

## Часть II

# Главное в этом году

### *На чем сосредоточиться*

**В**о введении к части I я рассказал начало моей истории: как создал компанию, о которой мечтал, и как потом, когда все обрушилось, нажал кнопку «Найти меня» и смог сделать паузу и оглядеться. Потом я поэкспериментировал с актерской игрой, медицинским факультетом, семинарией для раввинов и инвестиционным менеджментом.

Так я начал спускаться на землю, но в немного другом месте. Не в другой стране, а в другом городе. Или на другой улице в том же городе.

И вот что я заметил: хотя я не хотел быть ни актером, ни раввином, ни инвестиционным менеджером, все эти занятия были привлекательны для меня. Я хотел играть, самовыражаться и экспериментировать; быть полезным и помогать другим. Я хотел, чтобы в работе был смысл и чтобы он отражался в ее результатах. Чтобы меня вдохновляли и я вдохновлял других. И чтобы при этом я хорошо зарабатывал.

А еще я заметил, что мне действительно по душе консалтинг — и я был бы рад и дальше им заниматься. Мне нравилось быть партнером для своих клиентов и нравились

наши отношения. Я очень любил находить проблемы и разрабатывать творческие решения — и у меня отлично получалось. Я обожал идеи любого рода и был счастлив использовать их, чтобы помочь людям изменить их компании или жизнь. Я любил думать, писать и говорить так, чтобы вдохновлять других.

Но мне не нравилось управление консалтинговой компанией. Оно часто казалось мне противоположностью консалтинга. Вместо того чтобы изобретать инновационные индивидуальные решения для конкретной проблемы, мне приходилось создавать стандартизованные методы, которые могут использовать консультанты по всему миру. Я проводил время не с клиентами, а с коллегами. Мне не удавалось придумывать новые идеи, писать или говорить — я занимался управлением и ростом бизнеса.

И тут пришло *озарение*: я могу заниматься всем одновременно. Если использовать определенный подход, можно применять все, что привлекало меня в профессиях актера, доктора, раввина и инвестиционного менеджера. Я мог быть артистичным, выразительным, экспериментирующим, полезным, практичным, значимым, знающим и вдохновляющим консультантом (который хорошо зарабатывает). И это лучшая работа для меня, поскольку она позволяет по максимуму использовать сильные стороны и учитывать слабые, показать индивидуальные черты и заниматься тем, что мне действительно нравится.

И я обнаружил, что это и есть мой путь. Не только к финансовому или карьерному успеху, но и к счастью, потому что он позволит — и, более того, даже заставит — целиком отдаваться работе и жизни и тратить время на главное. То, что подчеркнет мою индивидуальность и придаст жизни смысл.

Тем не менее, когда я начал заниматься консалтингом по собственному «рецепту», легко было не всегда. Я совершал ошибки. И не раз терпел поражение. Иногда какая-то часть плана оказывалась неудачной, и я ставил под вопрос весь план. В других случаях я так сосредоточивался на одном методе работы, что упускал отличные возможности. И периодически, не зная, что делать, я не делал ничего. Может, вам удастся этого избежать. Возможно, и нет. Но если заранее понять все возможные ошибки, будет проще преодолеть трудности на пути к главным целям. Очень часто мы выбиваемся из сил, чтобы сделать как можно больше за один день, и это нам удастся. Только потом, оглянувшись назад, мы понимаем, что к цели не приблизились. И дело не в недостатке усилий. Дело в отсутствии четкого направления и концентрации.

Чтобы зажить настоящей жизнью, в первую очередь надо сосредоточиться на определении приоритетов. Иначе, как бы усердно вы ни работали, вы будете размениваться по мелочам. Поэтому сначала надо решить, на что вы хотите потратить год. А я дам вам советы, как не терять концентрации, взглянуть на работу и жизнь шире, более открыто и вдумчиво. Также я помогу написать план, полностью отражающий ваш потенциал, и ненавязчиво подтолкну к его реализации.

Мы рассмотрим все четыре элемента — сильные стороны, слабости, индивидуальные особенности и пристрастия, — чтобы создать фундамент для успеха и счастья. Лучше всего тратить время на дела, в которых используется несколько этих элементов. Мы изучим некоторые ловушки, которых стоит избегать, — ответвления пути, которые могут увести не туда. Наконец, вы определите, что будет главным для вас в этом году, и тем самым заложите фундамент для ежедневных планов. Это поможет сосредоточиться на главном.

## ГЛАВА 8

# Как действовать, когда не знаешь, что делать

*Определяем следующий ход на пересечении четырех элементов*

Однажды я ехал в Принстонский университет, где учился больше двадцати лет назад, чтобы произнести речь о жизни после колледжа. По дороге я вспомнил единственный вопрос, который преследовал меня в последние месяцы учебы: «И что теперь?»

Хорошего ответа у меня не было. Не было и работы. Не было плана. Что, как выяснилось, может сыграть на руку.

Марк Цукерберг и его соседи по комнате в студенческом общежитии изучали информационные технологии и не имели четкого плана. Они начали разрабатывать Facebook, потому что это было весело, позволяло реализовать их таланты и давало студентам и выпускникам Гарварда новый способ взаимодействия. Цукерберг никогда не думал, что сайт привлекает более 400 миллионов человек. И точно не знал, где

брать деньги. Но он продолжал действовать, пока в 2007 году Facebook не разрешил сторонним разработчикам создавать для него приложения, а производителям игр — покупать рекламу, чтобы привлекать игроков. Вряд ли он стремился к этому в 2004 году.

Когда основатели Google Ларри Пейдж и Сергей Брин начали писать код в 1996 году, у них тоже не было четкого плана или идеи, как зарабатывать деньги. Но это их не остановило. И только в 2002 и 2003 году AdWords и AdSense позволили компании зарабатывать.

Ниже я расскажу, как важно оставаться гибким и как опасно слишком четко придерживаться плана. А если плана нет?

С этой ситуацией сталкиваются многие — и не только после окончания школы или университета, а в течение жизни. Даже представители поколения, которое работало в одной компании по тридцать лет, сейчас, к счастью, живут достаточно долго, чтобы построить карьеру во второй и даже третий раз. А более молодое поколение переходит с одной работы на другую раз в несколько лет и часто полностью меняет род занятий. Мой преподаватель по йоге раньше был директором по кастингу. Иными словами, вчерашний план сегодня может оказаться несостоятельным.

Безграничные возможности могут осложнить разработку плана. В исследовании под руководством Шины Айенгар, профессора менеджмента в бизнес-школе Колумбийского университета, одной группе людей предложили попробовать шесть разновидностей джема, а другой — двадцать четыре. Вторая группа проявила гораздо больше интереса во время дегустации, но представители первой в десять раз чаще покупали. Иными словами, если выбор ограничен, вероятность действий повышается в десять раз! Когда выбор слишком

широк, легко впасть в ступор. Мы не можем принять решение и в итоге не выбираем ничего.

Но жизнь продолжается, и отсутствие выбора в итоге становится выбором. А потом мы оглядываемся назад и понимаем, что наши таланты растрочены впустую. Мы уходим из магазина, не купив никакого джема.

Нам нужно начать *сейчас* и двигаться в верном направлении, даже если плана нет.

Почему же люди вроде Марка Цукерберга, Ларри Пейджа и Сергея Брина так успешны? Отчасти благодаря возможностям. Отчасти — упорству. И без удачи тоже не обошлось. Но есть нечто, способствующее появлению возможностей, упорства и удачи. Я называю это «четырьмя элементами». Вот четыре действия, которые могут стать для вас основными в следующем году:

1. По максимуму используйте ваши сильные стороны.
2. Примите ваши слабые стороны.
3. Заявите о ваших индивидуальных особенностях.
4. Займитесь тем, что вы любите.

Цукерберг, Пейдж и Брин любили технологии и отлично с ними справлялись. Никто из них не действовал в одиночку — они вступили в партнерство с другими людьми, которые компенсировали их слабые стороны. И разработали свой уникальный подход — как по стилю, так и по сути, — который выделил их на фоне всех остальных.

Для меня в Принстоне любимым делом было руководство туристическими группами. Моя сильная сторона — групповая динамика. Слабое место — невротичная забота о безопасности — в этой ситуации тоже полезно. Я вырос в Нью-Йорке, и взгляд горожанина позволял мне по-новому подойти

к обучению людей, которые тоже не были приспособлены к жизни на природе.

Однако я не представлял, как можно зарабатывать на этом. Я не видел, как построить карьеру в долгосрочной перспективе. И не мог представить, что поднимаю семью, живя в лесу. Все это было далеко от идеала, и я почти отказался от своей идеи. И почти поступил в юридическую школу.

Но все-таки не поступил. Я решил продолжать свое дело и поэкспериментировать, чтобы сосредоточиться на четырех элементах и не отвлекаться.

Например, я экспериментировал с тимбилдингом на природе для корпоративных групп. Это занятие могло бы обеспечить стабильность. И позволило бы еще лучше использовать сильные стороны — я знал о корпоративном мире больше, чем другие инструкторы.

И я основал компанию. Одно решение привело к другому. Восемнадцать лет спустя я по-прежнему модифицирую бизнес, чтобы лучше использовать сильные и слабые стороны, индивидуальные особенности и пристрастия. Как он будет выглядеть через три года? Точно сказать не могу.

Не обязательно четко видеть весь путь. Большинство успешных людей и компаний шли наугад, используя свои таланты так, как не предполагали вначале.

И вот что здорово: вы уже занимаетесь чем-то — работой, хобби или развлечениями, — используя сильные стороны, не поддаваясь слабостям, учитывая индивидуальные особенности и радуясь тому, что любите. Осталось только понять, что это за занятие.

Что же я сказал студентам Принстона? Какой совет дал молодым людям, которых беспокоило будущее? Забудьте о нем. Хотя бы ненадолго прекратите думать, куда идти.

Сосредоточьтесь на том, кто вы есть. Выделите немного времени, чтобы понять, кто вы. И начинайте.

*Начните с экспериментов, которые позволят узнать, кто вы на самом деле, и выберите на пересечении четырех элементов следующий ход — дело, на котором вы сосредоточитесь в новом году.*