

КОЛИ ВАМ БУЛО десять років і хтось запитував у вас, ким ви хочете бути, коли виростете, здавалося, що немає нічого неможливого. Космонавтом. Археологом. Пожежником. Бейсболістом. Першим президентом-жінкою. У своїх відповідях ви просто надихалися тим, що мало би, на вашу думку, зробити вас щасливими. Обмежень не існувало.

Мало хто вміє так зосередитися на своїй меті, щоб ніколи не втратити з поля зору свою мрію й робити те, що насправді має значення. Минають роки, і більшість із нас дозволяє мріям загубитися дорогою. Ми керуємося не тими міркуваннями, обираючи роботу і звикаючи до неї. Ми потроху при звичаємося до думки, що заробити на життя тим, що ми насправді любимо, неможливо.

Серед нас надто багато тих, хто зійшов на манівці компромісів і загубився назавжди. Зважаючи на те, що роботі ви присвячуватимете більше часу, ніж будь-чому у своєму житті, цей компроміс висмоктуватиме з вас сили.

Але ви не повинні піддаватися.

Багато років минуло, відколи я закінчив коледж і почав працювати, перш ніж усвідомив, що можу повернутися до освіти, аби викладати і допомогти виховати ціле покоління чудової молоді. Мені так довго й на думку не спадало, що це взагалі можливо. Тепер я не можу уявити для себе іншого заняття. Щодня думаю про те, як мені пощастило.

Хочеться, аби ви теж це відчули – прокидалися й розуміли, як же це чудово – робити саме те, що ви вже робите. У наступних розділах ви разом зі мною вибудуєте стратегію, яка допоможе вам досягти саме цього відчуття.

Стратегію? По суті, стратегія – це те, чого ви хочете досягти, і спосіб, у який ви це зробите. У діловому світі стратегія формується під впливом багатьох чинників: пріоритетів компанії, способів, у які компанія реагує на можливості й загрози в процесі діяльності, розподілу цінних ресурсів. Усі ці чинники разом так чи інакше впливають на пошук і втілення стратегії.

Замисліться на хвилику, не більше, – і ви зрозумієте, що такий процес пошуку стратегії відбувається з кожним із нас. Ми закладаємо в розбудову кар'єри певний намір. Цьому наміру протистоять можливості й загрози, яких ми не передбачили. І точно так само розподіл наших ресурсів – таланту, часу, сил – визначає реальну стратегію, яку ми справді втілюємо в життя. Іноді реальна стратегія доволі близько наслідує ту, яку ми мали намір втілити. Але часто виходить так, що ми займаємося зовсім не тим, чим планували.

Мистецтво вирішення таких суперечностей полягає не в тому, аби просто відкидати все, чого не було в початковому плані. Серед загроз і можливостей, яких ми не передбачили, майже завжди трапляються альтернативи, набагато ліпші за ті, що ми окреслювали. Наш внутрішній стратег має впізнати ці ліпші альтернативи, а тоді скористатися ними, виділивши для цього ресурси.

Наступні розділи укладено таким чином, щоб навчити вас самостійно давати визначення цим поняттям, відповідаючи на запитання: «Як знайти щастя в роботі?».

Відправним пунктом нашої подорожі є обговорення пріоритетів. Саме вони вкажуть, що саме у вашій кар'єрі є для вас найважливішим. Складність полягає в тому, що речі, які нам здаються в роботі найважливішими, найчастіше не дарують справжнього задоволення. Більше того, ми не помічаємо цієї розбіжності, аж поки не стає занадто пізно. Аби допомогти вам уникнути цієї помилки, я хотів би

поділитися результатами найліпшого з доступних нам досліджень про істинну мотивацію.

Далі я розповім, як своє бажання віднайти те, що робить нас щасливими, найліпше врівноважити із можливостями й загрозами, на появу яких у нашому житті ми аж ніяк не чекали. І хоч деякі люди стверджують, що необхідно планувати своє життя щонайменше на п'ять років уперед, інші просто втілюють стратегію очікування на можливості, і в них це виходить не так і погано. Обидва підходи можуть виявитися вдалимими, але на все має бути своє місце й свій час. Застосовуючи результати нашого дослідження, я поясню, за яких саме обставин треба планувати ретельно, а за яких – бути відкритим до несподіванок і гнучко пристосовуватися.

Остання складова успіху – виконання. Єдиний спосіб втілити стратегію в життя – це спрямувати ресурси для її втілення. Добрих намірів недостатньо: ви не можете втілити бажану стратегію, якщо не вкладаєте часу, грошей і таланту у відповідний до намірів спосіб. Як виокремити вимоги, що заслуговують інвестицій? Більшість людей потрапляє у пастку і спрямовує всі сили в той бік, звідки вимоги лунають найгучніше, а свій талант – туди, де вони отримують найшвидшу й найпевнішу винагороду. Стратегія, вибудована в такий спосіб, – небезпечна стратегія.

Усі ці чинники: пріоритети, узгодження планів із можливостями, виділення ресурсів – складаються в стратегію. Це тривалий і безперервний процес: навіть коли ваша стратегія оформиться, виникнуть нові обставини, нові проблеми й можливості, і так траплятиметься постійно. Ви враховуватимете їх, і цикл повторюватиметься наново.

Якщо ви навчитеся керувати процесом формування стратегії, то зможете якнайдаліше ухвалювати правильні рішення і збудуєте кар'єру, яка зробить вас насправді щасливими.

Навіть якщо ви так і не станете космонавтом.

РОЗДІЛ ДРУГИЙ

ЩО ЖЕНЕ НАС УПЕРЕД

Неможливо докладно розповідати про пошуки щастя, не розуміючи, які рушії женуть нас уперед. Коли ми розуміємо, що застрягли на роботі, якій не раді, чи коли саме наше життя стає безрадісним, – це результат фундаментального нерозуміння власної мотивації.

ВАЖЛИВІСТЬ ПРАВИЛЬНОГО ПІДХОДУ ДО МОТИВАЦІЇ

Коли я керував «СіПіЕс Текнолоджіз» (CPS Technologies) – компанією, яку ще на початку кар'єри заснував разом із кількома викладачами Массачусетського технологічного інституту, – зі мною трапилося щось на зразок прозріння щодо суті мотивації. Одного літа в якусь із субот ми влаштували корпоративний пікнік для наших працівників у парку неподалік лабораторії. Жодних урочистостей – радше просто можливість отримати детальніше уявлення про життя колег.

Коли всі зібралися, я обійшов галявину, аби запам'ятати, хто з ким прийшов. Трохи осторонь помітив Даяну, одну з наших науковців, та її чоловіка. Вони гралися з дітьми. Даяна мала в лабораторії важливу посаду: вона займалася аналітичною хімією й допомагала іншим науковцям застосовувати спеціалізоване обладнання нашої компанії, аби дізнатися про наявність певних елементів у розроблюваних чи використовуваних ними сполуках. Звісно, очікування результатів аналізу від Даяни фруструвало її колег (а їх було не менше двох десятків), і кожен з них вважав, що його аналіз найважливіший. Від цього посилювалася фрустрація і в самої Даяни. Їй хотілося допомогти всім відразу, але ми тільки починали свою справу і не могли дозволити собі скільки завгодно обладнання. Тож машин була обмежена

кількість, а в робочому дні Даяни – тільки десять годин. У результаті ці десять годин часто минали в боях за територію.

Але тоді, на пікніку, я побачив зовсім іншу Даяну. Мене глибоко вразило, як сильно і щиро вони з чоловіком любили своїх двох дітей. Побачивши це, я почав розуміти, який контекст оточував Даяну поза роботою. Вона була не просто науковцем. Вона була ще й матір'ю і дружиною, чий настрій, чия радість і чие почуття самоцінності відчутно позначалися на родині. Я почав уявляти, у якій атмосфері вона вранці прощається з родиною й вирушає на роботу.

Тоді я уявив, як вона повертається додому після вкрай невдалого десятигодинного робочого дня. Вона відчувається недооціненою, розгубленою, приниженою. Вона майже не навчалася чогось нового. І тоді мені здалося, що я на власні очі бачу негативний вплив роботи на її взаємодію з чоловіком та малими дітьми ввечері.

Потім я подумки перенісся в наступний вечір. З одного боку, Даяна була настільки зацікавлена в експерименті, який провадила, що хотіла б залишитися на роботі допізна. Але, з іншого боку, їй дуже хотілося провести вечір із дітьми й чоловіком – тож їй, очевидно, час було йти додому. Я уявляв, як такого дня вона їде додому більш упевнена в собі, бо відчуває, що багато чого навчилася, що її досягнення гідно оцінили й визнали, що вона робить значний внесок в успіх кількох науковців і компанії в цілому. Мені яскраво уявлялося, як вона повертається додому, повна самоповаги, і як ця самоповага докорінно змінює манеру її взаємодії з чоловіком і чудовою малечею. А ще я був певний, що наступного дня Даяна йтиме на роботу мотивована і повна сил.

Це був важливий урок для мене.

НЕ ПРЕМІЇ КЕРУЮТЬ СВІТОМ

Минуло шість років, і я вийшов до групи гарвардських студентів читати курс «Управління технологіями й діловою діяльністю», обов'язковий для всіх наших студентів магістерської програми