

Скотт Стейнберг

# КРИЗИС-

*это возможность*

10 СТРАТЕГИЙ,  
КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯТ ВАМ  
ПРОЦВЕТАТЬ  
В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН



# Содержание

Введение. Все меняется .....	11
Что вас сдерживает? .....	19
Алгоритм преодоления страха .....	44
Правило 1. Будьте смелыми .....	65
Правило 2. Сделайте страх своим другом .....	88
Правило 3. Превратите тревогу и паранойю в информированность .....	106
Правило 4. Превратите неудачу в успех .....	127
Правило 5. Научитесь искусству импровизации .....	153
Правило 6. Рискуйте расчетливо .....	182
Правило 7. Постоянно экспериментируйте .....	207
Правило 8. Выберите свое сражение .....	225
Правило 9. Продолжайте двигаться вперед .....	246
Правило 10. Идите в ногу со временем .....	260
Заключение. Впишите свои жизнь и бизнес в будущее .....	284
Благодарности .....	291
Об авторе .....	293
Примечания .....	295

## Правило 1

# Будьте смелыми

Автора The Courage Quotient («Коэффициент смелости») Роберта Бисуоса-Динера\* прозвали Индианой Джонсом позитивной психологии<sup>1</sup> за его путешествия по миру и изучение человеческой природы. Один из его самых удивительных выводов сводится к следующему: «Смелости можно научиться. Степень вашей боязни и градус готовности, который необходим для совершения действия, друг от друга не зависят. Это не сообщающиеся сосуды. Люди думают, что если вы поборете страх, то станете смелыми. В реальности же вам нужно усилить свою готовность действовать»<sup>2</sup>.

«Страх весьма полезен и целесообразен, — отмечает Динер. — Он сигнализирует вам о том, что происходит вокруг вас, и заставляет быть начеку. Однако нужно увидеть пользу страха — признать в нем вестника, принять его, и только тогда вы научитесь его контролировать». Чему в первую очередь Динер учит компании или ее менеджеров в целях повышения их эффективности? Импровизации.

По мысли Динера, в нынешнем постоянно меняющемся мире есть только два правила поведения: всегда иметь план и никогда не полагаться на него.

---

\* Американский психолог, тренер, директор образовательных программ Центра прикладной позитивной психологии (Великобритания).

В правиле 5 мы подробнее рассмотрим, как с помощью искусства импровизации настроить свою жизнь и бизнес на будущее. Сейчас же просто запомните: чтобы преуспеть в хаосе современной профессиональной жизни, необходимо научиться не избегать рисков, а находить в себе мужество постоянно продвигаться по неизведанной территории, уверенно прокладывая путь и решая проблемы по мере их поступления.

Планирование и анализ вооружают нас представлением о том, куда именно следует двигаться, подчеркивает Динер. Начав этот путь, мы получим опыт и гибкость мышления, благодаря которым сможем бесстрашно следовать тому или иному маршруту. Умение адаптироваться и быть крайне внимательным не просто полезные качества, которыми надо обладать, отмечает Динер. Они жизненно важны для воспитания или поддержания смелости и, как следствие, для достижения успеха.

В своем исследовании *The Construct of Courage* («Концепция смелости»)³ профессора Купер Вудард и Синтия Пьюр предлагают новое определение смелости как «добровольной готовности действовать (испытывая или нет различную степень страха) в ответ на угрозу для достижения важного результата или цели». Иными словами, вам не обязательно не испытывать страх, чтобы добиться успеха, просто надо все время действовать. Именно к такой формуле придут современные профессионалы.

Бисуос-Динер расширяет это определение, отмечая, что топ-менеджеры отличаются большей смелостью по сравнению со специалистами служб оперативного реагирования, полицейскими и даже действующими военными.

«Дело не в том, что они не боятся, — объясняет Динер. — Просто у них запредельная готовность действовать. Ежедневно жизнь руководителя компании требует готовности принимать решения. И я уверен, что 100% тех решений делаются в условиях неопределенности».

## Правило 1. Будьте смелыми

Перемены, риск и страх — не всегда негативные явления. В действительности они служат важными стимулами для рефлексии и постоянного самосовершенствования. Смелость, благодаря которой мы читаем сообщения, посланные страхом, и преодолеваем сомнения и тревоги, сопровождающие нас на работе, воодушевляет нас и помогает преуспевать в самых разных сферах, в том числе потому, что она:

- информирует о трудностях, стоящих перед нами, и о способах их преодоления;
- побуждает к просчитанному риску;
- выводит на правильный курс, когда необходимо сменить стратегию;
- заставляет искать новые решения старых проблем;
- мотивирует готовиться к будущим вызовам и строить запасные планы.

Бесстрашие (когда страх кристаллизует понимание ситуации и побуждает действовать) вкупе с методами и техниками, изложенными в этой книге, помогут вам достигать нужных результатов, постоянно меняясь в лучшую сторону, потому что они:

- проведут через периоды неопределенности и великих потрясений;
- помогут трансформироваться кардинально, а не поверхностно;
- подтолкнут вашу карьеру или бизнес, чтобы они не застряли на месте или быстрее двигались к успеху;
- заставят мудрее подходить к работе;

— помогут быстрее достигать целей, уверенно и с меньшими усилиями.

Будьте смелее, и тогда вам откроется скрытая суть страха. Единственная власть, которую он имеет над нами, — та, которую мы сами ему даем, не проверяя или неверно трактуя сигналы, которые он посылает.

И хотя страх и тревога могут выступать как положительные эмоции, заставляющие нас постоянно быть начеку и маневрировать именно тогда, когда изменения необходимы, слишком много хорошего — тоже плохо. Вдвойне плохо, когда мы позволяем эмоциям вытеснить разум. Но теперь вы знаете секрет управления страхом. И мы можем смело, с широко открытыми глазами смотреть в завтрашний день, бодро встречая надвигающиеся проблемы, изучая их, сбрасывая их власть и идя на изменения, необходимые для их решения.

Ради успешности и в жизни, и на работе надо быть храбрым, открытым, постоянно готовым к инновациям и движению вперед. Однако смелость для разных людей означает различный набор качеств, и это не всегда дерзкие поступки. Как мы уже убедились, смелость лежит в основе готовности идти вперед, навстречу превратностям судьбы, и балансировать на стыке познания, понимания и реагирования.

— **Познание:** вы постоянно учитесь новым навыкам и получаете информацию, осваиваете новые способы преодоления проблем, осознаёте суть сложностей, стоящих у вас на пути. Решение есть всегда, надо просто увидеть его с правильной точки зрения.

— **Понимание:** чем лучше вы осознаёте ситуацию и возможные последствия действий, которые собираетесь совершить, и чем лучше контролируете

соответствующие факторы, тем решительнее и смелее вы будете следовать своим решениям.

- **Реагирование:** вы всегда можете оценить последствия своего выбора и затем переосмыслить, переформатировать, перепроверить и пересмотреть действия и подходы, в следующий раз заняв более продуктивную позицию. С помощью таких шагов вы укрепите свою уверенность и бесстрашие.

В этой главе мы изучим феномен смелости: что это такое, откуда она берется и как влияет на нашу жизнь. Мы также рассмотрим способы, как обнаружить у себя и своей компании храбрость и укрепить ее. Затем на реальных примерах разберем, что такое смелая карьера, человек и компания, а также научимся практическим методам воспитания мужества у себя и в своем бизнесе.

## Переосмысление смелости

Смелость представляет собой антипод страха и тревоги, и это позволяет нам (и компаниям, в которых мы работаем) достигать высоких целей и перспектив. Смелость не избавляет нас от страха, но помогает действовать вопреки ему, то есть двигаться единственным путем к успешным переменам и инновациям, идя в ногу со временем. Давайте глубже проанализируем это качество, познакомившись с его механикой.

### Традиционное определение смелости

Обратившись к Оксфордскому словарю, мы найдем там простое традиционное определение слова «смелость»: «способность делать то, что пугает».

В начале книги мы рассматривали семь основных поводов для страха, наиболее распространенных причин для тревоги, которые сопровождают нас на работе. Если вы вдруг их позабыли, то вот они: страх неудачи, смущения, потери контроля, боязнь быть отвергнутым, страх конфронтации, изоляции, боязнь перемен и неопределенности.

Пагубный характер подобных страхов проявляется в том, что они не дают нам сразу же сделать нужные шаги, разобратся в причинах тревоги и побороть ее. Напротив, мы избегаем таких эмоций, отворачиваемся от них, не придаем им значения или, еще хуже, увлекаемся негативным поведением, в том числе саморазрушающими формами ответной реакции, такими как:

- тревожность,
- чувство незащищенности,
- сомнения,
- непонимание,
- нерешительность,
- нежелание действовать,
- ощущение бессилия,
- стресс,
- оборонительное поведение,
- замкнутость,
- нежелание меняться, расти или пробовать новое.

Любая из этих форм негативного поведения мешает человеку выполнять работу, а компании — добиваться поставленных целей. Однако если из них одновременно проявляются две или более — особенно в большом коллективе или группе, — тогда распространяющаяся аномалия быстро становится нормой, а не исключением. И это далеко не теория,



а реальность. По данным Американской ассоциации изучения тревожно-депрессивных расстройств, 40% американцев испытывают постоянную тревогу и стресс каждый день\*. Подавляющее большинство — 72% респондентов — считает, что это мешает им жить. Негативное влияние сказывается на эффективности их труда (56%), взаимоотношениях с коллегами (51%) и начальством (43%), а также на качестве работы (50%)<sup>4</sup>.

Безусловно, страх влияет на то, как мы ведем бизнес, и на получаемую прибыль. Если же применить традиционное определение «смелости» как «способности делать то, что пугает», и, отталкиваясь от него, попробовать побороть страх, то сразу же станет понятно, что смелость — наша главная надежда преодолеть сомнения и препятствия на пути к цели или максимальной продуктивности. Подобные умозаключения естественны на интуитивном уровне, но что говорит наука? Давайте разберемся.

## **Анатомия смелости**

Известно, что смелость помогает побороть страх на рабочем месте (главную преграду на пути к переменам и инновациям). И на эту тему проводится довольно много исследований.

Они, похоже, подтверждают то, что многие знали интуитивно, — в частности, что мужество представляет собой лучший метод борьбы со страхом, включая боязнь, обусловленную переменами или рисками, вне зависимости от сферы применения. Кроме того, научные изыскания показывают, что постоянное проявление смелости может

---

\* Статистические данные в этой книге отображают положение дел в США. В какой-то мере их можно считать усредненными по отношению к европейским странам.

излечить от многих побочных эффектов боязни. Даже если вы чувствуете себя подавленным или уверенность покидает вас из-за сложных ситуаций, регулярные смелые поступки со временем могут ослабить эти симптомы.

Однако чтобы избежать ошибок, не надо считать, будто бы смелость автоматически означает отсутствие опасности. Ведь серьезные и долгосрочные риски могут просто выпасть из поля зрения. Подлинное бесстрашие проявляется в понимании возможных опасностей и рисков и движении вперед несмотря ни на что.

Моника Ворлайн, авторитетный эксперт по коллективной психологии, провела немало исследований феномена смелости и влияния страха на людей и компании. Она пришла к нескольким интересным выводам насчет мужества на рабочем месте, которые можно дополнить результатами исследований других ведущих психологов.

- Бесстрашные люди вовсе не считают себя таковыми.
- В компаниях смелые поступки особенно ощутимы, поскольку они нарушают привычную рутину или превосходят ожидания.
- Разные люди демонстрируют разную степень смелости в разное время и при разных обстоятельствах.
- Восприятие риска существенно влияет на нашу готовность проявлять смелость, хотя наша способность интуитивно опознавать риск зачастую сомнительна.
- Смелость проявляется чаще, если люди верят в свои шансы на успех или считают, что последствия бездействия будут хуже рисков, связанных с действием.
- Смелость — зажигающее качество, которое буквально притягивает людей.
- Смелость также содержит частицу конфронтации.

- Люди, которые понимают, как их решения могут повлиять на других, с большей долей вероятности будут действовать бесстрашно.

Помимо этого смелость заразительна. Ворлайн проанализировала более 600 случаев проявления смелости на рабочем месте в высокотехнологичных компаниях. Согласно ее выводам, когда руководители поощряют подчиненных спорить с ними, даже самые зажатые сотрудники высказывают свое мнение и демонстрируют больше решительности. «Общение с человеком, действия которого характеризуются смелостью, на самом деле меняет точку зрения того, кого затрагивают эти действия, — поясняет Ворлайн. — Со временем наблюдатель, скорее всего, будет вести себя так же»<sup>5</sup>.

Однако компании должны активно насаждать и продвигать такие ценности, как смелость и отвага, среди своих сотрудников. Это не просто строительные кирпичи, а краеугольные камни успеха. Руководители любого уровня должны на личном примере внедрять их среди коллег. И здесь нельзя увлечься только теорией, необходимо активно практиковать и осуществлять эти принципы, отмечая и поощряя смелые идеи и действия.

Суть вы усвоили. Страх повсюду, и он пагубно влияет на нас и наши компании. Но и способ борьбы с неотступными сомнениями и тревогами тоже рядом: не бояться. Мы просто должны принять решение и проявлять смелость ежедневно и на работе, и вне ее.

## **Воспитание бесстрашия**

Если мы стремимся успешно меняться, лидировать и постоянно изобретать новое, нам необходимо определение смелости, выходящее за рамки словарного. Как мы уже отмечали,

смелость — это не бесстрашие. Это понимание сути того, чего именно стоит бояться, когда, до какой степени, а также, что еще важнее, что именно надо сделать ради того, чтобы преодолеть страх или направить его в более продуктивное русло.

Постоянно взвешивая и переоценивая свой выбор и действия, основанные на обратной связи от окружающей нас среды, мы становимся прагматиками и реалистами. И чем практичнее и реалистичнее мы делаемся, тем больше вероятность, что мы примем правильное решение, сделаем верный шаг и проявим смелость, которую можно наращивать, расходовать или терять, как любой другой актив.

Это подводит нас к еще одному важному моменту. Ценный компонент смелости — психологическая устойчивость: способность оправиться от невзгод и учиться на ошибках. Вы проходили через такое, если когда-либо теряли работу, спотыкались во время ключевой презентации по продажам или наблюдали фиаско новых бизнес-проектов, чтобы закалиться благодаря опыту и в следующий раз добиться успеха. Американская психологическая ассоциация отмечает, что такая способность не дана нам с рождения. Психологическая устойчивость воспитывается со временем, медленно, но верно усиливаясь через поступки и действия, на основе которых можно учиться и развиваться.

Психологическая устойчивость — «обычная, не выдающаяся»<sup>6</sup> способность. Исследователи отмечают, что психологически устойчивые люди в такой же степени испытывают страх, стресс, трудности и страдания, как все остальные. Однако уверенность в своих силах, самообладание, способность строить реалистичные планы и стратегический подход к решению проблем ощутимо повышают результативность психически устойчивой личности. В научной литературе человеческий мозг сравнивается с мышцами. Его можно укрепить

путем регулярных упражнений, так что любой из нас может натренировать смелость с помощью обучения и опыта.

Нужно посмотреть на профессионалов, которые работают в нынешних напряженных условиях, чтобы понять действие этого принципа. Сегодня офицеры участвуют в программе психофизической подготовки военнослужащих<sup>7</sup>, разработанной для укрепления не только тела, но и психики. Программа учит командный и руководящий составы справляться с бытовыми и профессиональными стрессами и тревогами, когда приходится возвращаться домой после боевых заданий.

Курсы по тренировке психологической устойчивости построены на методах, включающих позитивное переосмысление ситуаций, правильную постановку задач и решение проблем, и учат жизненно важным навыкам, готовя новобранцев к суровым боевым условиям. Благодаря сочетанию семинаров, онлайн-уроков и учебных тренажеров военнослужащие не просто учатся действовать рационально в критических ситуациях, но и готовятся эффективнее справляться с тяжелым влиянием страха и тревоги.

Базовая часть программы настолько проста, что может вызвать улыбку. Вот, для примера: думай, как оптимист, но работай, как служба скорой помощи; делай все с умом, без суеты и колебаний. Мы можем стать решительнее, если натренируемся видеть в сложностях обычные решаемые проблемы, а в неудачах и препятствиях — заминки, которые можно преодолеть.

В статье для Harvard Business Review<sup>8</sup> психолог Мартин Селигман описывает концепцию психологической устойчивости на примере двух персонажей — Дугласа и Вальтера. Потеря работы влияет на них по-разному. Дуглас воспринимает ситуацию как временное затруднение, активно интересуясь у знакомых насчет новой работы. Вальтер винит себя,

сомневается в своих способностях и впадает в депрессию. Селигман отмечает, что у тех, кто смотрит на ситуацию как Дуглас, гораздо больше шансов преуспеть. Важно, что таких, как Вальтер, можно переобучить и заставить посмотреть на проблемы в более позитивном свете, и тогда они смогут справляться со сложностями.

Точно так же руководители могут научиться поощрять смелость на работе, побуждая других мыслить более позитивно и чаще проявлять инициативу.

В книге *Leadership in Dangerous Situations* («Лидерство под угрозой») психолог Пол Лестер и его помощники Майкл Мэтьюз и Патрик Суини описывают недавнее исследование, во время которого участников просили рассказать, когда именно они проявляют смелость. Когда респондентам было предложено определить, почему они считают смелым то или иное решение, чаще всего они отвечали, что им приходилось делать выбор, чтобы начать действовать.

Смелость, заключают исследователи, позволяет человеку достигать нужных целей, несмотря на риски. Сложные и неясные ситуации богаты возможностями проявить мужество, если только лидеры готовы ими воспользоваться.

Лестер вместе с коллегами предлагает три способа, с помощью которых руководители могут поощрять смелость у подчиненных и учить других использовать имеющиеся возможности:

- 1. Станьте образцом для подражания.** Подайте пример бесстрашия, чтобы другие учились, наблюдая за вами.
- 2. Тренируйте смелость.** Организуйте занятия, семинары и моделируйте среду для проявления смелости, конструктивно разбирайте действия участников.

- 3. Вдохновляйте и мотивируйте.** Создайте крепкие связи и продуктивные отношения с коллегами и сотрудниками, чтобы им хотелось действовать, понимая, к каким последствиям для других могут привести их решения.

Марк Шен, автор книги *Your Survival Instinct Is Killing You* («Ваш инстинкт выживания убивает вас»), утверждает, что подобная подготовка и тренировка просто необходимы для воспитания в себе решительности, так как всю жизнь нами управляют бессознательные страхи. На основе пугающих впечатлений, связанных с конкретными событиями и действиями, мы непроизвольно создаем психологические катализаторы. Когда мы сталкиваемся с опасной ситуацией, они стимулируют подсознание действовать, а поскольку все происходит очень быстро, зачастую таким образом подавляются другие, более логичные части нашего сознания.

«Страх — самый недооцененный фактор на работе, — заключает Шен<sup>9</sup>. — Он управляет процессом принятия решений. Мы занимаем позицию, которая больше направлена на предотвращение убытков. Мы ориентируемся на результаты негативных, а не позитивных перспектив».

Излечиться от такой схемы, по мнению Шена, можно с помощью концепции дуализма, надо искать положительные элементы в сложившейся ситуации и с опорой на них вырабатывать полезную реакцию на те же самые психологические катализаторы, которые провоцируют негативное восприятие. Шен учит людей укреплять в себе решительность с помощью медленного, осторожного и осознанного переживания тех же моментов, которые вызывают дискомфорт, искать положительные аспекты этого опыта и цепляться за них. Переосмысливая ситуацию, понемножку практикуясь проявлять смелость и терпеливость, вы начнете вести себя решительно.

Итак, если мужество больше связано с процессом принятия решений, чем с эмоциями, и его можно натренировать, как мышцы, как мы сможем его распознать? В следующих разделах мы поговорим о том, что именно собой представляет смелость в действительности и как можно начать практиковать ее.

## Смелая карьера, человек, компания: что они из себя представляют?

Посмотреть страху в глаза, победить его и затем заставить служить вам и вашей компании — в этом суть смелости. Далее давайте посмотрим, как она проявляется в карьере, будничной жизни, предпринимательстве, образе мыслей и корпоративной культуре и почему она жизненно необходима.

### Смелая карьера

Все мы знаем людей с привлекательной карьерой. Им доверяют самые интересные задачи, их наделяют полномочиями, которых нет у коллег, их первыми продвигают по службе. Здесь нет случайности. Удача появляется тогда, когда возможности соответствуют готовности. Скорее всего, человек с завидной карьерой очень активно работает над тем, чтобы двигаться в правильном направлении. И один из основных компонентов такого движения — проявление смелости.

Чтобы решительно двигаться по карьерной лестнице, решительно и, если надо, настойчиво, делайте следующее:

- **Вместо того чтобы ждать возможности продвигаться по карьерной лестнице, находите ее сами.** Для начала поищите шансы внутри своей компании и, если их нет, расширьте зону поиска за ее пределы.



- (Если вы ждете, что профессиональные перспективы придут к вам сами, значит, смелостью вы не обладаете.)
- **Просите своего начальника о новых обязанностях и функциях.** Получив новую задачу или круг обязанностей, изо всех сил учитесь, совершенствуйтесь, расширяйте свои навыки и развивайте таланты. (Если вы не ищете возможности учиться и развиваться, значит, смелостью вы не обладаете.)
  - **Не сидите в тени.** Позаботьтесь о том, чтобы все знали, какой вы преданный работе и увлеченный сотрудник, какой вы передовик. Будьте сдержанны, но не тушуйтесь. (Если вы остаетесь в тени, значит, смелостью вы не обладаете.)
  - **Если вы ощущаете застой в карьере, немедленно и целеустремленно действуйте, чтобы вернуться на путь к успеху.** Вряд ли кто-то заметит (или обеспокоится), что динамика вашей карьеры не соответствует вашим намерениям. (Если вы не у штурвала, значит, смелостью вы не обладаете.)
  - **Если вы чувствуете, что готовы и заслуживаете, не стесняйтесь попросить начальника о повышении или найдите другую работу, которая на ступень или две будет превосходить вашу нынешнюю позицию.** Не ждите, что другие осознают вашу готовность к повышению, — покажите им, что созрели для большего, действуя и демонстрируя свои способности. (Если вы давно так не поступали, значит, смелостью вы не обладаете.)
  - **У вас должен быть план карьерного роста и этапов продвижения по службе.** Если вы им располагаете, убедитесь, что вы посвящаете время его реализации. (Если вы не идете напористо к своей цели, значит, смелостью вы не обладаете.)

- **Если вам не нравится ваша работа или если вам хочется чего-то иного, действуйте, чтобы изменить ситуацию.** Определите свои предпочтения и придерживайтесь их. (Если вы не стремитесь к конструктивным переменам, значит, смелостью вы не обладаете.)

Здоровая, смелая карьера значит, что вы выполняете работу, которая вам действительно по душе и которую вы хотите делать. Вы также твердо знаете, где именно хотите трудиться, и у вас есть план, как туда попасть. Вы не сторонитесь возможностей, которые обогащают знания, навыки и опыт, не боитесь брать на себя больше ответственности, в том числе и финансовой, — напротив, вы целеустремленно ищете такие шансы. Продвижение по службе или повышение зарплаты вы получаете, потому что просите об этом. Когда вы обнаруживаете проблему, то привлекаете к ней внимание или решаете ее. А если возникают сложности? Вы становитесь частью решения, а не проблемы.

## **Смелый человек**

Чтобы мы процветали и преуспевали, наша жизнь должна быть пронизана смелостью. Мужество дает нам преимущество, отличает нас от конкурентов, помогая достигать целей, которые ставим перед собой мы сами, окружающие или наши компании.

Решительны ли вы в повседневной жизни? Если да, то вам свойственно:

- **Быть готовым идти на просчитанный риск.** Это не означает взлетать чересчур высоко и ставить все в зависимость от одного решения. Просто надо постоянно делать маленькие ставки, которые постепенно приведут к крупным достижениям в вашей

жизни. Например, можно попытаться опубликовать написанную вами детскую книгу или приобрести недорогую недвижимость как объект для инвестиций.

- **Не бояться смещать свою зону комфорта.** Если вам слишком удобно, вы можете упустить интересный опыт или возможности, которые открыли бы совершенно новые перспективы, в том числе и новые источники радости. Найдите некоммерческую организацию, которая занимается тем же делом, которым вы увлечены.
- **Постоянно учиться, действовать и пробовать новое.** Это делает вас более гибким и адаптируемым. Вы даже можете обнаружить, что нечто, что раньше казалось невозможным, вполне вам по силам. Почему бы вам не пойти на занятия по повышению квалификации в местном университете или не начать свое дело в качестве дополнительного проекта?
- **Искать способы применения уже имеющихся возможностей на новых направлениях.** Не обязательно учиться новому, чтобы совершить прорыв, можно уже усвоенное знание использовать по-иному. Допустим, вы разбираетесь в графическом дизайне, вот и начните делать блог для своего работодателя или создайте собственный бизнес по оформлению сайтов.
- **Стремиться заводить новые контакты и связи.** Ищите партнеров, чтобы расширять свои возможности и сообща приближать успех. Вся жизнь — выстраивание отношений и связей. Оставайтесь открытыми для новых возможностей, чтобы знакомиться с людьми, обогащать мировоззрение и расширять сеть личных и профессиональных контактов. Если ваши дети ходят в школу, участвуйте в работе родительского комитета или в благотворительных проектах.

- **Постоянно искать оригинальные точки зрения и ориентиры.** Легко окружить себя людьми, мнения и взгляды которых совпадают с вашими собственными. Однако свежие точки зрения и перспективы развернут ваше сознание в сторону новых возможностей и помогут освоить области, где как раз не хватает ваших навыков, компетенции или талантов. Общайтесь с коллегами, конкурентами на общепрофессиональных мероприятиях, спрашивайте мнение незнакомых людей, что они думают на ту или иную тему.
- **Не делать поспешных выводов и не позволять страху исказить восприятие.** Скоропалительные заключения возводят барьеры между вами и теми объектами или лицами, в отношении которых вы делаете эти заключения. Можно неправильно истолковать обстоятельства, ошибиться или скатиться к однобоким суждениям. Позволив страху исказить ваше мнение о ком-то или чем-то, вы создаете преграды и ограничения тогда и там, где они вам не нужны.
- **Быть готовым к переменам и встрече с неизвестным.** На работе и в обыденной жизни стоит принимать перемены с оптимизмом, а не избегать их или делать вид, что ничего не происходит. То, что неизвестно сегодня, может стать узнаваемым завтра. Планируйте и готовьтесь и к ожидаемым, и к непредвиденным сценариям.
- **Сосредоточиться на решении, а не на самой проблеме.** Будьте в душе оптимистом, ищите возможности вместо сложностей, решения вместо головоломок, смотрите на плюсы, а не на минусы. Затем расчетливо и решительно разбирайтесь с трудностями, экспериментируйте с ответами на вызовы и учитесь в процессе. Чем вы подвижнее и прагматичнее, тем быстрее вы сможете справиться с любым препятствием.

В здоровой, смелой жизни преобладает позитивное мышление, уверенные решения и готовность посмотреть на перемены и неизвестность не как на причину для тревоги, а как на источник возможностей. То же самое происходит, когда мы становимся лидерами, а вместе с этим получаем ответственность и одержимость своим делом и ставим приоритетом долгосрочную пользу вместо сиюминутной выгоды.

## Смелая компания

Успешные и бесстрашные компании разительно отличаются от остальных. Они эффективнее и более способны к инновациям, поскольку сотрудники больше увлечены делом, их поощряют и мотивируют. Успешные и смелые компании отличаются следующими качествами:

- **В хорошие времена они готовятся к плохим.** Они не зацикливаются на том, что что-то пойдет не так, но всегда разрабатывают план на случай, если это произойдет. Они также создают большие запасы ресурсов и прочности на случай любого возможного шторма. Они постоянно ищут способы внедрения инноваций, инвестируют в собственное развитие и расширяют свои знания и возможности.
- **Они поощряют сотрудников смело высказываться и грамотно использовать возможности.** Люди зачастую боятся говорить что думают и раскачивать лодку, опасаясь задеть руководство или ошибиться и быть за это наказанными или даже уволенными. В таких случаях организация лишается стимулов и отличных идей, которые могли бы ей дать большинство сотрудников, в том числе и самые квалифицированные, а это отнимает у компании конкурентные

преимущества. Поощряя людей высказываться и грамотно использовать возможности, вы получаете их знания и таланты, а руководство и компания берут от них все лучшее.

- **Они принимают неудачи и экспериментируют, поскольку подходят к делу рационально и просчитывают издержки.** Вместо того чтобы наказывать сотрудников за провалы или эксперименты, смелые организации поощряют работников идти на осмысленный, приемлемый и продуктивный риск, который принесет пользу компании. Потом они анализируют отзывы и мнения о подобных усилиях и используют полученную информацию для будущих проектов. Чем активнее вы поощряете своих сотрудников экспериментировать, тем меньше они боятся и более рационально подходят к рискам.
- **Они постоянно и упорно ищут инновации и новые возможности для потенциального роста.** Стремясь к тому, чтобы ваши люди подходили к делу как можно более творчески и нестандартно, поощряйте их инициативу и обмен идеями. Пусть они предлагают новые мнения, взгляды и стратегии. Придумайте, как отметить тех, кто выдвигает полезные идеи, публично хвалите их с большой помпой.
- **Они поощряют обмен идеями и ресурсами в компании.** Чтобы организация работала максимально эффективно, информация, идея и ресурсы должны свободно перемещаться по всем структурам, отделам и филиалам. Используйте современные информационные технологии и системы обмена данными, ломая стены, которые изолируют информацию, деньги и трудовые ресурсы в подразделениях. Сделайте работу командной.

- **Они ищут партнеров, союзников и соратников в тех областях, где у них есть пробелы или где их возможности не так сильны.** У каждой компании есть свои сильные и слабые стороны. Заняв нужных людей в нужное время и на нужном участке работы или же найдя вне организации партнеров и сотрудников, вы сможете оптимизировать эффективность компании.
- **Они поддерживают культуру предприимчивости, лидерства и ответственности на каждом уровне.** Если вы цените своих сотрудников, стимулируете их инициативность и предлагаете проявиться лидерским качествам и находчивости, они вам ответят взаимностью, прилагая максимум усилий.
- **Они вознаграждают позитивное отношение к делу и решительность.** Всегда воздавайте должное тем, кто действует смело и конструктивно. Простая благодарность или похвала творят чудеса. Можно объединить подобные шаги в рамках действующих поощрительных программ.
- **Они принимают твердые решения, несмотря на неполную информацию.** В конечном счете компании зависят от руководства, которое принимает обоснованные решения для достижения целей, и в стремительно меняющемся мире нам редко выпадает роскошь иметь в своем распоряжении достаточно времени или всестороннюю информацию. Так что принимайте решение, как только у вас будет достаточно фактов, подтверждающих обоснованность вашего выбора. Затем на основе результатов обновляйте и корректируйте свои планы и продолжайте двигаться вперед.

Успешная и смелая компания построена на позитивном образе мышления, на культуре, в рамках которой сотрудники мыслят как собственники и предприниматели. В таких структурах неизвестное приравнивается к потенциальным возможностям, а долгосрочные цели и выгода стоят выше сиюминутного выигрыша. Чем больше смелости вы привьете своей компании, тем успешнее она будет развиваться, обновляться и встраиваться в будущее.

## Практические шаги

Хотя воспитание смелости не изгоняет страх совсем и навсегда, мы все же получаем силы добиваться серьезных целей. Чтобы справиться со страхом, собирайте нужную информацию, на ее основе совершенствуйте свою стратегию и затем действуйте соответствующим образом. Преодолевайте препятствия, развивайтесь и используйте возможности. Чем внимательнее вы анализируете страхи, сомнения и опасения, тем быстрее вы найдете свою ахиллесову пяту и тем быстрее они рассеются.

Все это связано с принятием неизвестности и готовностью рисковать и меняться, а также соблюдать перечисленные ниже принципы:

- **Будьте смелыми.** Чтобы вписаться в будущее, вы или ваша компания не должны позволять страху в различных его формах разубедить вас двигаться вперед к личным, профессиональным или корпоративным целям.
- **Сформулируйте для себя новое определение смелости.** Вы прочли эту главу и теперь знаете, что собой представляет смелость на примере успешных людей и компаний. А теперь сформулируйте свое определение смелости. Во-первых, выясните, чего вы избегаете



или что выполняете с неохотой, затем боритесь с тревогами и выполняйте перечисленные вами пункты. Вы будете ощущать боязнь, но проявите настойчивость и решительность, преодолите дискомфорт. Так вы на практике испытаете собственную концепцию смелости, пожиная плоды сейчас и в будущем.

- **Научитесь жить с хронической боязнью и неуверенностью и бороться с помощью сознательно принятых решений со своим страхом и тревогами, заставляющими вас держаться в добровольно очерченных границах.** Сомнения и неуверенность всегда сопровождают выдающихся людей или компании. Это просто риски, которые требуют оценки и нейтрализации, чтобы они не препятствовали действиям. Смелость приходит с осознанием того, что по сравнению с издержками инертности цена выхода из зоны комфорта ничтожна. Проявляйте решительность, и тогда страхи отойдут в тень.
- **Направьте тревогу в конструктивное русло.** Страх действует как вредитель для продуктов, брендов, бизнеса, карьеры и даже целых рынков, потому что он заставляет вас сидеть на месте, когда нужно двигаться вперед. Пусть беспокойство по поводу постоянных изменений вокруг вас стимулирует культуру инициативности и экспериментаторства. Нарушайте привычный ход вещей, переосмысливайте задачи, генерируйте новые идеи, стратегии и перспективы. Успешные лидеры подталкивают свои команды, персонал и компании двигаться вперед, занимать новые плацдармы, ошибаться и не бояться быть другими.