

Содержание

Введение	Два больших вопроса.....	9
Часть первая	Первый вопрос.....	27
Глава 1	Первый ответ	29
Глава 2	Простой ответ.....	47
Глава 3	Ответ общества.....	76
Глава 4	Вдохновляющий ответ.....	103
Часть вторая	Второй вопрос.....	135
Глава 5	Открыть в себе то, что умеешь делать лучше других.....	137
Глава 6	Воодушевить себя.....	166
Глава 7	Научиться проигрывать.....	190
Глава 8	Сосредоточить свой разум.....	218
Глава 9	Умение влиять на других.....	246
Заключение	Правильные ответы	273
Благодарности.....		287
Библиография		291

Увидел человек в небе золотой шар.
Он стал взбираться на небо
И наконец добрался до шара.
Тот оказался глиняным...
Но вот что странно:
Когда человек вернулся на землю
И снова посмотрел вверх,
Шар опять был золотым.
О чудо! Это был золотой шар.
Клянусь небесами!
Это был золотой шар¹.

Стивен Крейн, 1895

Только когда у нас будет мужество воспринимать вещи такими, какие они есть, без какого-либо самообмана и иллюзий, из череды происходящего соберется свет, который может осветить нам путь к успеху.

И-Цзин. Гексаграмма № 5 «Необходимость ждать»

¹ Пер. Анатолия Кудрявицкого. — *Прим. пер.*

Два больших вопроса

Ральф Уолдо Эмерсон: В Гарварде изучают все ветви знаний.

Генри Дэвид Торо: Действительно, все ветви, но ни один из корней.

Как профессор права, деловой этики и менеджмента в Школе бизнеса Уортона, я наиболее известен своими работами в области переговоров, убеждения и межличностного влияния. Я написал две популярные книги на эти темы, преподаю курс MBA, а также базовые университетские курсы. Я также консультировал и проводил бизнес-тренинги для самой широкой аудитории слушателей – от сотрудников Navy SEALs² и агентов ФБР, ведущих переговоры об освобождении заложников, до руководителей высшего звена сети Four Seasons Hotels и топ-менеджеров Google.

С учетом того, чем я занимаюсь сейчас, большинство с удивлением узнает, что свою академическую карьеру я начал, лишь когда мне исполнилось 37 лет. До этого я многие годы провел без постоянной работы и основную часть этого времени пребывал в глубоких сомнениях по поводу своего места в жизни и будущих занятий. Но те годы я все же считаю самыми важными в жизни. Именно в тот бурный и непростой период, столкнувшись с неудачей, я начал понимать значение успеха.

Вот как это все происходило.

² US Navy SEALs (англ. Sea, Air and Land) – букв. «Тюлени» или «Морские котики», основное тактическое подразделение Сил специальных операций (ССО) ВМС США; предназначено для ведения разведки, а также проведения специальных, поисково-спасательных и других операций. – *Прим. ред.*

Меня приняли в колледж на полную воинскую стипендию. В обмен на эту «дармовщинку» и финансирование моего обучения я согласился по его окончании стать офицером ВМС и отдать по крайней мере шесть лет воинской службе. В то время это представлялось мне вполне обычным делом, ведь я и сам был выходцем из семьи военных. Мой отец, отставной генерал Корпуса морской пехоты США, был начальником Вирджинского военного института, а оба деда тоже были в свое время кадровыми военными.

Пока дела шли неплохо.

Но это была эпоха вьетнамской войны. На фоне ужасов сражений, убежденный в том, что этой войне не было и нет никакого оправдания, в окружении разделявших мои взгляды сокурсников и преподавателей, я отказался от стипендии и вручил свое призывное свидетельство университетскому священнику. Я решил стать пацифистом. Военные традиции моей семьи больше не были для меня источником гордости. Вместо этого они стали источником кризиса и конфликта.

И пусть никто не говорит вам, что символические поступки мало что значат. В тот день, когда было сдано мое призывное свидетельство, я разорвал повествовательную нить рассказа о своей жизни. В то время как внешне я продолжал «функционировать» — на этот раз всерьез занявшись литературой и сочинительством, — я больше не отдавал себе отчета в том, кто я такой. Я получил высшее образование, но вместо того чтобы надеть военный мундир, вопреки ожиданиям стал социальным работником и стал консультировать вашингтонские семьи, обитающие (по-другому не скажешь) в аварийных домах без отопления, воды и электричества. Новые клиенты рассказывали мне, как они умудряются выживать даже в таких ужасных условиях. Однако они не могли подсказать, как мне следует поступить с моей собственной жизнью. Не в состоянии толком представить свое будущее, я оставил эту работу и некоторое время подрабатывал маляром. Я прекратил общаться с родителями, отказываясь приходить домой даже на Рождество. Моя жизнь в качестве «успевающего ученика» была напрочь разрушена. Я понятия не имел, как все это снова соединить.

Так началось мое путешествие, которое в итоге, через много лет, привело к созданию этой книги.

ГОДЫ ПРИКЛЮЧЕНИЙ

Социологи выявили относительно новый, характерный этап жизни людей в западном обществе — «Годы одиссеи», или «Приключенческие годы». Этот период соответствует возрасту от 20 до 35 лет (т. е., грубо

говоря, от поступления в колледж до вступления в брак), когда мужчины и женщины определяются с собственными ценностями и целями. Подобная одиссея может начаться и позднее — после неожиданного увольнения с работы или развода или с приближением пенсионного возраста. В этот период у человека происходит формирование следующего этапа жизни, и он начинает задумываться, что ему делать дальше. Порой все это происходит на фоне семейных конфликтов, в напряженной культурной или экономической обстановке. Путь каждого отдельного человека, по определению, индивидуален, и вы никогда не можете знать наверняка, куда он вас приведет и где закончится.

Моя одиссея началась с магии. Я посещал семинары самосовершенствования, где узнал о самоутверждении, визуализации, самогипнозе и «управлении сознанием». Я занимался магией, перешел на мантры трансцендентальной медитации, а потом переключился на психотерапию. В промежутках между своими малярными работами я участвовал в постановках местных театров и даже совершил поездку по стране в составе разношерстной театральной группы левого толка под странным названием *The People's Revolutionary Road Company*³.

Но на фоне всей этой деятельности я жил в состоянии тихого отчаяния. Надо признать, что малярное дело обладает одним большим преимуществом: оно дает человеку много времени на размышления. Я пользовался этим и с лихвой тратил его на мечты и фантазии, в которых неизменно присутствовал в роли весьма успешного героя, вызывавшего всеобщую зависть и восхищение. Я представлял себя всемирно известным поэтом. Потом важным членом конгресса. Ну, и т.д. и т.п. Но наступали периоды, когда было уже не до фантазий: например, когда предстояло выкрасить оконные рамы, не заляпав стекол, или аккуратно провести длинную линию, причем строго параллельно полу или иной горизонтальной поверхности.

Над всем остальным доминировала одна особенно яркая мечта. Я представлял, что у меня внушительный офис на К-стрит, центральной артерии Вашингтона, в месте скопления лоббистов и консультантов. В моем кабинете стоит большой горшок с раскидистым листовым растением, а из окна можно наблюдать за вереницами пешеходов, автобусами и проносящимися мимо автомобилями. Я чувствовал себя очень важной птицей, ведь у меня собственный кабинет, да еще в придачу и горшок с растением...

Впечатление, видимо, было сильным, поэтому в итоге все осуществлялось почти так, как я себе когда-то вообразил. Откровенно устав от малярных работ, я занялся поисками достойной офисной работы,

³ *The People's Revolutionary Road Company* переводится с английского как Народная революционная дорожная компания. — *Прим. ред.*

просматривая газетные объявления с соответствующими предложениями. Однажды эти поиски привели в деловой квартал, где я попал на собеседование к безупречно одетому молодому человеку, который занимался продажами недвижимого имущества на условиях таймшера. Интервьюер решил узнать, есть ли у меня «пятилетний план». Конечно, у меня не было плана — не только пятилетнего, но и пятидневного...

Но потом молодой человек задал мне вполне очевидный вопрос, о котором я прежде не задумывался: где, в каком деле я способен добиться большего успеха, чем остальные? Моей основной дисциплиной в колледже был английский, и я определенно мог гораздо лучше применить свой словарный запас, чем многие из сокурсников. Это озарение в корне изменило направление моих дальнейших поисков работы. Точнее, определило его, поскольку раньше особого направления не было.

Я принялся звонить по всем номерам из вашингтонского справочника «Желтые страницы», связанным с работой, которая могла бы потребовать от претендента литературных навыков: это были журналы, газеты, информационные бюллетени торговых ассоциаций, рекламные фирмы, организации по сбору средств на благотворительные нужды и т.д. Я наконец откопал для себя «золотую жилу», когда договорился о собеседовании в одной консалтинговой фирме. Им как раз нужен был человек, который кое-что смыслил бы в социальной сфере (здесь у них появился новый клиент), и я выполнил предложенный ими письменный тест. Как ни странно, но меня взяли на работу и тут же проводили в мой новый кабинет. К собственному удивлению, я обнаружил там внушительный горшок с зеленым растением и прекрасный вид из окна на К-стрит...

Из этого эпизода я вынес для себя три важных для карьеры урока. Во-первых, фантазии — это, конечно, забавная штука, но хорошее место можно получить, только предприняв определенные действия. Во-вторых, нужно искать такую работу, в которой ты добьешься большего, чем другие.

И, наконец, самый важный урок был вынесен вскоре после того, как я приступил к выполнению своих обязанностей.

Я понял, что успех — это не какое-то определенное место или пункт назначения.

Моя новая работа оказалась для меня не лучше, чем покраска стен и оконных рам. Я, конечно, получал более высокую зарплату и имел вполне «опознаваемую» профессиональную «роль», чтобы прихвастнуть об этом на какой-нибудь светской вечеринке. Но горшок с цветком в моем кабинете не мог дать ответы на главные внутренние вопросы, которые я сам себе задавал. Я чувствовал себя самозванцем — как актеришка-любитель, который выдает себя за профессионала.

Так что в июне 1976 г. я покинул Америку, отправившись покорять мир с рюкзаком за спиной и сбережениями в сумме \$3000. Я не знал, когда вернусь на родину и вернусь ли вообще. Я знал лишь то, что стремлюсь вновь обрести уверенность, некое направление в жизни — ту основу, в которую сам мог бы верить.

Свою новую жизнь я начал в Греции, ночуя в дешевых общежитиях, гостиницах и даже общественных парках. Я путешествовал от православных монастырей на горе Афон в северной Греции до склонов гор, спускающихся к Галилейскому морю. Все это время я постоянно читал Библию. На большом перекрестке между Востоком и Западом — в Стамбуле — я узнал о хиппи-экспрессе под названием «Волшебный автобус», который каждый день отправлялся по суше в Нью-Дели, Индия. За \$35 вы могли выйти на любом участке маршрута и вновь сесть в него через день, неделю или даже месяц. Мне это подходило как нельзя лучше, и я воспользовался такой возможностью, путешествуя из Стамбула в Иран, а из Ирана в Афганистан.

Именно в Афганистане моя одиссея пошла по совершенно другому пути.

НА КРАЮ ПРОПАСТИ

Я хорошо помню тот самый день, когда мое путешествие претерпело перемены. Дело в том, что я вел дневник своих поездок. Только что завершился довольно изнурительный двухдневный автобусный переезд, когда пришлось вдыхать пыль на пути через весь Афганистан, от Герата до Кандагара и Кабула. Примерно каждые 200 километров, когда автобус переезжал с территории одного вождя на вотчину другого, он останавливался для так называемой смены караула. Все пассажиры выходили, местные жители — мужчины, женщины, и дети, которые ехали на крыше, слезали вниз, а потом прятались в тени под деревом или под навесом у какой-нибудь хижины, чтобы выпить чаю. Человек с винтовкой, который ехал рядом с водителем, куда-то исчезал, и в конечном итоге на его месте обнаруживался очередной гарант нашей защиты, присланный вождем местных племен. По сигналу водителя все устремлялись обратно к автобусу, и мы с грохотом уезжали прочь. Когда въезжали в Кабул, начинался дождь. Я смутно ощущал головокружение, когда сходил с автобуса в уличную грязь.

Потом вспомнил, что это был за день: Сочельник.

— Где здесь гостиница? — справился я у водителя и последовал в направлении его указательного пальца к ряду невысоких зданий, расположенных неподалеку. Изрядно промокший, я добрался до городского

«дна» в его кабульском варианте и поселился в дешевой гостинице, получив последнюю оставшуюся кровать за 50 центов за ночь. Это была койка в холле, задернутая грязной простыней.

Я сложил свои шмотки и вернулся на улицу, чтобы пройтись по городу, но головокружение увеличивалось с каждым шагом. Пройдя всего 50 метров, я упал в обморок прямо на тротуаре.

Придя в себя, я обнаружил, что лежу на спине в грязи, а несколько местных со смуглыми лицами стоят вокруг и с любопытством наблюдают за мной. Человек в грязной афганской армейской униформе наклонился, упираясь руками в колени, и всмотрелся в мое лицо. Юноша протянул руку, чтобы помочь мне подняться. Я был уверен, что меня сейчас вырвет, но все же смог самостоятельно встать на ноги.

Нечасто бывает, когда ты точно — в одну секунду — понимаешь, что дошел до ручки, что ниже уже просто некуда. Но в то утро, когда, шатаясь, добрался до гостиницы, я понял, что подобрался очень близко к собственному «дну». Несколько минут спустя от австралийских путешественников, курящих марихуану в соседней комнате, я узнал, что у моего головокружения есть вполне определенное название. Один из них подвел меня к зеркалу и велел пошире раскрыть глаза. Оба были уныло-желтого цвета.

— Геп, — коротко сказал он.

Иначе говоря, гепатит...

Если бы вы той ночью мне сказали, что я в числе лучших окончу юридическую школу, буду работать в федеральном апелляционном суде в Бостоне и стану профессором права, этики и менеджмента в Школе бизнеса Уортона, я бы ни за что вам не поверил и, более того, усомнился бы в ваших умственных способностях. Но что-то в моей жизни в тот день изменилось. Я довел себя до предела психических и физических сил и оказался больным, в одиночестве, грязи и отнюдь не ближе к обретению смысла жизни, чем годом ранее. Меня охватило глубокое отчаяние.

Иногда такие перемены происходят, только когда текущее положение вещей становится абсолютно невыносимым. Вот когда я лежал в своей койке той ночью, статус-кво моей кочевой жизни стало просто невыносимым. Я не знал, какие именно произошли перемены, но теперь было ясно, что продолжение этих бесцельных блужданий по земному шару отнюдь не решит моих проблем.

Волей судьбы я вовремя свернул с этого пути. Все началось с полуночного визита двух европейских подростков, которые принадлежали к религиозной группе под названием «Дети Бога». Они просунули головы через мою занавеску и передали бумажный пакет с нацарапанными на нем мелом словами «Веселого Рождества». В пакете я обнаружил две

свежие булочки и мандарин. Они оставили этот подарок вместе с парой книг, написанных их пророком, человеком по имени Моисей Давид.

Той же ночью я написал в своем дневнике об этих мальчишках. Они тоже оставили яркое впечатление о том, какой бывает жизнь, когда она мотивирована смыслом цели, заложенным в глубокой вере. Надо сказать, апокалиптическое религиозное учение Моисея Давида меня не покорило. Но сила веры двух молодых людей, независимо от ее содержания, навела на размышления. Они проделали такой же путь, проехали по тем же дорогам и так же, как и я, оказались в той же захудалой гостинице на окраине Кабула. Поэтому в Сочельник у нас с ними было кое-что общее. Только я при этом находился на грани отчаяния, а они были веселы, энергичны и щедры. Чего мне не хватало?

Эти два «ангела» (именно такие они у меня вызывали ассоциации) подхватили меня как раз в тот момент, когда я падал в непроглядную и пугающую тьму. Они зажгли во мне искорку надежды, пробудили желание взглянуть на себя изнутри и отыскать там точку зрения, которую я мог бы назвать своей собственной. Физически я был все еще болен, но каждое утро просыпался с ощущением, что новый день будет лучше предыдущего.

Французский романист Марсель Пруст однажды написал: «Истинный путь открытия предполагает не поиск неизведанных горизонтов, а новый взгляд на уже известное». Именно в Кабуле я начал понимать то, что подразумевал Пруст. Я больше не интересовался суровой красотой гор, окружавших город. Вместо этого я старался понять, кто именно и какими глазами глядит на эти горы.

РАЗВИЛКА НА ДОРОГЕ

Мне потребовалось несколько недель, чтобы как следует поправить здоровье, после чего мое путешествие из обычной поездки превратилось в сосредоточенные поиски внутреннего опыта. Пробиваясь через Хайберский проход в Пакистан и Индию, я изучал способы медитации в индуистских ашрамах и наконец поселился в буддистском монастыре Кандубода в Шри-Ланке. Под терпеливым руководством одного мудрого монаха, почтенного Сеевали Тхеры, я по 18 часов в сутки постигал инсайт-медитацию⁴, придя в итоге к некоторым ключевым понятиям: осмыслению природы восприятия, верований, перемен, страданий и смерти. Я также видел, как это, должно быть, удручающе просто —

⁴ Инсайт-медитация (от англ. insight — интуиция, озарение) основана на полном расфокусировании внимания к окружающим объектам и погружении в мир спонтанно возникающих внутренних образов. — *Прим. ред.*

оказаться в суматохе ежедневной борьбы и забыть все то, чему учился. Медленно, очень медленно я начал понимать себя, свою семью и собственные эмоции. Я потихоньку добивался тех целей, которых, надеюсь, смогу помочь добиться и вам на страницах этой книги.

Ознакомившись с основами практики буддийской медитации, я захотел побольше узнать о жизни самого Будды. Я совершал паломничества к святым местам в Индии, где он достиг просветления (г. Бодхгая) и произнес первую проповедь о своих представлениях о жизни и смерти (г. Сарнатх). В течение следующих месяцев я побывал в Непале, Таиланде, Гонконге, Тайване и наконец добрался до Кореи, где встретил дзен-мастера по имени Кусан Сыним. Он жил в районе южных гор в красивом монастыре Сонгван-са. Мастер Кусан, как я написал в своем дневнике, был «энергичным человеком небольшого роста с танцующими глазами, весьма прямой и открытый». Он руководил большой монашеской общиной. На первый взгляд Кусан Сыним был похож скорее на фермера, нежели на дзен-мастера. Переводчицей при нем была французская монахиня по имени Сон-иль; теперь она помогает руководить медитационным центром в Англии.

Мастер Кусан предложил мне прекратить странствия, остаться здесь, в Сонгван-са, стать монахом и посвятить свою жизнь поискам просветления. Он советовал мне хорошенько подумать над этим, потому что «самую полезную жизнь ведет тот, кто полностью просветлен и кто может в равной мере разделить это со всеми».

— Тот же, кто пытается помочь другим, не будучи просветленным, — сказал мастер Кусан, — не сможет много добиться.

Я пробыл некоторое время в Сонгван-са и в итоге понял, что оказался на развилке. Одна из дорог вела меня к постижению внутренних истин, и этот путь длиною в целую жизнь вызывал у меня уважение и восхищение. Другая же дорога вела меня обратно домой, на родину, где я получил бы шанс проверить, могут ли те довольно ограниченные познания о восприятии, эмоциях и моих собственных внутренних ресурсах помочь мне разрешить те личные конфликты, которые я оставил позади, когда пустился в свою одиссею.

В итоге я решил пойти по пути, который привел меня туда, где я нахожусь сейчас, а не в зал для медитаций. К дому меня подтолкнули три соображения, из которых лишь одно можно довольно легко передать словами.

Сначала о простом. Занятия медитацией привели меня к весьма очевидному озарению, касавшемуся моей собственной персоны (о чем я, естественно, узнал последним): что я в основном человек практического склада. Поиск новых вызовов и решение проблем подходят мне больше, чем просто наблюдения и размышления.

Второй фактор был связан с чем-то невидимым, что я в себе открыл, и это послужило ответом на вопрос, который я задавал себе с того памятного Сочельника в Кабуле. Сильные и непосредственные впечатления от происходящего в моем внутреннем мире помогли мне в значительной мере «зацепиться» за ощущение собственной индивидуальности. Я научился наблюдать и отслеживать временами появляющиеся у меня порывы, чувство неуверенности, воспоминания, планы, фантазии и страхи, составлявшие мою ментальную реальность. Мое внутреннее «Я», которое делало такие наблюдения, представляло собой нечто другое, причем более сильное, чем сами мои мысли и страхи. Как ни странно, но религия, которая учит, что нет никакого собственного «Я», помогла мне отыскать свою индивидуальность. У меня теперь была точка зрения о мире и моем месте в нем — точка зрения, которая дала мне то, что давала основанная на культе вера двум моим полуночным посетителям в Кабуле. Однако, в отличие от них, я мог спокойно уживаться с неуверенностью, тайнами, и сомнениями, не будучи обязанным как-то разрешить их в русле единственной истины или идеологической веры.

Наконец, я постепенно осознал фундаментальный и нелегкий жизненный факт. Я понял, что страдание и смерть — отнюдь не единственные невзгоды, которые постигают неудачника. Это важнейшие вызовы, вокруг которых и строится достойная жизнь любого человека. Я узнал и принял для себя, как должна однажды завершиться моя история. Задача состояла в том, чтобы написать содержательный рассказ, взяв за основу ту жизнь, которую мне предстояло прожить.

И я отправился домой, потому что поиски, начавшиеся в Кабуле, были закончены.

ИЗ МОНАСТЫРЯ В СТУДЕНЧЕСКУЮ АУДИТОРИЮ

Поэт Томас Элиот однажды написал, что «Мы не оставим исканий / И поиски кончатся там, / Где начали их; оглянемся, / Как будто здесь мы впервые»⁵. Так произошло и со мной. К тому времени, когда я возвратился домой, мне было уже под 30, но я все еще понятия не имел, что делать с собственной жизнью. Но я оказался в правильном месте и с правильными людьми.

Блудный сын уладил отношения с родителями и поселился у них в доме в Лексингтоне, штат Вирджиния, заняв одну из свободных комнат. Это небольшой сельский городок, в котором я рос после того, как мой

⁵ Элиот Т. Избранная поэзия. Пер. С. Степанова. — СПб.: Северо-Запад, 1994.

отец вышел в отставку после службы в Корпусе морской пехоты США. Я устроился на работу в фирму по продаже изоляционных материалов. Когда я посетил знакомые с детства места, то с удивлением обнаружил, что все они остались почти такими же, какими я оставил их много лет назад. Только я смотрел на все это, как и на своих родителей, старых друзей и учителей средней школы, новыми глазами.

Прошел год, и я не упускал случая задуматься (еще раз!) о том, что я умею делать «лучше, чем большинство», и изучал списки вакансий, которые требовали литературных навыков. Я обнаружил, что к такого рода занятиям относится право, и подал заявку на поступление в юридическую школу при Вирджинском университете, который располагался совсем неподалеку, в Шарлотсвилле. И еще я снова влюбился в бывшую сокурсницу из колледжа, с которой раньше встречался, когда мы были студентами. Мы поженились.

Затем, во время занятий в юридической школе, ударила «молния». Я сидел в аудитории, где находилось еще 150 студентов. Все готовились к обсуждению одной из тем семинара. Профессор, весьма одаренный человек, пристально посмотрел на меня. Я замер в ожидании, какой же все-таки вопрос он задаст, и надеялся, что за ответом преподаватель обратится именно ко мне. Энергетическое и интеллектуальное возбуждение вдруг пронзило меня, словно эмоциональный заряд, и я сразу осознал: я сам хочу стать таким, как этот профессор, и сидеть перед аудиторией заинтересованных слушателей. Я желаю стать источником трепета и творческого озарения для других. В общем, мне захотелось стать преподавателем.

Последующие занятия подтвердили правильность принятого решения и поставили передо мной конкретную профессиональную цель. Но чтобы ее добиться, предстояло много трудной работы. Потребовалось еще шесть лет. Они были потрачены на поиски образцов для подражания, окончание юридической школы, службу в апелляционном суде и адвокатскую работу — прежде чем, когда мне было 37 лет, наконец моя одиссея закончилась, и я начал преподавательскую карьеру в Школе бизнеса Уортона.

После зачисления на факультет в 1986 г. я начал потихоньку раскрывать для себя секреты академической жизни. Преподавательская работа позволяет вам кое-что творчески создавать, а не только следовать своим страстям. Я начал с преподавания права, но вскоре стал вести новый курс, посвященный искусству переговоров и разрешения конфликтов, который потребовал углубленных знаний в области социальной психологии и дал мне возможность помогать студентам в постижении их эмоционального самосознания. Здесь мне изрядно пригодился опыт прошлых странствий. По мере общения со студентами об их карьерах

и устремлениях я обнаружил, что исследование самой идеи «успеха» позволило мне помочь им поразмыслить над своими целями и идентичностью.

Академическая среда, в которой я теперь вращался, позволила мне выйти на многих коллег по университетскому цеху, которые были намного умнее и опытнее в тех сферах и дисциплинах, которые мне тоже хотелось бы изучить. Исследование феномена успеха привело меня к всемирно известному исследователю из Пенсильванского университета профессору Мартину Селигману, который в конце 1990-х гг. стал основоположником так называемой позитивной психологии. Затем с помощью лучшей аспирантки Марти, Анжелы Дакуорт (которая теперь по праву является ученым с мировым именем) я учредил общеуниверситетский «Семинар успеха» в честь 300-летия Бенджамина Франклина. Его знаменитая «Автобиография»⁶ была первой книгой в американской истории на тему о том, как добиться успеха, и мы пригласили ведущих специалистов в области психологии, философии и религии, которых попросили выступить с докладами, посвященными значению успеха в наши дни. Само собой разумеется, во время семинара я не расставался с блокнотом и сделал множество заметок.

Наконец в 2005 г. я создал и продолжаю вести популярный в Уортоне курс под названием «Литература успеха: этические и исторические перспективы» (в этой книге мы будем для краткости называть его просто «Успехом»). Он обобщает мое исследование сотен практических книг, философских трудов, биографий, а также психологических научно-исследовательских работ на тему успеха — от глубокой древности до наших дней. Ведущие позиции в библиографии моего курса «Успех» наряду с Бенджамином Франклином разделили Аристотель, Платон, Дейл Карнеги, Чарльз Линдберг, Стивен Кови и многие другие знаменитые представители разных эпох.

Автор написанного в 1854 г. философско-автобиографического эссе «Уолден, или Жизнь в лесу» (*Walden, or, Life in the Woods*)⁷, философ и натуралист Генри Дэвид Торо в беседе со своим другом и наставником Ральфом Уолдо Эмерсоном заметил, что изучил в Гарварде все ветви знаний, но так и не добрался до корней. Моя цель в «Успехе» состоит в том, чтобы добраться-таки до некоторых таких корней, позволяя студентам и факультету высказываться прямо и искренне по поводу своих целей в жизни и концепций успеха. По мере того как работа над курсом приобретала все большую известность, меня приглашали выступать

⁶ Брэдфорд У. История поселения в Плимуте. Франклин Б. Автобиография. Памфлеты; Кренвекер С. Письма американского фермера. — М.: Художественная литература, 1987.

⁷ Торо Г. Д. Уолден, или Жизнь в лесу. — М.: Азбука-Аттикус: Азбука, 2013.

с лекциями и докладами о значении успеха для команд руководителей и менеджеров высшего звена.

Что я вынес для себя из преподавания этого восхитительного предмета? Что студенты из Лиги плюща и лидеры организаций не отличаются от миллионов других людей, которым нужна соответствующая консультация. Все обращаются за помощью, чтобы решить ряд довольно сложных проблем: как лучше ладить с другими людьми, как продвигаться по карьерной лестнице, как найти смысл в жизни. Им требуется лишь небольшая помощь, просто толчок в нужном направлении, так же, как и мне много лет назад, когда я красил стены и оконные рамы в Вашингтоне и посещал в местных гостиницах курсы по магии разума. Надеюсь, в своем курсе «Успех», а теперь еще и в этой книге я смогу дать вам несколько эффективных способов прохождения через лабиринт, в который массовая культура превратила «поиски успеха», причем сделать это в форме открытого и интерактивного диалога.

НИКАКИХ СЕКРЕТОВ

Чем эта книга отличается от других книг об успехе? Во-первых, я не какой-нибудь напористый предприниматель-миллиардер, не медиазнаменитость и не гуру в области мотивации, которого так и распирает заявить: «Видите, как я преуспел, так что можете смело брать на вооружение мою “систему”». История моей одиссеи во введении — это большая часть того, что вы узнаете в этой книге о моей собственной жизни. И я могу сказать совершенно искренне: не существует никакой безотказной системы, которая всегда приводит только к успеху. Вместо этого я хочу ознакомить вас с тем, что именно я, как прилежный студент, изучал больше четырех десятилетий. Я построил книгу таким образом, чтобы вы могли выработать собственные цели и разработать свою систему успеха, основанную на ваших уникальных навыках и на вашей индивидуальности.

Во-вторых, я хотел бы здесь развеять кое-какие сомнения по поводу успеха и достижений. Здесь нет никакой «тайны», которую вы якобы должны для себя открыть. И у вас нет лишь «одной истинной цели» всей вашей жизни, которую вы прямо-таки обязаны достичь или умереть, пытаясь это сделать. «Сырье» для будущего успеха находится в вас самих, и ваша следующая большая цель находится, вероятно, на расстоянии вытянутой руки — если только вы достаточно разумны, чтобы это понять.

В-третьих, я хочу дать вам надежду. Книга Малкольма Гладуэлла «Гении и аутсайдеры: почему одним все, а другим ничего?» (Outliers:

The Story of Success)⁸ поставила весь мир исследований успеха с ног на голову, поскольку автор убедительно доказал, что выдающиеся результаты в любой области — зачастую вопрос везения, удачного стечения обстоятельств в сочетании с врожденным талантом, благоприятным генотипом, социальным преимуществом, хорошо выбранным моментом времени и одержимостью работой. «История успеха», заключает автор, обычно представляет собой красивую небылицу. Она, как правило, рождается после свершившегося факта, который (незаслуженно) отводит главную роль конкретному человеку, а не удаче и какому-то обстоятельству. Я согласен с Гладуэллом, что маленькое подмножество мирового населения, которое мы относим к категории «чрезвычайно успешных людей» (таких, как и сам Гладуэлл), почти по определению необычайно талантливо, весьма удачливо, обладает благоприятной генетической предрасположенностью и неослабевающей личной энергией.

Но мне думается, что и для всех остальных, т. е. для нас с вами, тоже есть надежда.

Эта книга поможет сделать две вещи, которые вам точно по плечу: прояснить свои цели и лучше понять, как постепенно их достичь. Книга «Гении и аутсайдеры» объясняет, как добивались своих выдающихся успехов Билл Гейтс, те же Beatles и многочисленные лауреаты Нобелевской премии. У книги, которую вы держите в руках, цель другая. Я хочу помочь вам начать с того места, где вы находитесь сегодня, независимо от ваших теперешних преимуществ или недостатков, и затем вместе двигаться туда, где вы хотите оказаться завтра. Из бесед с моими бывшими студентами Школы бизнеса Уортона мне ясно, что настойчивый труд может основательно и надолго изменить вашу жизнь.

ДВА БОЛЬШИХ ВОПРОСА, ОТВЕТ НА КОТОРЫЕ МОЖЕТЕ ДАТЬ ТОЛЬКО ВЫ

Студенты и руководители часто спрашивают меня, почему я вообще начал заниматься концепцией успеха, если мои главные интересы сосредоточены в сфере убеждения и переговоров. Я отвечаю, что на первом месте все-таки всегда стояло исследование аспектов успеха. Занимаясь анализом того, что вы считаете успехом, вы достигаете своих целей в жизни, а помочь вам в этом могут ваши навыки влияния, убеждения и ведения переговоров.

В этой книге я призываю вас ответить на два вопроса, которые всегда ставлю перед слушателями курса «Успех».

⁸ Гладуэлл М. Гении и аутсайдеры: почему одним все, а другим ничего? — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

- Первый вопрос: *что такое успех?*
- Второй вопрос: *как мне его добиться?*

Чтобы помочь вам повернуться лицом к этим проблемам, книга разделена на две части, в которых ставятся такие вопросы, даются полезные идеи и предлагаются упражнения, помогающие на них ответить. Время от времени я привожу свое собственное мнение об успехе, но вы и только вы сможете ответить на два вопроса об успехе, которые вам адресованы. Кроме того, в своей жизни вы наверняка столкнетесь как с предсказуемыми, так и с неожиданными препятствиями, которые вынудят вас пересмотреть ответы, которые вы дадите в первый раз, когда прочитаете эту книгу. То, что имеет смысл на одном этапе вашей жизни, возможно, не будет иметь никакого смысла в дальнейшем. Как говорит Гарри Поттер своей подруге Гермионе («Гарри Поттер и дары смерти»⁹): «Когда сработал хоть один из наших планов? Мы планируем, чего-то добиваемся, а все рушится к черту!» Вакансии появляются и исчезают; происходят несчастные случаи; меняются карьеры; вот и выход на пенсию тоже уже не за горами. Вопросы, поднятые в этой книге, полезно рассмотреть сейчас — а возможно, над ними стоит повторно подумать и в будущем.

Чтобы помочь читателю, я предлагаю ряд упражнений и оценок, которые применял в своей работе со студентами и руководителями. Они основаны на хорошо изученных психологических принципах, аксиомах и постулатах, взятых из религии, литературы и философии. Как вы сами увидите, успех — дело непростое. Он всегда связан со скрытыми допущениями и компромиссами. Культурные верования, подкрепленные семейными ожиданиями, могут работать как автопилоты, влияя на ваши эмоции, поступки и интуицию, даже когда вы лишь смутно это осознаете.

КУДА ДАЛЬШЕ?

Вот как организована книга. Чтобы помочь вам ответить на первый вопрос «Что такое успех?», части первая и вторая состоят из четырех и пяти глав соответственно. Мы начнем с обзора ценностей и значения успеха, который я использую в своих обучающих программах. Затем мы перейдем к некоторым из ответов, которые обычно дают на вопрос об успехе: счастье, слава и благосостояние, высокий профессиональный статус и «призвание», или то, что я называю значимой работой.

⁹ Роулинг Д. Гарри Поттер и дары смерти. — М.: Росмэн, 2007.

Глава 1 позволит вам сориентироваться и выбрать, какой должна быть ваша собственная жизнь. В ней есть тест «Шесть жизней», который поможет вам дать краткую характеристику, сделать своего рода моментальный снимок вашего текущего отношения к успеху. Если бы у вас была свобода выбора в этом вопросе, то стали бы вы жить жизнью, посвященной просто счастью, или стремились бы добиться чего-то конкретного? Легко сказать: «Меня устроило бы и то и другое», но всегда существует возможность выбора оптимального решения. В этой главе вы сможете проверить свое мнение о такого рода компромиссах.

В главе 2 исследуется наиболее очевидный ответ на вопрос о сущности успеха. Попробуйте опросить случайных людей, которых встречаете в течение дня, и выяснить, что для них означает «успех». Вы обнаружите, что у большинства найдется довольно простой ответ: «Счастье». Но когда вы спросите, что они под ним подразумевают, то, скорее всего, заставите их задуматься. Для некоторых счастье — это семья; для других — удовольствие; для третьих — исполнение Божьей воли. Благодаря позитивной психологии Марти Селигмана в последние десятилетия наметился прорыв в исследовании феномена счастья. Мы рассмотрим некоторые из результатов, и у вас будет возможность выяснить, что вы сами подразумеваете под этим важным, но все же во многом эфемерным понятием.

Глава 3 исследует ответ, который на вопрос «Что такое успех?» дает наша массовая культура, ориентированная на героев, звезд и знаменитостей: известность и благосостояние. Мы вместе попытаемся понять, почему так много людей в современном, насыщенном СМИ мире выбирают для себя именно такие критерии успеха. Даже если эти две конкретные цели не являются для вас определяющими, глава 3 все равно поможет лучше разобраться в том, какое влияние на ваши цели успеха оказывает ваша культура.

Глава 4 «Вдохновляющий ответ: значимая работа» сфокусирована непосредственно на успехе, поскольку имеет отношение к вашим профессиональным устремлениям. О работе можно думать по меньшей мере трояко: как просто о работе, как о карьере или как о занятии, которое имеет особый смысл, выходящий за рамки двух вышеперечисленных определений. Интересно, что, согласно исследованиям, значимость работы, ее смысл приходит *изнутри* — т.е. его источником является не сам род ваших занятий. Вот, например, когда я по воле судьбы жил в южнокорейском монастыре Сонгван-са, такая черная работа, как мытье посуды и чистка туалетов, тоже считалась важной и значимой. Она воспитывала у монахов чувство заботы и заставляла внимательно относиться к службе в общине. Аналогичным образом профессии медсестры, социального работника, волонтера или учи-

теля тоже являются значимыми и приносящими большую пользу. Но когда вы спросите конкретных людей, которые этим занимаются, может оказаться, что свою работу они рассматривают как временную и только как средство заработка.

Опираясь на ваши идеи о том, что такое успех, второй вопрос, поднятый в книге, звучит так: «Как мне этого добиться?» Вышеперечисленные четыре главы предназначены для того, чтобы помочь выяснить особое, присущее только вам сочетание таланта, опыта и драйва, который вы сами привносите на своем пути к успеху.

В главе 5 мы обратимся к вашим уникальным, отличным от других, способностям. Здесь я прошу вас подумать над вопросом, который привел меня на первое рабочее место, а впоследствии задал направление моей нынешней профессиональной карьере: «Что вы умеете делать лучше остальных?» Мы рассмотрим ваши уникальные способности, увлечения и навыки. Кроме того, я попрошу вас дать краткую характеристику своей личности, чтобы определить ваши персональные преимущества в рамках социальных навыков, стимулов к успеху, интеллектуальных/творческих импульсов и темперамента. Самое смешное то, что многие люди верят, будто секрет успеха лежит «где-то там» — в каком-то далеком, труднодоступном месте. Истина намного проще: ответ заключен внутри вас самих. Ваша задача состоит в том, чтобы уметь обнаруживать (и открывать вновь) собственные врожденные способности.

В главе 6 исследуются мотивация, или движущие силы, которые приводят в действие ваш двигатель успеха. Каждый из нас использует только собственное излюбленное «топливо». Но я выяснил, что люди, которые мотивируют себя поиском внутреннего удовлетворения и внешних стимулов, могут дольше посвящать себя конкретной задаче и получать более сильное ощущение успеха, чем те, которые полагаются лишь на что-то одно. Вы можете обнаружить в себе некоторые важные источники энергии, которыми раньше пренебрегали.

Глава 7 исследует важнейший критерий успеха: уверенность в себе. Здесь мы изучим роль неудач как важного фактора в достижении цели и выясним, присущ ли вам тип мышления, который позволяет принимать на себя риски и, как показали исследования, может помочь в успешном продвижении по жизни. В классическом труде Нормана Винсента Пила «Сила позитивного мышления» (The Power of Positive Thinking)¹⁰, написанном в 1952 г., автор начинает с призыва: «Верьте в себя!» Глава 7 поможет вам обнаружить уникальные источники для таких убеждений в вашей собственной жизни.

¹⁰ Пил Н. В. Сила позитивного мышления. — Мн.: Попурри, 2012.

Глава 8 посвящена одной из моих любимых тем в области успеха: возможностям умственной концентрации, которые помогают вам добиваться желаемого. С этой темой многие связывают надувательство и волшебство. Мы же используем реальный эпизод из жизни — замечательную историю того том, как Чарльз Линдберг совершил свой исторический перелет через Атлантический океан в крошечном самолете «Дух Сент-Луиса». Его пример поможет нам проследить, как четыре уникальные способности нашего разума — страсть, воображение, интуиция и рассудок — могут помочь в достижении самых важных жизненных целей.

В главе 9, которая завершает вторую часть книги, автор исследует, какое влияние на успех оказывают социальные навыки. Поскольку раньше я написал несколько книг об искусстве убеждения и переговоров, у меня есть на этот счет своя теория, суть которой в следующем. В общественной жизни наибольшее значение приобретает ваша способность оказывать влияние на собеседника и умение вести диалог. Задача при социальном взаимодействии состоит в том, чтобы определить, как поддержать в себе ощущение собственной аутентичности и в то же время уметь подстраиваться под множество других людей. Эта глава даст вам возможность ознакомиться с наукой управления впечатлением, а также предложит ряд практических шагов, чтобы заручиться доверием людей и рассчитывать на их сотрудничество при продвижении важных проектов.

Заключение книги названо «Правильные ответы». Здесь рассмотрены главные темы и уроки, которые, я надеюсь, вы извлечете из нашего сотрудничества. Я поручу вам перечислить, что нужно предпринять как в личной, так и в профессиональной жизни для дальнейшего развития вашей собственной концепции успеха.

На страницах книги вы в той или иной мере познакомитесь с большим количеством людей. Некоторые из них широко известны, а о некоторых вы никогда раньше не слышали. Почти у всех будут истории о том, как они преодолевали трудности, исправляли ошибки, как стремились к тому, во что верили, и как тем или иным путем приходили к собственной версии успеха. Но, в конечном счете, эта книга не посвящена ни одному из них. Это книга — о вас.

Как соучредитель компании Apple ныне покойный Стив Джобс сказал в своем известном обращении к выпускникам Стэнфордского университета на церемонии вручения дипломов в начале 2005 г.: «Ваше время ограничено, поэтому не тратьте его на попытки жить чужой жизнью. Не попадайтесь на крючок вероучения, которое существует в мышлении других людей. Не позволяйте шуму чужих мнений заглушить ваш внутренний голос. А самое главное, не бойтесь следовать за порывами сердца и интуицией. Они подскажут, кем вы действительно хотите стать».

Надеюсь, что с помощью этой книги вы более ясно услышите свой внутренний голос и сможете понять, в каком направлении двигаться дальше и как лучше всего прожить свою собственную жизнь.

Затем начинается самое интересное. Вам нужно будет этого добиться.

| ЧАСТЬ ПЕРВАЯ |

Первый вопрос

Что такое успех?

Первые четыре главы дают вам возможность изучить ваши текущие предположения и убеждения об успехе. Как только вы задумаетесь об этом, то, возможно, будете удивлены тем, сколько идей об успехе исходит от вашей культуры, семьи, друзей и благодаря средствам массовой информации. По мере того как вы все больше узнаете об этих источниках убеждений, вы можете решить, воспользоваться ли ими, отклонить их или объединить в новые и более творческие подходы к собственной жизни.

На расстоянии успех может казаться очевидным. Проще говоря, у людей успешных уже есть то, чего хотите и о чем порой мечтаете вы, — слава, богатство, счастье, самореализация, профессиональный статус или праздная жизнь. Но чем ближе вы подбираетесь к достижению любого пункта из этого списка, тем более трудными и неуловимыми оказываются эти столь желанные цели. Поэтому некоторые люди приходят к выводу, что успех не столько связан с целями, которых мы стремимся достичь, сколько с тем, как лучше прожить свою жизнь.

В этой части книги мы рассмотрим некоторые из наиболее распространенных ответов на вопрос о том, что такое успех: счастье, известность, благосостояние, профессиональный статус и значимая работа. Было бы замечательно получить от жизни все вышеперечисленное, но жизнь — такая штука, которая обычно требует компромиссов. Где вы установите свои приоритеты?

Глава 1

Первый ответ

Выберите свою жизнь

Нет человека, который, если только он всматривается в себя, не открыл бы в себе некоей собственной сущности, сущности, определяющей его поведение...

Мишель де Монтень (1533–1592). Опыты

Я познакомился с Эриком Адлером, когда тот проходил курс обучения по программе МВА в Школе бизнеса Уортона и как раз посещал мои семинары по праву. Рыжеволосый и на вид немного старше, чем среднестатистический студент, это был человек, которого обычно любят все преподаватели: хорошо подготовленный, энергичный, смелый и всегда готовый задавать интересные вопросы. Однажды Эрик зашел ко мне в кабинет, чтобы обсудить тему, которую до этого поднял на семинаре. Раньше ему не доводилось изучать право, и он был взволнован теми задачами и вызовами, которые ставил перед студентами изложенный преподавателем материал. Вскоре, однако, наша беседа перешла на более глубокие и более личные проблемы.

«Я пока не уверен, чем хочу заниматься, — признался Эрик. — Мне нравится школа бизнеса, но я не знаю, куда она меня приведет».

Аспирантуру школы бизнеса посещают два вида студентов. Безусловное большинство из них — «кванты». Это студенты, которые изучали экономику, математику или прикладные науки в колледже, получили первую работу в сфере, так или иначе связанной с бизнесом, и умеют производить в уме расчеты чистой приведенной стоимости. Они знают,

чего хотят: эмоционального возбуждения от заключенных сделок, крупных инвестиций или консультирования крупнейших в мире компаний в качестве советников по стратегии. Я уважаю то влечение, которое многие из этих студентов испытывают к миру глобального бизнеса. Они сочетают свои подлинные таланты с восторгом соперничества за некоторые из наиболее важных и престижных рабочих мест в мировой экономике.

Но в каждом классе есть также группа, которую мы называем «поэтами», — это люди из числа бывших профессиональных спортсменов, ветеранов военной службы, добровольцев Корпуса мира и журналистов. Для них школа бизнеса — путь к совершенно новым возможностям и карьерам. Курсы статистики и финансов могут оказаться потруднее для «поэтов», потому что они вынуждены соперничать с «квантами» в том, что те могут осилить, даже не открывая книгу. Будучи и сам факкультетской версией «поэта», я пытаюсь им помочь.

Эрик был подкован в математике (в колледже он специализировался по экономике и техническим дисциплинам), но все еще представлял собой «поэта». Он был выпускником Суортморского колледжа, одного из лучших гуманитарных колледжей в стране, и в течение восьми лет работал преподавателем и администратором в известной частной средней школе в Балтиморе. Ему нравилось преподавать в небольшой аудитории, но такая работа постепенно превратилась в рутину. Эрику хотелось чего-то менее спокойного, пропитанного бóльшим духом соперничества и энергией каждого мгновения, что, как ему казалось, могла бы дать карьера в бизнесе. Он поступил в школу бизнеса, надеясь, что полученные знания и опыт помогут ему понять, что делать дальше. Тогда, после полугода обучения, Эрик только приступал к этим поискам.

— Вы могли бы всегда сочетать свои знания в области бизнеса с преподавательскими навыками, — предложил я.

Эрик согласился, но выглядел не совсем уверенным.

— Мне не хотелось бы возвращаться к тому, чем я занимался прежде, — ответил он. — Нужно что-то изменить.

Мы побеседовали еще несколько минут, после чего ему нужно было спешить на занятия. Я посоветовал Эрику подумать и добавил, что буду рад снова побеседовать с ним в любое удобное для него время. За время его двухлетнего обучения в Уортоне мы с Эриком встречались не раз, и он, кстати, прошел у меня еще один курс, на этот раз посвященный искусству ведения переговоров.

Однако по мере дальнейшего обучения Эрик вызывал у меня все большее и большее беспокойство. Надо сказать, что школы бизнеса отличаются весьма характерной, ориентированной на карьеру культурой. Каждый в общих чертах представляет себе, что такое статус-

ная, престижная работа. Довольно скоро все, даже те, кто испытывает какие-то внутренние сомнения, попадают в финансово-технологический водоворот, распределяющий студентов в эти престижные отрасли. Что касается Эрика, то он, будучи хрупкой натурой, тоже попал под воздействие этих сил. Прошло еще немного времени, и он сдался.

Вскоре после начала второго года обучения Эрик вошел ко мне в кабинет и взволнованно объявил:

— Я наконец выяснил, чем хочу заниматься! Мне хочется стать консультантом!

В глубине души я засомневался в правильности такого выбора. Однако, не подав виду, искренне поздравил его с принятым решением и пожелал удачи.

В конечном итоге Эрик добился места в одной консалтинговой фирме в Вашингтоне. Когда мы встретились с ним незадолго до того, как он окончил Школу бизнеса Уортона, мне все-таки показалось, что Эрик еще не вполне определился. Его раздирали какие-то сомнения, и это нельзя было не заметить. В компании, в которую он хотел попасть первоначально, его кандидатуру отвергли. Оказалось, что работа, которой Эрик теперь занимался, вовсе не то, о чем он мечтал.

— Уверен, что эта компания — отнюдь не то место, где пройдет моя карьера, — сказал он. — Но некоторое время поработать здесь можно, и, наверное, это правильно.

Во многих других случаях подобная история на том и закончилась бы. Возможно, я бы встретился с Эриком через десять или двадцать лет на одной из ежегодных встреч выпускников и поинтересовался, удалось ли ему реализовать свои планы. Вот и все.

Но история с Эриком заканчивается по-другому, и именно поэтому я рассказываю о нем в самом начале нашего совместного путешествия в страну под названием «Успех». Менее чем через год после его выпуска я встретился в конференц-центре с одной из коллег Эрика по консалтинговой фирме и поинтересовался его успехами.

Услышав мой вопрос, женщина замялась.

— По правде говоря, консультанта из Эрика не получилось, — смущенно проговорила она. — Он больше у нас не работает.

Она понятия не имела, где он теперь и чем занимается. А я впал в отчаяние.

Вскоре, однако, узнал, что история Эрика оказалась намного интереснее, чем я ожидал. Он даже быстрее, чем его коллеги на фирме, понял, что не создан для того, чтобы стать толковым консультантом. Один из первых проектов Эрика был связан со сложным, трудоемким анализом финансовых расходов, целью которого было существенное снижение затрат для крупного корпоративного клиента. В итоге он сде-

лал довольно любопытный — и обескураживающий — вывод, что фирма печатает клиентские счета на двухсторонних, а не на односторонних бланках. На этом проект, естественно, был завершен. Магистратуру, где он мог бы получить недостающие навыки, Эрик заканчивать не стал. Пришлось покинуть это место работы. Неудовлетворенность текущим положением дел снова отбросила его к поискам своих реальных интересов и увлечений. Только на этот раз эти поиски нужно было во много раз ускорить.

Как отметил французский философ Мишель де Монтень в цитате, которая вынесена в эпиграф к данной главе, если остановиться и прислушаться к себе, то, вероятно, можно открыть «некую собственную сущность... определяющую... поведение». Именно это и произошло с Эриком.

Во-первых, он понял, что не хочет ни на кого работать, а хочет быть сам себе начальником и создавать что-нибудь важное, используя при этом уникальное сочетание своих талантов и знаний. «С чего мне начать?» — спрашивал себя Эрик. Его родители были предпринимателями. В свое время они учредили, а затем продали довольно успешную компанию. После чего учредили другую. Эрик вырос в доме, где предпринимательский дух и риск были «нормальными» аспектами семейной жизни и частью повседневного разговора за обеденным столом.

Культура школы бизнеса сформулировала проблему его карьеры в форме типичного вопроса: «Где я должен работать?» Когда Эрик спросил себя: «С чего мне начать?», в голове у него сразу же закрутились идеи, связанные с тем, что он знал лучше всего: образование.

Пересмотрев свой опыт преподавательской работы, Эрик наткнулся на старую головоломку: почему многие ранимые подростки, которых направили для обучения в элитную частную школу, зачастую испытывают там трудности? Это достаточно толковые ребята, которые должны успевать не хуже других, однако им недостает социальных «основ», общительности и элементарного прилежания, которое их более подкованные одноклассники лучше усвоили в детстве. Чтобы решить эту проблему, Эрик начал вынашивать сумасшедшую идею о создании «первой в своем роде» «общеобразовательной школы-интерната», которая могла бы дать учащимся навыки успешной учебы. В школе предполагалось сформировать располагающую к учебе среду, молодежную культуру, направленную на достижение успехов, отработать взрослые ролевые модели и воспитать ответственность. По мере развития этой концепции Эрик предполагал создать среднюю школу со строгим учебным планом и штатом блестящих преподавателей — таких же, как он сам, — школу, которая работала бы 24 часа в сутки, семь дней в неделю. Главная цель: показать миру, что этим молодым людям при правильном к ним подходе вполне по силам преодолеть себя и стать успешными людьми.

Вскоре Эрик уже рассказывал о своей мечте всем, кто готов был его выслушать. И в один из последних дней работы в консалтинговой фирме кто-то из новых партнеров посоветовал ему встретиться с молодым выпускником Принстонского университета по имени Раджив Виннакота. По-видимому, Радж разговаривал с представителями консалтинговой фирмы о чем-то, весьма схожем с теми идеями, которые вынашивал Эрик.

Вскоре они встретились за обедом в одном из небольших ресторанчиков быстрого питания в Вашингтоне, где провели за увлекательной беседой без малого три часа и в конце концов решили объединить свои усилия.

Прошло два месяца, и Радж с Эриком составили развернутое предложение о создании своей образцовой школы. За полтора года им удалось собрать \$2 млн, они отремонтировали старое здание в Вашингтоне, которое потом распахнуло свои гостеприимные двери для 40 шестиклассников. Все учащиеся были отобраны на основе лотереи из числа местных детей из неблагополучных семей.

Так родилась первая Школа образовательной эволюции и развития (School for Educational Evolution and Development – SEED). В будущем она расширилась, и сюда уже отбирали учеников с шестого по двенадцатый классы – примерно по 50 учащихся. Школа ставила перед собой ясную цель: отправить в колледж как можно больше выходцев из бедных кварталов.

А дальше? В 2002 г. Эрик и Радж получили награду «Пользуйся жизнью» (Use Your Life) на знаменитом телешоу Опри Уинфри. Далее последовали выступления на канале ABC в программе Nightline и специальный выпуск «60 минут» на канале CBS. Школы SEED стали открываться и в других городах. Важнее всего то, что Эрик и Радж доказали: их модель способна дать поразительные учебные результаты, создавая психологический климат, необходимый для успешного обучения детей из бедных семей.

В 2010 г. каждый выпускник школы SEED (причем все они живут в неблагополучных районах, где лишь 33% студентов вообще оканчивают среднюю школу) смог продолжить образование. Ребята поступили в такие высшие учебные заведения, как Университет Дьюка, а также Брауновский и Мэрилендский университеты. И перспективы там у них просто превосходные. Почти 70% студентов из школ SEED, поступающих в колледж, успешно его оканчивают. Этот показатель в шесть раз выше, чем у выпускников государственных средних школ, откуда, собственно, школы SEED в итоге и получают многих своих учащихся.

Нужно ли было Эрику тратить два года жизни на экономическое образование, чтобы прийти к концепции SEED? Вероятно, нет. Но, задавая себе вопрос: «С чего начать?», он обнаружил, что приобрел мощный на-

бор способностей и навыков, помогающих на него ответить. Эрик смог объединить свои познания в бизнесе с уникальным преподавательским опытом. Это помогло сделать концепцию школ SEED успешной. Впоследствии им с Раджем понадобилось собрать еще больше — \$14 млн — через облигации Bank of America, чтобы завершить строительство и обустройство учебного городка при Вашингтонской школе SEED. У Эрика хватило знаний, навыков, убедительности и опыта, чтобы привлечь сюда инвесторов.

Как я втайне и надеялся в первый день нашей встречи, Эрик постепенно пришел к тому, что в главе 4 я называю «значимой работой». Он отыскал в жизни точку опоры и одновременно источник успеха, где смог использовать свою предпринимательскую жилку. Он хорошо применил все, что знал, и поставил перед собой цель, в которую сам верил. Им с партнером удалось начать принципиально новую и захватывающую карьеру: в качестве предпринимателей в области народного образования.

ПОИСКИ УСПЕХА: ЧЕТЫРЕ ТЕМЫ

История Эрика иллюстрирует четыре важных теории об успехе, которые мы исследуем в книге. Не забывайте об этом, когда перейдете к следующим главам.

Во-первых, поиски значения успеха непосредственно для себя зачастую связаны с методом проб и ошибок, а не только с чисто теоретическими размышлениями. Вы должны рискнуть, что-то попробовать, поэкспериментировать. На примере Эрика видно, что в процессе этих поисков могут происходить вспышки озарения вроде архимедовской «Эврика!» или — на более современный лад — «Я хочу быть консультантом!», но при этом они вполне могут оказаться ложными сигналами. Но вы должны тем не менее набраться мужества и испытать свои новые роли. А потом, если это необходимо, честно признать, что они вам не подходят, и снова, как и Эрик, вернуться к поискам.

В традиционных историях успеха зачастую фигурируют герои, которые точно знают, чего хотят, а затем преодолевают огромные преграды, чтобы этого добиться. Но подобные истории так выглядят потому, что на самом деле наши герои уже прошли через трудный и неуверенный процесс поиска собственных целей. Для большинства людей из плоти и крови более трудный вопрос заключается в том, чем они хотят заняться. В главе 7 мы познакомимся с человеком по имени Билл Ричмонд, который в своей жизни успел испытать себя в качестве летчика-истребителя, барабанщика биг-бенда и автора голливудских комедий.