

ЧАСТЬ I

Пауза

Воспарите над своим миром

Я начал свое дело в 1998 году, в двухкомнатной квартире на четвертом этаже, в доме без лифта. У меня была мечта: создать международную консалтинговую компанию с многомиллионными оборотами. И чтобы в ней работало много консультантов, инструкторов и коучей, которые помогали бы людям управлять, работать и жить успешнее. Вот такая большая мечта.

Но клиентов еще не было, и единственным физическим активом компании оказался компьютер. Первые полгода, пока бизнес практически не приносил дохода, я существовал на сбережения. Работы не хватало, чтобы обеспечить меня одного, не говоря уж о команде консультантов.

Потом я выиграл крупный контракт с известным инвестиционным банком. Это был большой прорыв — проект, на котором можно построить бизнес. Возникла необходимость быстро собрать команду — сначала шесть консультантов, а потом, если все пойдет по плану, еще пятьдесят. Помню, как я сидел в восемнадцатиметровой гостиной/столовой/кухне

с подругой Элино́р, и у меня голова шла кругом от возможностей и тревоги: справлюсь ли?

И я собрал первую команду, которая провела гигантскую работу и смогла удовлетворить клиента. По мере расширения проекта рос и коллектив. Открылись офисы в Чикаго, Сан-Франциско, Париже, Лондоне, Токио и Гонконге. Росла и клиентская база.

Я создал компанию мечты за невообразимо короткий срок. Это было все, на что я надеялся и что планировал. В первый год я заработал больше денег, чем за три предыдущих. За второй год я удвоил доход, а на третий начал фантазировать о выходе на пенсию через десять лет. Однако, несмотря на этот успех, я понял, что не запланировал одно: свое счастье.

Почему-то у меня не было ощущения, что *мои действия, способ их выполнения и люди, с которыми я работаю, помогут мне максимально реализовать свой потенциал*. В то время я не знал причин и был слишком занят, чтобы разбираться. Все вроде бы шло хорошо, так зачем мешать? И я не менял тактику.

А потом все рухнуло: революция доткомов, индустрия финансовых услуг, спрос на консалтинг и вместе с ними мой бизнес.

К тому времени мы с Элино́р поженились, уже родилась Изабель, ситуация была трудная. Счета копились, а доход быстро сокращался. Я испытывал стресс, но одновременно странное чувство облегчения. Теперь я начал фантазировать не о пенсии, а о совершенно новом деле. О собственной жизни.

И я записался на актерские курсы, задумался, не пойти ли в медицинский институт, подал документы в раввинскую семинарию, запустил ненастоящий инвестиционный фонд

(с игрушечными деньгами — чтобы понять, понравится ли мне и как пойдут дела) и продолжил консультировать индивидуально. Я был в поиске.

Я замедлился, обуздал инерцию, начал задумываться перед выбором, стал больше отдыхать и расслабился. Я стал внимательнее приглядываться к себе и окружающему миру — и стал замечать свои качества, которые не использовались оптимально. Я чувствовал, что во мне растёт сила. Нераскрытый потенциал.

Пока я не знал, что это за потенциал, но был абсолютно уверен: его стоит развивать. Поэтому я продолжил эксперименты и наблюдения.

Получается, я нажал кнопку «Найти меня». Потом взлетел в небо и увидел свой мир с высоты птичьего полета.

Я сделал паузу, осмотрелся и понял, что происходит. Я сошел с пути, но не слишком далеко, и спокойно мог найти дорогу. Я понял, где нужно спуститься, чтобы стать собой и полностью погрузиться в работу и жизнь. И тратить время на главное, что получается у меня хорошо и доставляет удовольствие.

Но я забегаю вперед. В первой части книги я помогу вам взмыть в небо. Вам нужен взгляд с высоты птичьего полета. Для этого надо нажать кнопку «Найти меня», а потом сделать паузу — чтобы, взлетев над собственным миром, приземлиться там, где вам хочется.

ГЛАВА 1

Замедляем вращение

Как уменьшить силу инерции

Я мчался на полной скорости, не приближаясь ни к какой цели. Хорошо знакомое чувство — но на сей раз я действовал сознательно: крутил педали велотренажера.

Когда полотенце упало с руля на пол, я попытался остановиться и слезть. Ключевое слово — «попытался». Сразу не получилось, потому что сила инерции была слишком велика и педали крутились сами по себе. Чтобы снизить скорость, потребовалось несколько минут.

Инерции трудно сопротивляться.

Например, пятнадцать минут спорив с другом о политике, я понял, что сам уже не уверен в собственной правоте. Но он яростно защищал свое мнение, и вдруг оказалось, что я с жаром отстаиваю противоположную точку зрения, о которой не так уж много знаю. А остановиться было трудно. Особенно тяжело, если вы уже потратили время, энергию, эмоции, а иногда и деньги на отстаивание своей точки зрения.

Несколько моих друзей поженились и развелись через пару лет. И потом все они говорили, что, когда вступали в брак,

уже представляли, чем он закончится. Но они зашли слишком далеко и не знали, как остановиться. То же происходило с моими знакомыми, которые вложили деньги в компании, оказавшиеся убыточными. Они понимали, что происходит, но уже отдали столько, что им было трудно остановиться. Порой они даже *увеличивали* инвестиции и теряли все.

Иногда все не так серьезно. Например, надо распределить ресурсы на проекты или решить, стоит ли дальше разрабатывать ту или иную идею.

Как дать задний ход, если вы видите свою ошибку, но уже приложили много сил и не хотите отступать? Есть две стратегии противостояния инерции: *замедлиться* и *начать сначала*.

1. **Замедлиться.** Как показал пример с велотренажером, невозможно сразу поехать в обратную сторону. Относитесь к этому как к процессу. Во-первых, прекратите с силой крутить педали. Во-вторых, как только инерция уменьшится, начните медленно двигаться назад.

Если вы яростно отстаивали свои аргументы, но поняли, что были неправы, старайтесь меньше говорить и больше слушать. Скажите, например: «Интересная мысль, надо ее обдумать» или: «Можно об этом поподробнее?» Так вы выиграете время. Слушание — прекрасное средство от инерции: не нужно выбирать ту или иную точку зрения.

Если вы не уверены в финансовом вложении, сократите его, не отказываясь полностью. Тогда вы, по сути, уменьшите ставку на собственную правоту.

2. **Начать сначала.** Один мой друг, успешный инвестор, научил меня игре. Я думал отказаться от инвестиции,

которая не давала отдачи. Друг задал вопрос: если бы я начинал с нуля при сегодняшней цене, сделал бы я это вложение? В тот же день я продал актив.

Наша жизнь влияет на новые решения. Если я нанял сотрудника и вложил в его успех, мне трудно признать, что он не справляется. Но принял бы я его на работу тогда, если бы знал о нем все, что знаю сейчас? Если нет, то с ним стоит расстаться. То же справедливо и для проекта, который я поддерживал, или решения, которое защищал. Я представляю себя в роли нового менеджера, который приходит в проект. Стоит ли и дальше вкладывать средства в дополнительные ресурсы? Или лучше закрыть его и двинуться дальше?

Неспособность людей признать свою неправоту не раз рушила браки, наносила урон бизнесу и карьере. По их словам, причина была в нежелании показаться слабыми. Но чтобы признать ошибки или даже пересмотреть свои взгляды, требуется сила воли. И окружающие тоже считают это проявлением силы.

Великим лидерам хватало уверенности, чтобы критически взглянуть на собственную точку зрения и принять мнения других людей с помощью техники *замедления*. Даже если они знали, что правы.

Доктор Аллан Розенфилд, ныне покойный декан факультета здравоохранения Колумбийского университета, был именно таким лидером. Он более 40 лет трудился в государственной системе здравоохранения. Умер в 2008 году. Его работа существенно повлияла на жизнь женщин и носителей ВИЧ. В его честь названо здание Школы здравоохранения Колумбийского университета.

Однажды я слышал, как Аллан и его друг Ли обсуждали, надо ли делать детям прививки. Первый был экспертом в этом вопросе и имел четкую позицию, а второй высказывал противоположные аргументы. Аллан привел статистику, согласно которой за последние 40 лет прививки от полиомиелита, свинки, кори и т. д. помогли предотвратить миллионы смертей и тяжелых болезней.

Ли сослался на исследование из неизвестного источника в интернете, где утверждалось, что прививки приносят больше вреда, чем пользы. Аллан, один из виднейших экспертов по здравоохранению всех времен, имел полное право рассмеяться и сказать Ли, что информацию надо брать из надежных и проверенных источников. А потом повторить свои аргументы о пользе прививок. Но он ничего такого не сделал.

Он просто посмотрел на Ли, помолчал и сказал: «Я не читал этого исследования. Пришли мне ссылку. Я посмотрю и выскажу свое мнение».

Уменьшение инерции — первый шаг к освобождению от убеждений, привычек, эмоций и дел, которые могут вас ограничивать.