**Сет Годин. Пробуй – получится! Когда в последний раз вы делали что-то впервые?**

Когда в последний раз вы начинали что-то по-настоящему новое? Новый бизнес? Новый проект? Если вы это делали уже давно, если вас останавливает страх неудачи или если вам непонятно, как к этому подступиться, то «Пробуй – получится!» — книга для вас. Часто, не решаясь сделать первый шаг, мы забываем о том, что все хорошие компании, идеи и продукты созданы теми, кто постоянно экспериментировал и выходил за рамки «зоны комфорта». Реализация любого проекта всегда сопряжена с рисками, но, если вы занимаетесь делом, к которому у вас лежит душа, не стоит бояться неудач. Рано или поздно вы обязательно добьетесь успеха.



Книга – манифест о том, как начать… Начать проект, привлечь к нему внимание, принять на себя риск.

Седьмой императив[[1]](#footnote-1):

* Первый императив: знать рынок, знать возможности, знать себя.
* Второй императив: быть образованным, чтобы понимать, что происходит вокруг.
* Третий императив: иметь связи, чтобы ваши начинания вызывали доверие.
* Четвертый императив: быть последовательным, чтобы система знала, чего ожидать.
* Пятый императив: создать активы, чтобы вам было что продать.
* Шестой императив: быть продуктивным, чтобы вас хорошо оценивали.

Седьмой императив означает, что надо иметь достаточно мужества, твердости и страсти, чтобы самому встать у штурвала. Седьмой императив пугает, и поэтому его легко пропустить или игнорировать.

**Умение начать.** Задача состоит не в том, чтобы совершенствовать вашу способность понять, когда нужно начать, а когда стоит подождать. Задача заключается в том, чтобы умение начинать вошло в привычку.

Человек так устроен, что испытывает потребность в карте. Если вы достаточно смелы, чтобы ее нарисовать, люди последуют за вами.

**Экспериментируйте!** Как программисты учатся мастерству? Все отличные программисты учились одинаково. Они экспериментировали. Писали какую-то программу для компьютера и смотрели, что получится. Потом меняли ее и смотрели, что он будет делать в ответ. Программисты повторяли процесс раз за разом до тех пор, пока не понимали, как устроен этот «черный ящик». В качестве такого объекта может выступать компьютер, или рынок, или покупатель, или ваш босс… ☺ Что произойдет, если вы сделаете это? Что произойдет, если вы сделаете то?

Люди внутри организаций имеют прекрасные возможности, чтобы что-то начать…

**Правда ли, что изменения предполагают риск?** Мы избегаем риска, поскольку нас учили избегать поражения. Те, кто опасается риска, начали бояться движения любого рода. …люди совершают две ошибки. Во-первых, предполагают, что риск – это плохо, а во-вторых, путают риск и изменения и приходят к выводу, что движение — тоже плохо. Для меня неудивительно, что многих из этих людей «заклинило». Заклинило на их статус-кво, на защите собственного положения на рынке, на том уровне образования, который у них есть… Все это не имело бы никакого значения, если бы не одно «но»: сейчас весь мир находится в процессе изменения. Если ваш проект не продвигается вперед, то по отношению ко всему остальному миру он на самом деле двигается назад.

…избегать поражений контрпродуктивно. Во-первых, …чем больше вы делаете, тем больше у вас и поражений. Во-вторых, …мы говорим о неудачах людей с хорошими намерениями… Если вы встанете на путь инициативы и пойдете по нему, в то время как остальные будут беспокоиться о «качестве» и «предсказуемости», рано или поздно вы достигнете цели.

Занимайтесь работой на регулярной основе. С. Прессфилд определяет «сопротивление» как силу, которая есть внутри каждого из нас и которая мешает нам двигаться вперед. Прежде чем начать, составьте план. Не позволяйте неудачам, или задержкам, или беспокойству толкнуть вас на то, чтобы сказать себе: «Эй, может быть, мне стоит проверить электронную почту или, может, вздремнуть?» Айзек Азимов написал и опубликовал более 400 (!) книг, печатая без остановки с шести утра до обеда, каждый день в течение 40 лет. Короче говоря: всегда приходите на работу!

Что отличает последние пять лет работы Google от практически любого другого успешного нового предприятия? Сравните его с eBay, Yahoo!, Netscape или About.com. …после того как первоначальные коммерческие инновации оказались успешными, Google …продолжает инвестировать (некоторые люди считают, что эти инвестиции чрезмерны: они неправы) в новые инструменты, новые проекты, новые способы взаимосвязи и взаимодействия людей.

…владельцы предприятий встали перед выбором. Они могли доверить рабочим делать выводы, решать вопросы, искать улучшений или же направить усилия на полное истребление индивидуальной инициативы и получить преимущество за счет полного соблюдения стандартов. Вы угадали – большинство выбрало последний вариант. Сейчас его недостатки становятся очевидными. Предприятия обнаруживают, что производство застопорилось из-за отсутствия не только инноваций, но и улучшений.

**Куда делось любопытство?** Инициатива схожа с творчеством, поскольку и для того, и для другого необходимо любопытство. Не поиск «правильного» ответа, а именно неутолимое желание понять, как что-то делается и как можно это улучшить.

Лозунг «Выбери меня, выбери меня!» служит признанием мощи системы и передает ответственность и инициативу кому-то другому. Даже не так: фраза «Выбери меня, выбери меня!» перекладывает вину с вас на кого-то еще. Если вас не выбрали – виноваты они, а не вы. Если вас выбрали – ну что ж, это они сказали, что вы на что-то годитесь, правда? Значит, вы уже не отвечаете за свои ошибки. Восстаньте против тирании чужого выбора. Выбирайте сами.

Формула проста: когда затраты на экспериментирование (ЗНЭ) меньше, чем затраты на бездействие (∅), вы должны экспериментировать!

*ЗНЭ<∅ —> экспериментирование*

**«Отполируйте» это!** Проблема в асимптотичности процесса. Если «полировать» в два раза дольше – результат не станет в два раза лучше… «Полировка» ничего не дает.

Успешное экспериментирование требует тактичности, поскольку ваши действия должны что-то реально изменить, а не вызвать у людей отторжение, злость или страх.

Добро пожаловать в мир проектов. …подумайте о новых организациях, о тех, что растут и приобретают влияние. Подумайте об Apple, Google, группе режиссера Джеймса Кэмерона, Ideo, Pixar и Electronic Arts. Это организации, построенные вокруг проектов. Каждая из этих компаний состоит из групп энтузиастов, запускающих проекты. Нет проектов — нет и организации. …проекты не длятся вечно. Остаются люди, остается настрой, но проекты должны обновляться.

Совершенство не в том, чтобы интенсивнее трудиться, выполняя чужие указания. Оно в том, чтобы проявить инициативу и сделать дело, которое вы посчитали стоящим. Прекратите ждать, пока вам дадут карту. Ценятся те, кто прокладывает маршруты, а не те, кто их придерживается.

Отдел по развитию бизнеса …отвечает за инновации. Зачастую компании, имеющие отделы по развитию бизнеса, используют их с потрясающей неэффективностью, потому что ни у одного из сотрудников нет настроя на инициирование. Все боятся слишком серьезных экспериментов, опасаются выйти за привычные рамки и создать что-то новое.

Поточное производство лишило нас тяги к приключениям. Экономический императив прошлого века состоял в уклонении от рисков, от перемен, а больше всего — от открытий и от всего нового. Эффективно работающая компания боится перемен, потому что они означают переоборудование производства, риск, сбой производительности. Уклонение от риска работало тогда, но не теперь.

Если видишь что-то необычное — скажи! Во многих полицейских участках принято считать первым подозреваемым того, кто потратил время и сообщил о конфликте. Этот лозунг служит еще одним примером того, во что выливается гипертрофированное стремление общества к игнорированию вместо действия.

Рано или поздно многие идеалисты превращаются в бессердечных реалистов, которые ошибочно считают, что быть реалистичным – значит от всего отказаться. Вначале идеалисты верят в то, что любое действие лучше бездействия. Со временем они обнаруживают, что по мере набора оборотов теряют именно то, что помогло им занять положение, которое они занимают. Люди, высказывающиеся за принятие статус-кво, – это те же люди, которые еще несколько лет назад боролись за то, чтобы его изменить. Многие могут избежать такого превращения. По мере того как иллюзии рассеиваются, люди перестают экспериментировать. Они обнаруживают, что теряют запал, разубеждаются, расхолаживаются и начинают принимать существующий порядок вещей. …неустанно и последовательно что-то начинайте!

Все работает за счет любопытства. Успешные личности без труда следуют проверенным инструкциям. Мы все были бы рады идти по карте, если она будет сопровождаться гарантией. А между тем ее никто не дает. Карт не существует. Они все устарели и уже не представляют собой такую ценность, как раньше, потому что у ваших конкурентов тоже есть карты.

**Радость ошибки.** Оказывается, первоначально в Starbucks не продавали кофе. Там продавали кофе в зернах, рассыпные чаи и даже травы. Компания Starbucks допустила ошибку. Чтобы магазины-кофейни Starbucks стали такими, какими их знаем мы, потребовались ГовардШульц, поездка в Италию и любовь к эспрессо. Эксперимент не означает постоянную правоту. Он подразумевает действие.

**Мир сложнее, чем кажется.** В пользу принятия готовых ответов действуют две силы. Первая – это индустриальная эпоха, которая принуждает нас немедленно делать выводы, потому что на нерешительность просто нет времени, когда вас ждут машины, рынки и люди в очереди. Вторая сила – это эпоха цифровых технологий, потому что компьютерам нравятся совпадения, алгоритмы и двоичная система. Они не любят неопределенности. Инициатива и начинание никак не связаны ни с тем, ни с другим. Они связаны с «давайте посмотрим» и «попробуем».

Я плохо представляю, что происходит с людьми: они не учатся путем понимания. Они учатся каким-то другим способом — путем механического запоминания или как-то иначе... Их знания так нестойки!
*Ричард Фейнман*

Изменения — очень сильная вещь, но им всегда сопутствует неудача.

**Попытка.** «Дамы и господа, сейчас акробаты на трапеции *предпримут попытку* тройного сальто. Попытка — это действие, противоположное уклонению.

**Начатое следует (необходимо) закончить.** В какой-то момент ваша работа должна выйти на рынок. В какой-то момент вам понадобится отзыв о том, сработала ваша идея или нет. Иначе это просто хобби. …Главная сложность состоит в том, чтобы сосредоточиться на работе, а не на страхе, связанном с ее выполнением.

Общество жестоко к тем, кто в него не вписывается. Таких людей мы изгоняем, обзываем, преследуем. В сильных организациях стандарты, основанные на ожидании, что ничто не будет меняться, поставлены с ног на голову. В быстро развивающихся компаниях лучший способ стать инсайдером, лидером, значимым человеком – стать инициатором. К сожалению, слишком много компаний погрязло в культуре застоя.

…выставить самого сильного игрока, следовать правилам, вознаграждать кого-то, кто уже проделывал это до вас, — отличные пути к сиюминутному выигрышу. А между тем в итоге окажется, что вы насаждаете конформизм и подавляете инициативу. *Одна из причин застоя в организациях состоит в том, что они настолько крепко держатся за лучших игроков, что теряют скамейку запасных.*

Дети — это инициаторы. Если шумного заводилу предоставить самому себе, он останется таким навсегда. Он не остановится ни в пять, ни в десять, ни в двадцать лет. Суть человеческой природы — в инициативе. Но мы не предоставлены самим себе. На нас давят родители, нас унижают ровесники, наказывают учителя и «строят» власти; нас нанимают на работу и промывают мозги — до тех пор, пока наше поведение не будет никому доставлять ни малейшего беспокойства. И мы (в большинстве своем) становимся примерными. По мере развития экономики крупные (и небольшие) организации обнаруживают, что промывание мозгов было огромной ошибкой. Если спать на ходу, ничего не достигнешь. Если только и делать, что оптимизировать, взрывного роста не произойдет. Если погрязнуть лишь в организационных вопросах, невозможно достичь безупречности.

Человек, который терпит больше всего неудач, обычно выходит победителем.

**Страх ошибиться.** Начало любого дела доводит шансы, что все пойдет не так, до максимума. Вот вам ночной кошмар, причем очень жизненный: начальник отыскивает провинившегося и ругает/наказывает/унижает/увольняет его. Если вы не сделали ничего неправильного, этого не произойдет. Обычная организация «фабричного типа» возводит в культ отсутствие ошибок и совершенно не уделяет времени избавлению от людей, которые ничего не начинают.

Если вы боитесь нестандартных требований, если ваши сотрудники всего лишь винтики в огромном механизме, если вам нужно все прописывать в инструкции, шансы на то, что у вас в компании появится выдающийся человек, довольно низки. Такие организации нанимают сотрудников для латания уже возникших дыр, а не мотивированных личностей, которые хотят получать радость от работы. …неустанный труд изобретателя, новатора и инициатора – лучший рыночный актив.

…практически весь объем реального прироста численности работников происходит в первые пять лет с момента основания компании. Компании, которые продолжают расти после пятого года деятельности, развиваются за счет того, что привыкли экспериментировать. Однажды я организовал в обеденный перерыв деловую встречу с десятком коллег, чтобы все могли пообщаться и устроить «мозговой штурм». Когда я вернулся после ланча, мой босс велел мне больше этого не делать. «Сбавь обороты», – сказал он, подразумевая, что я должен сидеть тихо и ждать указаний. Возможно, и у вас такой начальник. Если это так, я могу посоветовать одно из двух:

1. проигнорируйте эту книгу (до поры до времени);
2. начните искать новую работу, БЕГОМ.

(Есть, конечно, и третий вариант, и я его здесь опишу, но его можно принимать всерьез, только если вы нетерпеливы, отважны и полны решимости что-то изменить. Не обращайте внимания на начальника и продолжайте внедрять свои инициативы. В конце концов вы обязательно победите.)

Если в организации нет культуры восприятия неудач, запустить результативный проект будет невозможно. Политика «только успех!» нежизнеспособна. Она сама по себе гарантирует отсутствие успехов.

Приступать к чему-то – не значит контролировать. Это значит инициировать. Способность управлять подразумевает возможность контроля, но это уже совершенно другой навык.

Если вы не можете потерпеть неудачу, такая попытка не в счет.

Вполне обычное дело, когда кто-то говорит, что пришел помочь с планированием, анализом, проверкой и даже с улаживанием проблем. Мы постоянно нанимаем специалистов по оптимизации, синхронизации, организации. Почему бы не инвестировать в начинание?

Почему школа запрещает проявлять инициативу. Сколько времени мы уделяем тому, чтобы приучить своих детей проявлять инициативу? Предприятиям и менеджерам не нужны первопроходцы, им не нужны даже новаторы. Как правило, они требуют лишь послушания.

**Высокая цена опоздания.** Когда вы опаздываете, у вас не остается пространства для выбора, решений или инициативы. Цейтнот — всего лишь прикрытие; он дает нам возможность нестись напролом, без творчества, без изысков. «Вы что, не видите, что я опаздываю!» — кричим мы, занимаясь нашими обычными делами, даже не останавливаясь, чтобы подумать, как можно было бы сделать по-другому.

Альтернатива опозданиям – инициирование процессов до того, как они потребуются.

**Философия одуванчика.** С точки зрения одуванчика положение каждого отдельного семени или даже их большинства не имеет значения. Важно то, что каждую весну каждая трещина в асфальте покрыта одуванчиками.

Это и есть цель, не так ли? Чтобы все вокруг было заполнено вашими идеями, инновациями и творчеством? Но единственный способ этого достичь — подготовиться к тому, что многие ваши идеи окажутся неудачными, образно говоря, упадут на асфальт, будут совершенными, но не пустят корни.

Можно оплакивать свои неудачи, но это будет удерживать нас от следующей идеи. А можно им радоваться, видя в них доказательство смелости наших начинаний, добросовестного труда, вне зависимости от того, сработала ли данная конкретная идея.

Я помогал ребенку научиться ездить на двухколесном велосипеде. Он сообщил мне, что на самом деле учиться не хочет, и изложил очень логичные причины: возле его дома нет велосипедных дорожек, ему вообще негде ездить, от езды пачкаются брюки, никто из его друзей не ездит на велосипеде и т.д.

После ряда философских рассуждений мы все же добрались до сути: ребенок боялся учиться.

Цель нашего манифеста состоит не в том, чтобы магическим образом избавить вас от страха. Цель — назвать вещи своими именами. Определение «боязни сделать первый шаг» – начало пути к изгнанию страха.

Вопросы, которые ваши конкуренты решают на уровне совета директоров, в вашей компании будут рассматриваться в рабочем порядке. Там, где конкуренту потребуется вмешательство менеджера, ваша компания все решит на уровне рядового сотрудника, сэкономив время и средства (и порадовав клиента). Движение вперед – полноправный производственный актив компании.

На пути к истине можно сделать две ошибки: не дойти до конца и не сделать первый шаг.
*Сиддхартха Гаутама (Будда)*

Больше узнать о книге «Пробуй — получится!» и проекте «Домино» вы можете на сайте
[www.thedominoproject.com](http://www.thedominoproject.com)

1. [Императив](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2) (лат. imperativus — повелительный, от лат. impero — повелеваю). Императив (философия) — общее нравственное предписание. [↑](#footnote-ref-1)