

Содержание

Пролог	7
Глава 1	
Что значит перепридумать себя.....	14
Глава 2	
Кому доступны перемены.....	21
Глава 3	
Зов.....	31
Глава 4	
Услышать себя.....	38
Глава 5	
Ценностный компас.....	49
Глава 6	
Вдохновитесь.....	57
Глава 7	
Видение.....	63
Глава 8	
Как планировать.....	73
Глава 9	
Сделайте первый шаг.....	78
Глава 10	
Ошибайтесь.....	84
Глава 11	
Прыжок веры	90
Глава 12	
Что вас ждет после прыжка.....	104

Глава 13	
Система.....	118
Глава 14	
Как найти время на самое важное.....	129
Глава 15	
Кофаундер жизни.....	141
Глава 16	
Не отказывайтесь от себя.....	156
Напоследок.....	163
66 книг, которые сделали меня лучше.....	169
Благодарности.....	175

Пролог

Эта книга — не типичный селф-хелп и не эпические мемуары. Она задумывалась как методичка с иллюстрациями из жизни. О том, как перепридумать себя.

Есть куча книг про саморазвитие — о том, как поливать и выращивать то хорошее, что уже есть, подрезая сорняки. Это подход агронома.

Еще есть книги про самопознание — о том, как в нас уже все заложено и нужно просто выяснить, что именно. Это подход исследователя.

Я же предлагаю более радикальную рамку — самосоздание. Это продуктовый, предпринимательский подход. Когда ты придумываешь видение того, чего еще вообще не существует (как, например, слово «самосоздание»), а потом системно, итеративно, поступательно выстраиваешь из него реальность.

Я живу в Кремниевой долине, где перепридумываются целые индустрии, и всю жизнь создаю инновационные продукты. Это сильно повлияло на подход к обычной жизни, и в какой-то момент я стал адаптировать бизнес-методы для создания новых версий себя.

Книга не стала исключением — я подошел к работе как обычно подхожу к стартапу. И потому начал с двух главных вопросов: для кого мы это делаем и какую проблему решаем?

На первый вопрос я ответил так: эта книга для тех, кто почувствовал тягу к переменам, но еще не совсем понимает, что с этим делать; для моей дочери, которая в этом году собрала вещи и уехала в колледж на другое побережье — в свою новую, взрослую жизнь; для людей, которые построили успешный бизнес и теперь хотят чего-то большего, чем нули на счете; для друзей, чью привычную реальность разрушила война, заставив эмигрировать; для коллег, которые каждый день ждут сокращения в рамках очередной волны ИИ-оптимизации; для всех тех, кто приходит ко мне на консультацию с ощущением, что сегодняшняя жизнь им по каким-то причинам стала мала, некомфортна или просто скучна; и, конечно, для того потерянного, испуганного Андрея из 2006 года, который вот-вот станет отцом, эмигрантом, нищим и директором Google. Почти одновременно.

Какую проблему решаем? Я хочу дать вам понятный и рабочий метод, который сначала поможет сформулировать новую версию, а потом — ею стать. Я хочу поддержать вас. И наделить достаточной смелостью, чтобы вы решились на перемены, которые задумали.

Но прежде чем я скажу «Приступим», наверное, имеет смысл немного познакомить вас с моей жизнью.

КАРТА ЖИЗНИ

Русская версия

1982

Родился в Москве, район Медведково. Мама — инженер-программист. Папа — инженер-автодорожник.

1995

Поступил в физматлицей. Начал фанатеть от компьютеров, с дискетами и микросхемами познакомился на Митинском радиорынке.

Прочитал первую русскую книгу про интернет и охренел от безграничности мира.

В этот же год (13 лет) начал подрабатывать компьютерщиком — ходил по квартирам и ставил паленую «винду».

1997

Когда у родителей стало совсем плохо с деньгами, начал работать сисадмином в автосалоне (15 лет). Оплачивал таким образом счета за квартиру и репетитора для поступления в МГУ.

1999

Не поступил в МГУ. Но, чтобы не загреметь в армию, пошел учиться в МИЭМ на автоматизированные системы и сети. На первой же лекции встретил будущую жену — Таню.

2000

Начал работать по ночам в службе поддержки интернет-провайдера «Комбеллга». Попал в среду людей, которые строили Рунет. Вырос в разработчика, а затем в руководителя группы. Строил CRM, биллинговые системы и разные автоматизации.

2003

Первые провальные бизнесы в IP-телефонии — «IT Бюро» и «Metel». Попал на мошенников, год выплачивал долг.

2004

Встретил Романа Потёмкина, который убедил меня уволиться и начать предпринимательскую деятельность.

Вместе создали ОСК — наш первый успешный бизнес. Запустили платформу Tarok.ru по продаже приложений, игр и музыки для телефонов через СМС. Заработали первые ощутимые деньги.

2005

Съездил на выставку Mobile Content в Лондон. Побывал на выступлении Шона Паркера, которое вдохновило меня уехать из России ради создания глобальных продуктов.

Глобальная версия

2006

Родилась дочка, и мы переехали в Прагу. Но план развивать нашу компанию на Запад провалился, так как партнеры вынудили продать долю в ОСК. Оставшись без бизнеса,

мы с Ромой сделали несколько попыток начать новый — от строительства дата-центра и рекламы на полях вокруг аэропорта до онлайн-агрегатора недвижимости. Полетел только последний, через два года.

2007

Деньги почти закончились, я начал думать о найме. Прочитал книгу про Google и влюбился. Подался на позицию Product Manager в дублинский офис. Через полтора месяца Google ответил, а еще после шести интервью я получил работу.

Первые полтора года были похожи на центрифугу — я не понимал корпоративную культуру, конфликтовал с командой, оказался изгоем и был на грани увольнения.

2009

Перебрался в Лондон и запустил мобильный YouTube. Начинал с приложений для Nokia, Windows Mobile, Android и сайта m.youtube.com.

2010

Родился сын. Продолжая работать в Google, я запустил стартап iDa Mobile, который разрабатывал мобильные приложения для банков («Тинькофф» был первым клиентом). Параллельно поднял инвестиции и запустил онлайн-банк — Instabank. Но когда пришло время выбирать — уйти из YouTube ради новых бизнесов или остаться, — я остался.

2012

Мы наконец запустили полноценный YouTube для iPhone, и я переехал работать в головной офис, в Калифорнию.

К 2014-му

мобильный трафик YouTube превысил 50%, а приложения установили более одного миллиарда человек. Я стал долларовым миллионером и вошел в число ключевых лидеров компании. Все удалось.

Лучшая версия

2014

Ушел из YouTube, чтобы начать с нуля команду Google AR/VR. Мы запустили YouTube VR, Tilt Brush, Google Earth VR и экосистему устройств Android XR.

2015

Мы с женой купили ушатанный многоквартирный дом в Сан-Франциско и за несколько лет превратили его в коливинг «Добрый Дом». Проект возглавила моя жена Таня.

2017

Получил должность директора по продуктам в Google и превратился в воинствующего ЗОЖ-медитатора. Но на пике «идеальной жизни» угодил в клиническую депрессию.

2018

Возглавил запуск облачной игровой платформы Stadia, которая позволяла играть в игры прямо в браузере без консоли или PC. Тогда же начал вести блог в Instagram на русском языке. Снова начал заигрывать с алкоголем и табаком.

2020

Оказался одним из героев фильма Дудя* про Кремниевую долину. Запустил и провалил Stadia. В пандемию заигрывание с алкоголем и табаком закончилось группой анонимных алкоголиков.

Самосвободная версия

2021

Ушел из Google. Начал петь, серфить, делать йогу и исследовать жизнь как процесс, а не достижения.

2022

Подняв одиннадцать миллионов долларов инвестиций, основал ИИ-лабораторию Optic. Мы построили сервис распознавания цифровых фейков aiornot.com.

2023

После встречи с канадским профессором фармакологии на базе Optic запустил BIOPTIC — платформу для разработки лекарств при помощи искусственного интеллекта.

2026

Мы запатентовали и опубликовали новые молекулы от рака и болезни Паркинсона в коллаборациях с крупнейшими университетами и фармкомпаниями.

А вот теперь — приступим.

* Внесен в реестр иностранных агентов.

Глава 1

Что значит перепридумать себя

Лето 2021 года. Киев. Квартира на улице Бассейной. Широкие полосы света разъехались от окон по паркету — перекрыли диван в гостиной, разложились по обеденному столу и комоду, сверкнули в настенном зеркале. Я заварил кофе, открыл ноутбук и написал самый дорогой имейл в моей жизни.

К тому моменту я проработал в Google четырнадцать лет. Четырнадцать лет — это как десять лет школы и четыре года института. За это время я успел вырастить совершенно новую версию себя, научился строить глобальные продукты и почти забыл, каково это — «не быть в Google».

Карьера неслась, позиция вице-президента была видна уже без бинокля. Совсем недавно отгремел фильм Юры Дудя про Кремниевую долину, который посмотрели 50 миллионов человек. Для многих я стал ярлыком — «Андрей, директор из Google».

И вот я сидел на кухне киевской квартиры и читал письмо от Сьюзен Воджиски, CEO YouTube: «Андрей, может, еще передумаешь? Может, приходи обратно к нам? Сделаем какой-нибудь классный проект. Выбирай что хочешь». Я открыл корпоративный портал, где было показано,

сколько у меня нераспределенных акций. На экране светилась цифра: 6,8 миллиона долларов, которые превратятся в 20, и я смогу их забрать, если просто останусь в компании еще на пару лет. Я смотрел на все эти нули, всматривался в перечеркнутую «S». Целое состояние, лежащее буквально на расстоянии согнутой руки. Я поднял глаза на пропитанные солнцем листья за окном и почувствовал, что сейчас время оставить все это на столе и просто выйти из комнаты. Я нажал «Ответить»: «Спасибо, Сьюзен. Я это ценю и благодарен Google за то, кем стал. Но чувствую, что пора покинуть родительский дом, чтобы построить свой». «Я понимаю, о чем ты. Правильно делаешь, иди», — ответила Сьюзен. Так один клик мышкой забрал у меня главный социальный статус и миллионы долларов, но дал свободу и старт моей новой версии. Я закрыл ноутбук, и стало спокойно.

Помните то лето? Из школы. То, на которое не надо было копить. К которому не надо было худеть. И даже экзамены сдавать было не надо. Которое просто наступало. Помните? Когда май, ты еще за партой, но уже головой там, на душевной улице гоняешь мяч, ешь пломбир, и впереди три месяца беззаботности. Ле-то!

С тех пор у меня было двадцать разных летних сезонов, и все без каникул. То лето с бизнесом, то со свадьбой, то с ребенком. То с депрессией. И вот теперь я сидел на кухне и понимал: в этот раз каникулы точно будут.

Меня часто спрашивают, почему я ушел. Поссорился с кем-то? Запил? Выгнали? Ответ простой: давно собирался.

Я планирую жизнь четырехлетними циклами. За это время можно построить бизнес или обучиться новой профессии. Идеальный отрезок времени для президентского срока, вестинга в стартапах и ассимиляции в новой стране. Так вот, я пришел в Google в 2007-м и изначально собирался проработать в нем 4 года. Но в 2011-м YouTube Mobile начал взлетать, я понял, что мы делаем историю, — и остался. Потом собирался уйти в 2015-м, но начал команду VR, запустил Cardboard и Daydream — чувствовал себя в коллайдере, где сталкивали настоящее с будущим. Потом подвернулась Stadia, и я снова влюбился в большой проект. Но 2020-й — с его ковидом, пожарами и мировым локдауном — помог мне осознать конечность существования. И я захотел успеть пожить всеми частями себя. А это значит — не бояться сорваться с нагретого места. Когда на смену разумному «Как же здесь хорошо» приходит безумное «Интересно, а что дальше?». И неважно, лучше там или хуже. Важно именно это самое «дальше».

Пришло время снова перепридумать себя. Но что это вообще значит — перепридумать себя?

Улучшаться — наша базовая биологическая настройка. Эволюционная программа, которая движет всем живым. Приглядитесь к листьям на деревьях: даже они сотни миллионов лет искали наиболее эффективную форму для сбора влаги и солнечного света.

Мы тоже постоянно улучшаем свою текущую версию — добавляем навыки, доллары, квадратные метры, килограммы мышц. Пытаемся справиться с багами в виде

лишнего веса, кредита, одиночества. Но все это — движение к локальному максимуму. Постепенная адаптация к окружающей среде, без серьезных структурных перемен.

Чтобы объяснить разницу между «улучшаться» и «перепридумать себя», я приведу пример из бизнеса. В своей книге «Дилемма инноватора» (The Innovator's Dilemma) гарвардский профессор Клейтон Кристенсен показал, что успешные компании часто погибают не потому, что делают что-то плохо, а потому, что слишком хорошо делают то, что делают. Клейтон разделил все инновации на два типа: поддерживающие (sustaining) и подрывные (disruptive).

Поддерживающие инновации — это когда вы постоянно улучшаете уже существующий продукт. У вас есть повозка с лошадью, и вы пытаетесь смастерить карету полегче, нанять кучера поопытнее или запрячь рысака порезвее. Вы просто занимаетесь улучшением того, что уже есть.

Подрывные же инновации — это когда вы перепридумываете саму суть. Пересаживаетесь с коня за руль автомобиля, у которого вместо мышечной ткани — железный мотор, преданный лишь солярке и маслу.

Главная особенность (и боль) дилеммы инноватора в том, что в самом начале «подрывная технология» всегда кажется шагом назад. Первые машины были медленнее хороших лошадей, постоянно ломались и выглядели нелепо. Но у них был принципиально иной потенциал роста.

Представьте, что ваша жизнь — это скала, по которой вы карабкаетесь со всеми трудностями альпинизма. Улучшать текущую версию себя — это тренировать хват и покупать более удобную обувь, чтобы преодолеть очередной сложный участок. Да, вы лезете выше, но куда приведет скала — уже понятно.

Перепридумать же себя — это вдруг оглянуться, обнаружить скалу по соседству и захотеть награду на ее вершине. А затем, подготовившись, перепрыгнуть. Да, в момент приземления вы окажетесь ниже, чем были на старой скале. Вы потеряете в статусе, деньгах и комфорте (как я тем утром на кухне в Киеве). Но такова цена роста. И платить ее придется каждый раз, какую бы по счету версию вы ни создавали.

Я не единожды перепридумывал себя.

Моя первая взрослая версия — Андрей из Медведково. Обычный пацан с московской окраины, которого сформировали ценности 90-х. Мечты того Андрея были очень понятными: купить «бэжу», снять однушку, пить, курить, тусить с друзьями и мутить бабло. Это была моя первая скала. Я ее не выбирал — просто повезло рядом родиться. Я лез на нее довольно бодро, пока не увидел альтернативу и не понял, что на самом деле хочу совершенно другого. И себя другого хочу — с иными интересами, окружением и шириной мечты. Поэтому и спрыгнул тогда с вполне комфортной московской жизни на совершенно неизвестную, но очень привлекательную скалу глобальной индустрии.

Так, спустя годы, появилась новая версия — Андрей из Google. Человек, который живет в Кремниевой долине, занимается инновациями, практикует йогу, регулярно медитирует и придерживается либеральных ценностей. И именно эту версию, доведенную почти до идеала, мне пришлось уволить тем летним утром 2021 года, чтобы пойти дальше, строить новую — «самосвободную» версию.

Хотя слово «уволить» не совсем верное, потому что нажать Reset, отформатировать жесткий диск и начать жизнь сначала у вас не выйдет. Мы, люди, развиваемся не как змеи, сбрасывая кожу. Мы расширяемся слоями — как дерево или лук. И каждой следующей версии необходимы предыдущие как способ опоры.

Сколько бы випассан я ни прошел, сколько бы ни оптимизировал сон кольцом Oura, сколько бы часов ни намотал у психотерапевта — внутри меня всегда будет жить «Андрей из Медведково».

Помню, как встретил того себя в 2018-м, когда уже давно жил свою лучшую жизнь в Сан-Франциско. Радовался пробуждениям в 5 утра, правильному питанию и дыхательным практикам. А потом в гости приехал школьный друг и привез Андрея, которого я надеялся больше никогда не увидеть. Я даже не понял, как оказался в 4 утра у клуба, абсолютно пьяный, с сигаретой в руке. Десять лет без алкоголя и табака смылись в раковину за один вечер.

Невозможно стереть однажды протоптанные нейронные дорожки. Сколько бы воли и духовных практик в себя

ни вложил, каждая из предыдущих версий будет жить внутри вас и терпеливо ждать своего триггера.

Поэтому, создавая новую версию, уважайте старые. И, по возможности, полюбите их. А если в какой-то момент они вдруг проявятся — просто помните: это тоже вы. Быть разным — нормально. Быть разным — значит быть человеком.

Резюмируем: похудеть к лету, закрыть ипотеку, выучить английский или получить должность senior-менеджера — это классные и важные цели. Но это — поддерживающая инновация. Вы просто клеите новые обои в старой квартире. В то время как перепридумать себя — переехать жить на лодку. Или вовсе отказаться от идеи жить в помещениях. Перепридумать себя — это всегда большой риск. Всегда. И именно поэтому так важно подготовиться перед прыжком. Перепроверить желаемость наград на другой скале, докупить нужную экипировку и оценить грунт, с которым предстоит встреча. Вот этим и займемся в книге.

Глава 2

Кому доступны перемены

Всем. Но — «легко рассуждать о переменах, когда молод, есть деньги и нужное образование», — я не раз читал такие сообщения в директе. Поэтому, чтобы вы не подпитывались иллюзией привилегированности, расскажу историю не о себе или очередном визионере из Кремниевой долины. А о своей маме — на тот момент пятидесятилетней пенсионерке. Без миллионов на счету и какого-либо предпринимательского опыта. Только что уволенной за профнепригодность.

2006 год, Москва, Медведково. Обои и известка на оконных рамах пахли табаком. На полу — изуродованный собакой линолеум. Мама сидела в халате (который купила еще в СССР) и плакала: «Ты что, издеваешься? Я даже компьютер включить не могу. Меня отовсюду уволили!» — «Мам, что тебе терять? Просто напиши видение на бумажке, и будем делать как получится. Ты начнешь свой собственный бизнес и сама себя наймешь, будешь директором», — а сам думал: «Блин, ну кого я обманываю? Какие у нее реальные шансы?»

В 70-х мама руководила командой программистов. А в 80-х, когда родились мы с братом, она перепридумала себя в полноценную мать. Вместо кода писала сказки, вместо

устранения багов боролась с нашими ОРЗ. А потом мы выросли. Я занялся бизнесом, брат учился в МГУ, а мама оказалась не у дел. Снова пойти работать программистом она уже не могла — слишком много прогресса случилось в технологиях, да и навыки растеряны. Чтобы не захлебнуться пустотой, она устроилась в банк — просто подписывать письма. Но через две недели ее уволили за плохой почерк. Мама начала распадаться. Постоянно болела. Часто звонила жаловаться. А я, как типичный деловой сынок, просто откупался деньгами. Пока друг не сказал: «У твоей мамы проблемы не со здоровьем. У нее проблемы со смыслом жизни». Это наблюдение включило меня! Прав! Она так долго была сфокусирована на нас, что растеряла другие причины жить. Забыла, каково это — делать что-то еще, кроме материнства. И я предложил заняться интернет-торговлей. Пообещал инвестировать и помочь с сайтом. «Я же интеллигентная женщина, я совсем ничего не умею продавать», — пыталась возразить она. «Пока что! Пока что не умеешь. Давай пробовать!» — настаивал я.

Три часа переговоров (а лучше сказать — битвы) с маминими страхами закончились пускай и не очень внятным, но согласием. Она написала видение. Я вложил сто тысяч рублей, и в 2007-м году открылся «интернет-магазин тепла и уюта» — мама стала продавать постельное белье. Дальше началось кино о том, как бывший советский инженер познавал мир маркетинга и продаж. Мама пошла изучать рынок — заходила в магазины конкурентов, притворялась болтливым покупателем и расспрашивала о популярных товарах. По ночам изучала сайты производителей. А когда пошли первые заказы, сама доставляла по Москве.

Магазин полетел. В какой-то момент из-за нехватки курьеров в доставке трудились пять заводских директоров на пенсии — таких же, как мама, оставшихся за линией современности. Болячки никуда не делись, но теперь у мамы был смысл спешить в следующий день. Как она сама потом вспоминала: «Когда в Москве была аномальная жара, я просто засовывала голову под кран, выпивала таблетку и шла работать дальше».

Мама руководила бизнесом 10 лет. Вывела его на выручку в 3,5 миллиона рублей в год. А когда ей исполнилось 67, оказалась на страницах главного бизнес-медиа — Inc. Идеальное завершение карьеры.

Так в чем же секрет? Почему мама смогла пересобрать свою жизнь, а тысячи людей в похожей ситуации сдались? Дело не в возрасте, не в стартовом капитале и уж точно не в предпринимательском опыте (которого у советского человека просто не могло быть). Дело в том, что ей удалось переключить мозг в режим гибкого мышления.

Психолог Кэрол Дуэк много лет исследовала, почему одни пасуют перед малейшими трудностями, а другие используют провалы как трамплин. Кэрол выяснила, что мы не делимся на категории «способных» и «неспособных». Просто наше сознание может оперировать в двух противоположных режимах:

1. Режим фиксированного мышления (Fixed Mindset). Находясь в нем, мы искренне верим, что наши таланты, интеллект и характер — результат генетики.

Как размер ноги или цвет глаз. В таком режиме мы мыслим ярлыками: «Я гуманитарий», «Я не умею выступать на публике», «Я технарь, а не бизнесмен». Вспомните: «Я интеллигентная женщина, я совсем не умею продавать». Это говорил он — режим фиксированного мышления. Для мозга в этом состоянии любая неудача или отсутствие навыка — угроза это и доказательство собственной неполноценности. Больше всего с таким мышлением мы боимся выглядеть глупо и потому держимся за старую скалу, словно кораллы за камни, блокируя любые перемены.

2. Режим гибкого мышления (Growth Mindset). Переключаясь в него, мы начинаем воспринимать себя как мышцу, которую можно накачать. Способности для нас становятся не тем, с чем рождаются, а тем, что приобретается и развивается. Провал с таким мышлением — не катастрофа, а лишь обратная связь: «Ага, этот подход не сработал — фиксим баги, пробуем иначе».

Мама не родилась с геном предпринимателя. Ей просто удалось переключить тумблер в голове — из первого режима во второй. И именно этот щелчок открыл ей возможность перемен. Позволил учиться, а не стыдиться. Позволил пользоваться интернетом, придумывать маркетинг, быть продавцом и даже курьером. Она разрешила себе стать новичком.

Если, читая это, вы подумали: «Блин, я боюсь ошибаться. Значит, перемены не для меня», — это и есть проявление

фиксированного мышления! Но оно — не хроническое заблуждение. Не группа крови. Это просто настройка.

До тех пор, пока вы пребываете в режиме фиксированного мышления, никакого перепридумывания не случится. Так что давайте займемся переключением. Вот несколько лингвистических и поведенческих уловок.

Мой самый простой трюк — правило «пока что». Вспомните наш диалог с мамой. Она сказала: «Я ничего не умею продавать». И перед ней тут же выросла высоченная стена. Но я ответил: «Пока что не умеешь». И в стене появилась дверь.

Всякий раз, когда внутренний голос произносит ограничивающую фразу, насильно прицепляйте в ее конец «пока что». Я не умею управлять людьми — я не умею управлять людьми пока что. Я не знаю, как запустить этот проект, — я не знаю, как запустить этот проект пока что. Я не говорю по-английски — пока что я не говорю по-английски. В этом ноль магии. Простейшая нейробиологическая уловка, которая моментально меняет химию мозга. «Пока что» снимает клеймо безнадежности. Оно говорит мозгу: мы просто в начале кривой обучения, а значит, это вопрос времени и усилий.

Один из наиболее частых аргументов в пользу страха — возраст. Одно дело — перепридумывать себя в двадцать или тридцать лет. Совсем другое — когда вам за пятьдесят, шестьдесят или семьдесят. Начинает казаться, что времени на усилия почти не осталось: «Мозг закаменел,

жизнь сформирована, дергаться поздно. Старую собаку новым трюкам не научишь». Долгое время наука действительно с этим соглашалась. Считалось, что мозг активно развивается лишь в молодости. Но современная медицина доказала обратное. Специалисты клиники Мейо (Mayo Clinic), одного из самых авторитетных медицинских и исследовательских центров в мире, сегодня прямо заявляют: стареющий мозг сохраняет феноменальную способность к нейропластичности. Он не просто усваивает новую информацию — он физически меняет свою структуру, прокладывает новые нейронные пути и адаптируется к любым вызовам на протяжении всей жизни. Если мозг способен перестроить себя даже после тяжелейшего инсульта, находя для нейронов пути в обход погибших клеток, то освоить новую профессию или язык ему тем более под силу. Возраст — не затвердевший бетон. Это просто очень глубоко накатанная колея. Да, когда вам за 50, вывернуть руль и проложить новую тропу потребует больше энергии. Чем глубже колея, тем тяжелее выбираться. Но это не значит, что мотор не вытянет, а руль не повернет. Более того, у вас есть огромное преимущество: в зрелом возрасте вы уже прекрасно изучили свои особенности, а на смену хрупким юношеским иллюзиям пришла надежная опора в виде опыта.

«Андрей, все это прекрасно. Гибкий майндсет, нейропластичность... Но у меня просто нет на это денег и ресурсов. Легко перепридумывать себя, когда ты миллионер, а не ипотеку еле тянешь», — многим кажется, что деньги и высокий статус облегчают перемены. Но на практике часто работает наоборот. Чем комфортнее и сытнее обустроена жизнь

на текущей скале, тем сложнее подойти к краю и прыгнуть. Да, финансовая подушка делает приземление чуть мягче. Но именно накопленные деньги, высокие должности и корпоративные бонусы часто оказываются вашей главной преградой. Мозг ленив: как только после прыжка становится тяжело или некомфортно, он хочет поскорее обратно в сытую безопасность.

Любое перепридумывание себя работает по законам подрывных инноваций. В самом начале ваша новая версия всегда — абсолютно всегда — работает хуже, чем старая. У вас падают доходы, снижается социальный статус, вы теряете привычные компетенции. Поэтому настоящая валюта перемен — это не доллары на счету, а толерантность к дискомфорту. Это готовность временно спуститься к подножию новой скалы и стать «никем».

Когда долго сидишь в кресле успешного начальника, профессионала или просто главы семейства, ты привыкаешь быть правым. Идентичность костенеет, и становится страшно сделать какой-либо шаг в новое. Ведь там неизбежно придется побыть неумехой, а значит, выглядеть глупо.

Быть новичком сложно — ошибаешься, падаешь, чувствуешь себя неуверенным и нелепым. А когда уже чего-то добился, заставить себя вернуться в это состояние сложнее вдвойне. Корка экспертности становится тормозом. И чтобы расковырять ее, помогает осознанно заняться тем, в чем вы абсолютно, катастрофически ужасны. Именно это мне пришлось сделать шесть лет назад, чтобы расшатать

образ «Андрея из фильма Дудя — полубога из Google, который все может».

Я тогда столкнулся с тем, что люди перестали верить в мои истории о достижении успеха через провалы. Мне говорили: «Ну понятно, ты же Дороничев, у тебя талант». Чтобы доказать обратное, я решил заняться тем, к чему у меня не было никаких способностей. Пошел публично учиться вокалу. Представьте картинку: сто тысяч человек смотрят видео, где взрослый мужик, топ-менеджер, стоит посреди комнаты и старательно, но абсолютно мимо нот, пускает петухов на распевке с преподавателем. Мне тогда было под сорок. Люди писали в комментариях: «Пение — не твое. У меня из ушей идет кровь». Я краснел, потел и обжигался стыдом. Мое раздутое эго умоляло: «Что ты делаешь?! Ты серьезный человек, директор, тобой люди восхищаются! Заканчивай позориться!»

Голос — это аудиоверсия нашего лица. В нем слышна каждая морщинка, каждая детская травма. Пение — это акт душевного обнажения. И было очень больно слушать критику. Когда смеются над рабочим продуктом — это как если бы механик посмеялся над твоей машиной. Но когда смеются над твоим искусством — это как если бы уролог заржал, когда ты снял трусы. Одним утром я решил: «Всё, хватит. К чему этот творческий БДСМ?» Я хотел сдаться. Согласиться, что пение — просто не мое. Но потом до меня дошло: это расшатывание образа «Андрея из Google» было нужно не только для того, чтобы показать кому-то пример. Оно было необходимо в первую очередь мне. Чтобы вернуться в состояние новичка и подготовить себя к следующему прыжку — уходу из Google.

Мой опыт с вокалом — это не просто история про уязвленное эго и выход из зоны комфорта. Это прикладной инструмент, который можно использовать прямо сейчас, чтобы переключить свой внутренний тумблер. Я называю это кринж-терапией. Чтобы расколоть толстенную корку экспертности и преодолеть страх приземления на уровень ниже, намеренно займитесь тем, в чем вы абсолютный профан. И при этом тем, что никак не пересекается с вашей основной деятельностью, чтобы оставить идентичность в безопасности. Сделайте то же самое, что сделал я с уроками вокала. Запишитесь на хип-хоп, начните учить китайский, встаньте на скейтборд или серф. Вы будете падать, фальшивить, сбиваться с ритма и выглядеть максимально нелепо. И это — лучшее лекарство! Когда взрослый, серьезный, состоявшийся человек шлепается в лужу, искренне смеется над собой, а потом встает и пробует снова — происходит алхимия. Мозг получает неоспоримое физическое доказательство: «Ого. А мы, оказывается, не бронзовый памятник. Мы живые. И мы все еще можем учиться новому». Именно с этого момента начинается настоящая свобода. Вы перестаете цепляться за старую скалу и снова разрешаете себе расти.

Так что перепридумывание себя доступно абсолютно всем. Но только в тот момент, когда вы переключаете мышление, соглашаясь побыть новичком и заплатить за новое дискомфортом. Шорткатов не существует. Чит-кодов — тоже. Я перепридумывал себя четырежды, и каждый раз нужно было стирать ступни, разбивать колени и бежать от хищников.

Для одного перепридумывание себя — это прыгнуть с корпоративной вершины и заняться стартапом. Для другого — переехать в новую страну в семьдесят. Для третьего — после пятнадцати лет жизни «ради семьи» вспомнить о себе и пойти учиться новой профессии. Масштаб прыжка разный, но механика одна и доступна абсолютно каждому.

Глава 3

Зов

Мы всегда знаем, когда пришло время меняться. Мы можем отговаривать себя, подкидывая самые логичные и рациональные аргументы. Можем повторять, как заевший припев: «Это просто усталость, просто такой период, просто неудачный день, надо просто отдохнуть». Или можем пускаться в обесценивание: «Кризис среднего возраста, с жиру бешусь, сначала на хлеб заработай, а потом перепридумывай что хочешь». Но сколько бы слов ни сочинял страх, если слышите зов, значит, ваша новая версия уже зародилась. Значит, где-то там, на глубине подсознания, еще пока шепотом, но уже вполне разборчиво начали доноситься вопросы: «А так ли я живу? Я это выбрал? Или, может, хочу совершенно иного?» И в таком случае у вас два варианта: откликнуться и перепридумать себя — дать новой версии вырасти, реализоваться. Или — игнорировать, заглушать алкоголем, шопингом, сериалами, тиктоком и в итоге заработать депрессию. Даже если вы не решитесь, не откликнетесь на зов — зачаток новой версии не рассосется со временем, а превратится в боль, которая будет навещать вас до конца жизни.

Американский исследователь Джозеф Кэмпбелл когда-то описал путь героя — структуру, по которой строятся все великие мифы, от библейских сюжетов до «Звездных войн»

и «Матрицы». Герой живет обычной жизнью, пока однажды не слышит зов к приключениям. Сначала он сомневается, пытается отказаться, но в итоге переступает порог и отправляется в путь, где его ждут наставники, испытания и финальная битва с драконом. Домой он всегда возвращается другим человеком.

Так вот, нам всем кажется, что самое сложное и страшное на пути героя — это битва с драконом. Но нет. Самое сложное и страшное — это выйти из дома, когда услышал зов. Большинство людей так никогда и не открывают дверь.

Иногда зов начинается как дождь — одна капля упала на асфальт, одна на перила, одну почувствовал плечом. Что-то перестало нравиться в реальности, которую создал. Где-то подслушал более амбициозную цель, увидел более насыщенную жизнь или просто заскучал. Проснулся, взглянул в окно и ничего не почувствовал. И тогда есть время забежать в магазин, купить зонтик или дождевик — подготовиться, продумать план.

А иногда голос перемен настигает нас грубо, внезапно, как звонок в дверь посреди ночи. Как тишина после фразы «Нам надо поговорить». Происходит что-то совершенно вразрез с рутиной и принуждает к действию — война, развод, смерть близкого, увольнение. Скала, по которой мы взбираемся, начинает обваливаться, и прыжок приходится делать впопыхах.

Покинуть насиженное место придется в обоих случаях. Просто в первом у вас есть время подготовиться к прыжку.

Чтобы лучше понять, как работают оба варианта, я расскажу две истории.

Итак, вы карабкаетесь по скале, чувствуете безопасность и устроенность. Но, оглядевшись по сторонам, понимаете, что награда на вершине, к которой стремитесь, — не то, что на самом деле хочется.

Сначала эта мысль зудит где-то на периферии — как нерв в зубе, который вы слегка почувствовали, когда жевали мясо. «Пройдет само», — думаете вы. Так и тут — у вас понятная, хорошо знакомая жизнь. Вам есть что терять. И мозг будет до последнего уговаривать не совершать прыжок, потому что «и так нормально». Само пройдет.

Шел 2005 год. Я был совладельцем успешного бизнеса — платформы «Тапок», продававшей рингтоны и картинки на телефоны. Деньги зарабатывались быстрее, чем менялась страна. И вот однажды нас пригласили в баню «уважаемые люди» — захотели познакомиться с молодым поколением.

Я сидел после пара, чистил креветки, потягивал холодное пиво и разглядывал золотые, инкрустированные бриллиантами часы на их волосатых руках. Вслушивался в их разговоры — о новом загородном доме, катере для рыбалки, шопинге в Милане. И поначалу мое эго праздновало: сижу весь такой важный, обсуждаю что-то на богатом, как будто всего уже достиг. Но вскоре это ощущение вывело меня к звонкому цоку в голове: они — это я через десять лет, если все сложится! Вот она, награда на вершине моей

скалы: буду важным мужиком в бане, с пузом и поджидающим водителем на «Майбахе». Всё? Таким человеком я хочу стать?

Зов усилился через пару месяцев в Лондоне, куда мы поехали на индустриальную выставку. Это была моя первая командировка за рубеж. Про Лондон я знал ровно как все — *is the capital of Great Britain*.

Шон Паркер, создатель Napster и первый инвестор Facebook, вышел на сцену, и внутри меня все хрустнуло. Никаких костюмов от Brioni и золотых цепей. На краю сцены, болтая ногами, сидел парень в белой футболке, джинсах и кедах. И говорил не о том, как «намутить бабла», а о том, как технологии навсегда изменят мировую музыкальную индустрию, отнимут власть у лейблов и вернут контроль артистам.

В этот момент идея успеха, на которую я так надежно опирался все двадцать четыре года, рухнула. Я почувствовал себя торгашом в подземном переходе. Почувствовал и вдруг осознал, что хочу строить продукт, который изменит мир. Хочу быть не в дорогом пиджаке, а в такой же белой футболке, как Паркер. И общаться с такими же. Но где их в Москве двухтысячных искать? И мы решили переехать в Европу.

Выбрали Прагу — открываешь юрлицо, получаешь ВНЖ, все понятно. Но почти всегда между зовом и мечтой протискиваются, как муравьи в щель, страхи: «А вдруг не получится? А на что мы будем жить?» Вскоре еще выяснилось, что моя жена Таня беременна, — и разум тут же встал на защиту

сытости. Начал затыкать зов отговорками: «Разве это по-взрослому — жертвовать стабильностью, когда будет малыш? У меня успешный бизнес, зачем все рушить?»

В августе 2006-го, когда Танино пузо уже с трудом помещалось в кресло самолета, мы отдыхали в Греции, и я не выдержал: «Тань, ну понятно же, что мы никуда не поедем. Ребенок ведь». Она удивленно посмотрела на меня и сказала: «Ты чего, офигел??? Если сейчас не уедем — никогда не уедем. Нет уж! Именно потому, что ребенок, мы сделаем это сейчас!» Да, жена тогда помогла мне откликнуться на зов. Сам бы точно не решился.

Такой же постепенный переход случился и в 2016-м, на пике карьеры в Google. Я снова услышал зов: «А дальше-то что?» — и снова написал жизненную стратегию. Предложил себе новую (самосвободную) версию: финансовая независимость, американский паспорт, личный бренд, работа вне корпорации. Ради этой версии мне снова нужно было покинуть уютную вершину.

Когда зов нарастает постепенно — у вас есть время подготовиться к прыжку. Но бывает и так, что скала, на которой вы стоите, начинает внезапно и стремительно обваливаться. Война, развод, смерть близкого, увольнение, банкротство — такой зов всегда воспринимается как горе. Но парадокс в том, что кризис часто оказывается лучшим помощником на пути героя. Эдаким пинком под зад для тех, кто никак не может решиться. Это идеальный момент: старой скалы больше нет, терять нечего, пути назад отрезаны.