосовно того, як провести те літо: від подорожі та відпочинку до праці в стилі «аби

було». Але вона робила те, що якнайшвидше мало допомогти їй досягнути мети.

У IBM вона спілкувалася з різними керівниками, і один із них порадив: якщо хочеш рухатися вгору швидко, обирай ту сферу бізнесу, яка зростає, розширюється, створює нові робочі місця. У них більше можливостей для керівників. А у секторах, що стагнують чи спадають, нагорі велика конкуренція, і в ній можна зав'язнути. У 1980-х роках лише одна сфера підпадала під бажаний опис – технології.

Після стажування Шеллі розпочала навчання у Вортонській школі бізнесу. Їй тоді здавалося, що вона готова до всього. Однак виявилось, що навчання й спілкування з іншими студентами також сповнене викликів. Спостерігаючи за собою та іншими, Аршамбо зробила висновок, що амбітні люди часто потрапляють в таку ситуацію: кожного разу після гігантського стрибка вони опиняються на самому початку чергового циклу навчання. І це цілком нормально.

Життя за планом

Після закінчення Вортонської школи, одруження й народження першої дитини, Аршамбо повернулася до роботи (у департаменті продажів IBM) із чітким наміром: очолити цю компанію. Вона старанно працювала й водночас досліджувала середовище, в якому опинилась. Зокрема, шукала відповідь на запитання: як стати генеральним директором?

Вона уважно спостерігала за генеральними директорами, і було очевидним, що ніхто з них не походив на молоду афроамериканку. Отже, Шеллі мала працювати старанніше за інших, щоб збільшити свої шанси на успіх. Навчання, робота, участь у різноманітних клубах, формування репутації – усе це сприяло досягненню мети.

Вона визначилася зі сферою (технології) та своєю першою компанією (IBM, лідер індустрії). Однак у якому саме напрямі рухатися? Аршамбо потребувала управлінського досвіду, і роль менеджера філії здавалася вдалим проміжним пунктом. Більшість менеджерів філій у IBM були тридцятиріч-

Алгоритм позбавлення синдрому самозванця



ними, отже, Шеллі встановила собі термін: обійняти цю посаду, коли їй буде 30.

Коли чоловіку Аршамбо запропонували посаду у штаті Пенсильванія, вона змогла з підвищенням перейти до місцевої філії IBM. Також Шеллі чекала на народження другої дитини, тому мала безліч справ. Ця ситуація стала для неї уроком з делегування.

Як і багато інших людей, вона була знайома з традиційним підходом: потрібно знати свої сильні й слабкі місця – і працювати над вдосконаленням слабких. Проте зрозуміла, що він не має сенсу: дуже дивно генеральній директорці виправдовуватися за те, що вона не вміє готувати. Ніхто не зобов'язаний вміти робити все й до того ж добре. Авторка розповідає, що бачила жінок, які не могли просунутися у кар'єрі, тому що думали, ніби мають опанувати якусь навичку, хоча насправді її можна було б делегувати. А насправді для керівника найважливіше – забезпечити виконання роботи руками інших.

У наступні роки Аршамбо розвивала кар'єру та виховувала двох дітей, балан-

сувати своє життя бувало дуже складно. Власне, вона пише у книзі, що не любить термін «баланс між роботою та особистим». Адже баланс – це про рівновагу між двома сферами, а життя влаштоване інакше. Якщо очікувати від свого життя такої рівноваги, то постійно відчуватимеш, що не можеш упоратися. Аршамбо пропонує інший термін – інтеграція роботи й особистого життя.

«Я не ношу усі свої капелюхи по черзі: Шеллі – генеральна директорка, Шеллі-мама, Шеллі-дружина, Шеллі-подруга, менторка, волонтерка тощо. Звичайно, у кожен момент часу я фокусую увагу на одній сфері, але я завжди намагаюся інтегрувати усе, що робить мене мною», – пише Аршамбо. Концепт балансу обмежує нас (або й робить щось неможливим), а ідея інтеграції – навпаки, дає сили й стимулює ставати креативнішими. Авторка пропонує міркувати: як можна досягнути різних речей однією дією? Наприклад, займатися спортом разом із подругою, а в обідню перерву зробити щось для нетворкінгу.

Ще один урок Аршамбо отримала за декілька років, коли за своїм планом вже мала б обіймати посаду менеджера філії. Їй довелося перескочити через голову безпосереднього керівника: звернутися до його менеджера й сказати про те, чого вона хоче. Авторка вважає, що дуже важливо (хоча й досить складно) відкрито заявляти про те, чого ви хочете. Так, це є певним ризиком, але якщо ви боїтеся, то варто запитати себе: що найгірше може статися? Чи зможу я жити із цим, якщо воно станеться?

Кар'єрні стежки

Аршамбо продовжувала втілювати в життя свій план – стати генеральною директоркою IBM. Вона переїхала у Японію з черговим підвищенням й прожила там декілька років. У 1999 році вона обіймала посаду віцепрезидентки й генеральної менеджерки азійсько-тихоокеанського підрозділу, основний напрям діяльності якого – публічний сектор. Її результати були дуже хорошими, але коли Лу Герстнер, генеральний директор IBM, завітав до Токію, Аршамбо не покликали на зустріч із ним. Це стало для неї показовим, і авторка вирішила, що настав час змін. Шеллі повернулася до США, стала президенткою компанії Blockbuster.com і подвоїла власний дохід. Так вона досягнула своєї мети, хоча й не в IBM.

Упродовж наступних років Аршамбо декілька разів змінювала роботу, і зрештою переїхала до Каліфорнії. Кремнієва долина стала для неї місцем, де вона якнайкраще могла втілювати амбіції. А найбільше Аршамбо змогла розкритися, перетворюючи Zaplet із майже збанкрутілого бізнесу на успішну компанію (тепер відому як MetricStream).

«В Америці існує переконання, що ким би ти не був, якщо працювати досить тяжко, то все складеться добре. Але це неправда. Проте якщо ти працюватимеш стратегічно, то можеш збільшити свої шанси на успіх», – вірить авторка.

Як підвищити шанси?

В останньому розділі книги Аршамбо ділиться порадами стосовно того, як саме варто діяти, щоб збільшити ймовірність досягнення мети.

1. Шукати менторів. Сама авторка користується порадами менторів з часів вступу до коледжу. І вже в 30 років була ментором для інших. На її думку, це один із найкращих способів пришвидшити кар'єрний прогрес і отримати нові можливості. Але потрібно робити все правильно.

Часто менторство є формальною річчю: люди шукають менторів у профільних організаціях або всередині власної компанії, потім зустрічаються із ними час від часу. Аршамбо думає, що такий підхід до менторства може бути ефективним, але сама користується переважно неформальним підходом. Вона практично ніколи не просила когось стати її ментором – а просто зверталася по пораду й ставилась, як до ментора. Більшість людей, особливо керівників, не мають зайвого часу, але вони щиро раді допомогти. Неформальне менторство може бути можливістю зробити це, не обтяжуючи себе зобов'язаннями перед менті.

Не варто користуватися чужими визначеннями успіху – потрібно мати своє

Щоб менторство принесло справжню користь, варто пам'ятати: по-перше, звертатися потрібно до тих, хто здатен допомогти вам краще виконувати поточну роботу або зрозуміти, яким має бути ваш наступний крок. По-друге, те, що спрацювало в іншого, необов'язково спрацює у вас. Тому варто пропускати всі поради крізь фільтр власної реальності.

2. Будувати мережу. Йдеться не лише про професійну спільноту, але й про роди-

Варто замислитися

Що мене наповнює?

1
Згідно з **якими** цінностями я живу?

2
Чого я дійсно хочу у житті?

Варто зробити

1
Шукати **менторів**,
формальних і
неформальних.

2
Інтегрувати різні **ролі**
й сфери свого життя.

3
Дивитися, як **ризикують** інші,
і ризикувати самому.

Три способи збільшити шанси досягнення цілі

Шукати менторів

Не просити когось стати ментором, а питати поради і пам'ятати, що не все, що спрацювало в інших, спрацює у вас.

Будувати мережу

Використовувати будь-яку можливість для формування контакту (зокрема в сім'ї). У кожному спілкуванні більше давати, ніж брати.

Не боятися ризикувати

Знати, у кого можна попросити підтримки. Довіряти своїм амбіціям. Зважати на факти.

ну (вона здатна підтримати у складні часи й порадити за вас, коли все складається добре). Авторка радить будувати мережу завжди, а не лише коли у вас є завдання, яке ви намагаєтеся таким чином вирішити. І ставити перед собою мету: у кожному спілкуванні створювати цінність для іншої сторони. Давати більше, ніж брати – це не лише шляхетно, а й ставить вас у позицію сили.

3. Ризикувати. Вразливість – неунікний побічний ефект амбіцій. Адже побудова кар'єри та досягнення життєвих цілей вимагає готовності йти на ризик. Коли ви звертаєтеся до ментора по пораду, то стаєте вразливі, так само й коли намагаєтесь отримати бажане. Але якщо уникати ризиків – то ви обмежите свої можливості. А якщо все ж ризикнете, то є шанс перетворити ризик на винагороду. Власне, ризик та винагорода – дві сторони однієї медалі.

Авторка неодноразово ризикувала упродовж свого кар'єрного шляху. Що їй допомагало наважитися? По-перше, підтримка родини, мережі менторів та колег. Аршамбо розповідає, що вона знала: якщо попросити про підтримку, то неодмінно її отримає. По-друге, вона розвинула довіру до своїх амбіцій. І що частіше ризикувала, то більш знайомим був цей процес. Зрештою, вона розуміла: навіть якщо впаде, то недалеко, і зможе знову встати.

По-третє, вона дивилася на факти. Перед ухваленням рішення вивчала про нову можливість усе, що могла знайти. Запиту-

вала себе: яка справжня її цінність? Якою є потенційна винагорода? Що найгірше може статися? Чи зможу я жити з цим? Відповіді допомагали побороти страх і прийняти зважене рішення. Також буває корисно поміркувати: чи зможу я жити з наслідками рішення не ризикувати?

І, нарешті, Аршамбо зрозуміла, що коли ти бачиш, як ризикують інші, то й самому стає простіше ризикнути.

На завершення

Авторка неодноразово акцентує на тому, що потрібно ретельно й вдумливо планувати своє життя. А починати потрібно з розуміння цінностей, згідно з якими ви хочете жити. Чи орієнтовані ви на спільноту? На родину? Чи креативні ви? Чи любите пригоди? Чи сфокусовані на комфорті? Визначення власних ключових цінностей здатне допомогти сформувати цілі, а також спланувати кроки, за допомогою яких можна дістатися до пункту призначення.

А найкращою порадою Аршамбо вважає наступну: успіх – це не мета, якої потрібно досягнути, а постійний процес. Тому варто святкувати перемоги, якими б малими вони не були. Коли досягаєте цілей, то потрібно ставити перед собою нові. Якщо ж досягнути мети не вдалося, не варто себе картати, натомість потрібно вивчити свої уроки, змінити план – і продовжити. Якщо ви рухаєтеся у бажаному напрямку, то кожен день вже є успіхом ●●