

Harvard Business Review

РОССИЯ

ЛИДЕРСТВО / ПСИХОЛОГИЯ

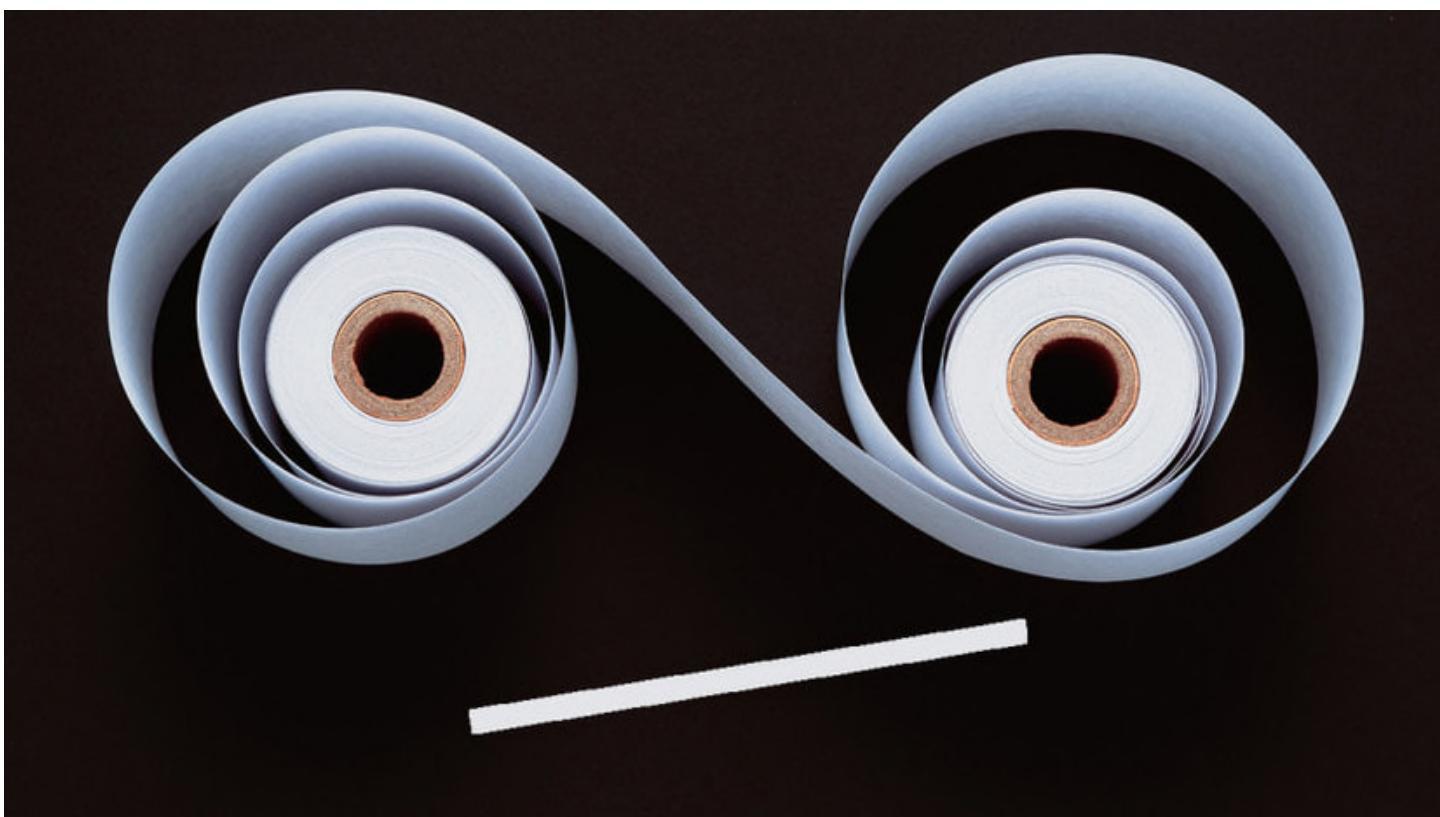


Фото: MIRAGEC/GETTY IMAGES

Страх в помощь

18 мая 2018 | Джеймс Хэйтон Габриэла Каччиотти

Страх неудачи, будь то потеря ключевых клиентов или денег, преследует предпринимателей. Эти страхи рождены не на пустом месте: исследования показывают, что приблизительно 75% предприятий терпят крах в течение первых 10 лет своего существования (см. [данные о выживании фирм Бюро статистики США](#)). Для предпринимателей храбрость — это не отсутствие страха, а способность продолжать делать свое дело.

Но даже успех может вызывать беспокойство. Мы спросили основателя и CEO компании-производителя йогурта Chobani Хамди Улукайю, приходилось ли ему испытывать страх в процессе создания своего многомиллиардного бизнеса. «Ежедневно, — ответил он, — потому что неудача отразилась бы на множестве людей».

«Терпи провалы быстро и часто», — постоянно повторяют последователи методологии lean и многие другие, но на самом деле

никто не желает провала. Неудача имеет множество последствий, включая потенциальное банкротство, изъятие банком жилья в уплату долга, социальную стигматизацию и потерю средств к существованию. Не замечать или недооценивать значение этих последствий глупо.

В большинстве проводившихся исследований провал рассматривался как фактор, замедляющий предпринимательскую деятельность. Наше исследование сфокусировано на нюансах: страх может как замедлять развитие, так и мотивировать. Он не только останавливает некоторых предпринимателей, но и является отличным стимулом к успеху. Мы побеседовали с 65 предпринимателями из Великобритании и Канады. Некоторые из них владели сформировавшимся бизнесом, другие находились на ранних стадиях его создания. Мы определили, что страх неудачи является временной когнитивной и эмоциональной реакцией на угрозу потенциальным достижениям. Страх неудачи – это скорее состояние, чем свойство характера.

В нашем исследовании было выделено семь источников страха. Их неоднократно называли 65 участников, и они были подтверждены в дальнейшем:

- Финансовая безопасность
- Способность финансировать предприятие
- Личные способности/самоуважение
- Потенциал идеи
- Угрозы общественному признанию
- Способность предприятия функционировать
- Альтернативные издержки.

Не все страхи одинаковы. Важен источник страха. Наше исследование показало, что тревога, связанная с альтернативными издержками, личной финансовой защищенностью или способностью получить финансирование для компании, положительно связаны с упорством предпринимателя в достижении своей цели. Если предприниматели прежде чем открыть собственное дело хорошо обдумывали свой выбор и то, что в результате они упустят другие возможности в профессиональной или личной жизни, они имели более высокую мотивацию продолжать заниматься своим бизнесом. «Это просто заставляет меня проявлять большую агрессивность, чтобы добиться цели так быстро, как я могу», – объяснил один из наших собеседников. Аналогичное положительное влияние на настойчивость предпринимателей наблюдалось и по финансовым вопросам – личной финансовой защищенности или способности получить финансовую поддержку для компании. В каждом из случаев эти источники страха не тормозили предпринимателей, а способствовали росту усилий.

С другой стороны, когда предпринимателей волновал потенциал их идеи или личные способности создать успешную компанию, это оказывало на них отрицательное воздействие, и они снижали свою активность. Цифры безжалостно анализируются, и результаты анализа вызывают паралич. Принятие решений замедляется из-за сбора всех возможных данных, и страх принять неверное решение становится основной движущей силой.

«Вместо того чтобы сидеть на телефоне и пытаться заполучить клиента, вы обсуждаете, почему необходимо привлекать больше клиентов, почему мы больше не звоним клиентам или почему нам следует начать писать им по электронной почте. Вы ведете разговоры вместо того, чтобы действовать», – признался один из предпринимателей.

Страх неудачи также может изменить характер целей, которые предприниматели ставят перед собой. Когда страх неудачи велик, они выбирают или слишком легкие, достижимые цели, или совершенно невозможные. Как это ни парадоксально, выбор невыполнимых целей позволяет нам легче объяснить неудачу. В любом случае страх оказывает подрывающее влияние на эффективную постановку личных целей.

Опрошенные предприниматели указывали и на свою склонность целиком посвящать себя конкретным целям за счет другой деятельности, иногда перед лицом доказательств того, что выбранный путь ведет в никуда. Если выбор сделан, даже отрицательная обратная связь может вести к росту вложений в проигрышную стратегию.

Как предприниматели могут и должны реагировать на страх неудачи? В ходе исследования мы выявили четыре стратегии, позволяющие предпринимателям обратить страх неудачи себе на пользу.

Наблюдение за своими эмоциями и их контроль. Эмоциональный интеллект включает как осознание собственных чувств, так и способность контролировать их влияние на наши мысли и поведение. Некоторые из наших предпринимателей справились с

этой задачей. «Если я в плохом настроении, то вижу в своих проектах только отрицательные стороны и причины, по которым они провалятся. Я начал говорить себе, что дело не в проектах, а в моих эмоциях», — говорит один из них. «Я учусь отделять тревогу, так как понял, что это временное состояние», — добавляет другой.

Осознание эмоций — навык, которому можно научиться. Он позволяет распознать ситуации, когда эмоции вторгаются в сознание через чувства и настроение, предупредить их воздействие на мысли и ограничить их влияние на решения и действия. Практикуя осознанность, вы сможете сдержать потенциальное влияние отрицательных эмоций на постановку целей и принятие решений.

Решение проблем. «Тревога помогает мне в том смысле, что я стараюсь найти в своем бизнесе все недостатки, ведь недостатки есть всегда. Я пытаюсь определить, где слабое место», — рассказал нам один из предпринимателей. Активный поиск недостатков и слабых мест и их устранение является мощным средством борьбы со страхом неудачи.

Интуиция — хороший источник информации, и, как продемонстрировали исследования среди специалистов, неявные знания и предчувствия ведут к быстрым и эффективным решениям. Инстинкты чаще связаны с чувствами, чем с мыслями. Например, чувство страха, возникающее, когда мы волнуемся по поводу идеи, может означать, что она требует доработки. Если относиться к нему как к сигналу и действовать, а не подавлять или игнорировать этот страх, можно устраниТЬ слабые стороны и недостатки своей предпринимательской идеи.

Проактивная реакция на чувство страха, направленная на решение проблем, может уменьшить его. Но наше исследование также показывает, что подобные действия тормозятся, когда страх вызван сомнениями в обоснованности бизнес-идеи. Это означает, что осознанный выбор подхода, ориентированного на действие, преодоление желания подавлять или игнорировать проблему, особенно важен. Конечно, нельзя забывать о том, что от недостатков полностью избавиться невозможно и перфекционизм представляет потенциальную опасность.

Обучение. «Страх подталкивает меня работать больше, сильнее заботиться о своем деле и учиться, чтобы быть лучшим специалистом в своем бизнесе», — рассказал нам один из предпринимателей. Многие опрошенные говорили, что пытаются преодолеть чувство страха с помощью обучения и поиска информации. Говоря об обучении, они имеют в виду базовые знания, например, навыки программирования для предпринимателя, ищущего финансирование, или умениеправляться с высоким темпом работы (с ним сталкивается большинство предпринимателей). Некоторые из тех, с кем мы побеседовали, получали формальное образование и проходили тренинги, однако чаще предприниматели проводят самостоятельные исследования, размышляют и общаются со специалистами и наставниками.

Обучение — отличное средство борьбы со страхом неудачи, помогающее уменьшить сомнения и расширить возможности. Но неопределенность реальна и постоянна. Неопределенность и двусмысленность являются характерными трудностями предпринимательства. В нем всегда есть что-то неизвестное. Важно признать, что вы никогда не получите всю желаемую информацию — и именно поэтому нужно постоянно учиться.

Поддержка. «Очень важно и полезно обратиться к наставникам, напрямую связанным с бизнесом, который вы начинаете», — говорит один из наших собеседников. Для предпринимателей, постоянно борющихся со страхом неудачи, наставники и полезные знакомства могут стать источником уверенности. Они дополняют перечисленные ранее стратегии обучения, решения проблем и осознанности.

Говоря о влиянии страха неудачи на способность решать проблемы, одна предпринимательница отметила: «[Страх неудачи] подталкивает меня больше учиться, больше разговаривать с людьми и пытаться понять, почему я ошибаюсь». «Страх неудачи заставляет вас искать более качественные идеи и людей, которые могут обеспечить вам конструктивную критику в процессе», — говорит другой собеседник. Социальные формы обучения у тех, кто «уже все это проходил», по-видимому, являются наиболее сильным противоядием от негативных мыслей и чувств.

Начинающие предприниматели часто получают выгоду от локальных сообществ и знакомств, которые обеспечивают формальный или неформальный доступ к наставникам среди опытных предпринимателей. Общение с ними убеждает их, что чувство неопределенности и тревоги свойственны всем, и они узнают, какие проблемы заслуживают внимания, а какие со временем уладятся сами.

Как показывает наше исследование, чувство страха широко распространено среди предпринимателей и оказывает как отрицательное, так и положительное воздействие на мотивацию, принятие решений и поведение. Мотивация страхом также повышает уровень стресса, что отрицательно сказывается на здоровье. Поэтому важно знать, что, хотя страх и является естественным состоянием предпринимателя, способность предотвращать его и управлять им — жизненно важный навык.

Об авторах. Джеймс Хэйтон — профессор в школе бизнеса Уорика, главный редактор журнала Human Resource Management. Габриэла Каччиотти — доцент в школе бизнеса Уорика, обладательница награды Академии менеджмента NFIB за исследование в области предпринимательства.