

АДАМ БРАУН
КАРЛИ АДЛЕР

КАРАНДАШ НАДЕЖДЫ

НЕВЫДУМАННАЯ ИСТОРИЯ
О ТОМ, КАК ПРОСТОЙ ЧЕЛОВЕК
МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬ МИР

30

ПРАВИЛ ЖИЗНИ,
КАК СДЕЛАТЬ
МИР ЛУЧШЕ



АДАМ БРАУН
КАРЛИ АДЛЕР

КАРАНДАШ НАДЕЖДЫ

НЕВЫДУМАННАЯ ИСТОРИЯ
О ТОМ, КАК ПРОСТОЙ ЧЕЛОВЕК
МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬ МИР

30

ПРАВИЛ ЖИЗНИ,
КАК СДЕЛАТЬ
МИР ЛУЧШЕ



Адам Браун, Карли Адлер

Карандаш надежды.

**Невыдуманная история о том,
как простой человек может
изменить мир**

ADAM BRAUN

with Carlye Adler

THE PROMISE OF A PENCIL

HOW AN ORDINARY PERSON CAN CREATE

EXTRAORDINARY CHANGE

Издано с разрешения Scribner, a division of SIMON & SCHUSTER, Inc. и литературного агентства Andrew Nurnberg

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

© GoodPenny Ventures LLC, 2014

Photograph © Nick Onken

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

* * *

Эту книгу хорошо дополняют:

БУДЬ лучшей версией себя

Дэн Вальдшмидт

Оставь свой след

Блейк Майкоски

Больше добра – больше прибыли

Идо Леффлер, Лэнс Кейлиш

Доставляя счастье

Тони Шей

*Моим величайшим героям — маме
и папе*

*Не спрашивай себя, в чем нуждается
мир.*

*Лучше задумайся, что оживляет тебя
самого, а потом возьми и сделай это.*

Мир нуждается в оживших людях.

Говард Турман

Введение

В один солнечный осенний денек, незадолго до своего двадцатипятилетия, я вошел в крупный банк в родном городке. В то время мне казалось, что у меня есть все, что нужно для счастья: жизнь, работа, квартира. Гардероб был набит солидными деловыми костюмами, а на визитке красовалось название престижной компании, которая всем внушала уважение, где бы я ни появлялся. Я выглядел парнем, который идет в жизни по верному пути и, скорее всего, заглянул в банк, чтобы внести на счет зарплату.

Но в глубине души жизнь, к которой я так стремился, перестала меня радовать. Я служил единственной цели – личной выгоде. Счастье испарялось день за днем, хотя я и старался не подавать виду. Ночью я просыпался от беспокоящего внутреннего голоса, твердящего, что, если обрести смысл жизни, деньги не будут иметь значения. Он твердил, что я реализуюсь намного полнее, если начну мерить жизнь целями, а не долларами. И нечего откладывать: сейчас – идеальный момент, чтобы погнаться за самыми смелыми мечтами.

Бывает, что желание настолько тебя переполняет, что, кажется, ему тесно внутри тебя. Именно так я чувствовал себя в тот день. Мне хотелось стать частью чего-то большого, простирающегося далеко за пределы моей досягаемости. Меня пугало, что придется сойти с безопасного пути, но надо было обязательно посмотреть, что будет, если вступить наконец на неизведанную территорию, где обитают неизвестные возможности и неукротимые стремления.

Самое ужасное – то, что я совсем не был успешным бизнесменом, много раз создававшим и продававшим компании.

У меня за плечами не было ни долгой карьеры, ни опыта, гарантировавшего успех. Не было у меня и многомиллионной финансовой поддержки. Я был просто обычным парнем с 25 долларами в кармане, который решил доказать, что изменить мир может каждый, а возраст, статус и место жительства – не помеха. Именно поэтому я, надеясь когда-нибудь построить школу, положил на счет минимальный вклад. Все, что было потом, – результат этого первого шага. От моего прыжка в неизвестное пошли круги по странам и континентам.

С тех пор я активно занимаюсь образованием в глобальном масштабе. Я убежден: то, с чего человек начинает в жизни, не должно определять, как далеко он пойдет. И нет инструмента, глубже влияющего на возможность изменить свое место в жизни, чем доступ к качественному образованию. Хорошая новость: дать хорошее образование каждому ребенку на земле мы можем прямо сейчас. Не надо изобретать волшебных вакцин, не надо бурить скважины в поисках каких-то скрытых ресурсов, которых, может, и не существует. Все необходимое уже в нашем распоряжении. Однако, несмотря на это, как минимум 57 миллионов детей все еще не ходят в школу, а многие миллионы просиживают в классе каждый день, но так и остаются неграмотными.

Образование – непростая тема, требующая сложных комплексных решений. На вопросы, связанные с обучением детей, нет единственно верных ответов. Тем не менее глобальный образовательный кризис продолжает оставаться самой важной проблемой прав человека нашей эпохи и одновременно самой решаемой. Понимание, что решение *существует*, вселяет в меня надежду и чувство цели. Но, конечно, одиночке не по силам решить мировые проблемы. Необходимы коллективные усилия, и каждый из нас может сыграть свою важную роль.

Эта история – о том, что происходит, когда человек признаёт, что способен на большее, и еще о том, что изменить некоторые

вещи в этом мире можно без огромных ресурсов, о том, что откроется перед вами, когда к вам придет вдохновение и вы поймете, какие щедрые и непреходящие награды дает жизнь, полная смысла. Я рассказываю о своей жизни (хотя по просьбе нескольких героев книги я изменил их имена), но то же самое может произойти с каждым.

Все 30 глав я озаглавил мантрами. Они были для меня путеводными маяками, когда надо было принимать решения – большие и маленькие. Они стали моими важными истинами. Я привожу их в надежде, что читатели передадут их дальше, поделятся ими; что мои мантры помогут и вам на вашем пути. Каждая история самостоятельна, но все вместе они складываются в карту, которая, надеюсь, позволит вам воплотить свои мечты.

Если какая-нибудь из этих историй зажжет искорку в вашей душе, прислушайтесь к этому беспокоящему чувству. Разум советует от него отмахнуться, а сердце – прислушаться. Самая большая разница между людьми, живущими для воплощения своей мечты, и теми, кто вечно хочет, но ничего не делает, – решение раздуть из той самой первой искры стремление немедленно действовать. Сделайте первый шаг, а потом идите по следу, который вы хотите оставить после себя. В груди каждого человека скрыто пламя великих перемен. Надеюсь, что моя книга поможет вам разжечь его.

Мантра 1

Зачем быть как все?

Хотя мест за обеденным столом никто официально не назначал, все мы знали, как рассаживаться в канун шаббата^[1]. Во главе стола сидел папа, мы с братом – по его правую руку, а мама и сестра – слева от него. Для встречи субботы к нам обычно заходили в гости друзья и родственники. Каждую неделю состав действующих лиц слегка менялся, но накал дискуссий оставался неизменным. И чаще всего жар исходил прямо от главы семейства.

Папа слыл в городке суровым родителем. Он был тренером и игроком почти во всех видах спорта – баскетболе, бейсболе, американском футболе – и всюду добивался большого успеха. По его мнению, детей в нашем городке баловали, и он всегда говорил им об этом. «Нельзя быть изнеженными слабаками!» – кричал он на двенадцатилетних ребят в моей баскетбольной команде. Хвалил он нас очень скупой, зато эта похвала имела цену. Он хотел, чтобы мы ее заслужили – стойкостью, добросовестным трудом, – и за это дети его любили и побаивались одновременно. Папа был поборником классической дисциплины и не стеснялся это показывать.

Когда мы с братом и сестрой стали подростками, он придумал специальные кодовые слова, которыми предупреждал нас, что мы вот-вот перейдем черту, которую переходить не стоит. Когда они звучали в разговоре, за обеденным столом или на людях, это значило: «Последнее предупреждение. Не злоупотребляй моим терпением». Скотт, мой старший брат, был типичным первенцем и обожал ставить под сомнение отцовскую власть. Ему в качестве

такого пароля достались «сливки». Моим было «мороженое», а младшей сестре, Лайзе, достался «шоколад». Если мы втроем плохо себя вели, выводили маму из себя и были в шаге от трепки, отцу достаточно было крикнуть: «Сливочное эскимо!» – и мы тут же останавливались. Правда, теперь мне кажется, что яростный вопль «Сливочное эскимо!» не избавил папу от репутации ужасного родителя среди моих друзей.

Даже в то время мы понимали, что его суровый характер и строгая дисциплина – просто проявление огромной любви. Он хотел выжать из нас лучшее, и у него это получилось. Ни один тренер не спрашивал с меня строже. В последний день чемпионата штата среди четырнадцатилетних у меня поднялась температура, но папа все равно заставил меня сыграть три матча, потому что знал, как сильно я хочу победить в соревнованиях. Но результаты того стоили. И когда я задумываюсь, что именно нас – меня, брата и сестру – мотивировало больше всего, все сводится к фразе, которую папа постоянно повторял и которая не позволяла нам сдаваться. Он обожал напоминать: «Брауны не такие, как все».

Мы знали, что некоторые платят детям за хорошие отметки: 100 долларов за пятерку, 75 за четверку, 50 за тройку и так далее. Когда я попросил родителей придумать какую-нибудь награду за результаты в учебе, идею задушили в зародыше.

– Пол Мацца только что получил за хорошие оценки полторы сотни. Может, вы мне тоже что-нибудь дадите? – намекнул я.

– Брауны не такие, как все. Мы благодарны тебе, этого достаточно.

На Хануку^[2] нам дарили подарки не восемь вечеров подряд, а только четыре, а взамен четырех оставшихся мы выбирали благотворительную организацию, в которую родители жертвовали от нашего имени. Когда мы спрашивали, почему половина наших подарков идет на благотворительность, родители отвечали просто: «Потому что Брауны не такие,

как все».

У большинства друзей были высокотехнологичные игрушки и игровые приставки, а нам велели читать книги и играть на свежем воздухе. Наши мольбы и доводы всегда наталкивались на один и тот же ответ: «Брауны не такие, как все». Папа не считал, что мы лучше других, просто хотел, чтобы его дети стремились соответствовать более высоким стандартам.

Этой фразой мама с папой не только оправдывали особый подход к воспитанию, но и хвалили нас, когда мы проявляли смелость и шли против течения. Когда кто-то из нас заступался за одноклассника, родители выражали свое признание словами: «Знаешь, почему ты это сделал? Потому что Брауны не такие, как все». Детям не нужно ничего, кроме родительского одобрения, поэтому очень скоро у нас выработалось внутреннее стремление жить, соответствуя идеалам, которые они для нас определили.

В старших классах, прежде чем отпустить нас на вечеринку, отец говорил: «Помните папины правила». Это значило: «Не делай ничего, чего не стал бы делать на глазах у папы. Поступай так, как будто папа всегда рядом».

От нас ожидали совершенства, и это стало стержнем, сформировавшим наши ценности, а ценности определяют, какие решения мы принимаем в жизни. Они были постоянным напоминанием: чтобы достичь чего-то исключительного, надо стремиться соответствовать исключительным стандартам, что бы ни думали окружающие. Мой папа даже заказал для машины номера с буквами YBNML, в которых моим школьным товарищам виделось «Why be an animal?» – «Зачем быть животным?». Истинное значение было более подходящим: «Why be normal?» – «Зачем быть как все?».

Папина энергичность и вера в силу инаковости, несомненно, была порождена жизненным опытом его родителей. Когда бабушке Эве (мы ее звали просто Ба) было 14 лет, ее саму и еще

27 членов семьи, в том числе ее маму и двенадцатилетнюю сестренку, выгнали из дома и заперли в гетто с другими евреями, жившими в их венгерском городке. Оттуда в вагонах для скота их отправили в страшный концлагерь – Освенцим. После прибытия на место людей выстроили перед лагерными врачами и начали распределять налево и направо. Всей бабушкиной семье приказали отойти налево, но сама она была в трудоспособном возрасте, поэтому врач настоял, чтобы ее поставили направо. Она плакала от страха и не хотела разлучаться с мамой и сестрой. Нацисты-охранники били ее до тех пор, пока она не потеряла сознание. Проснувшись, она начала спрашивать других заключенных лагеря, где ее семья. С мрачными лицами ей показали на дымовые трубы. Всю семью отправили в газовые камеры и сожгли в печах в день прибытия в лагерь.

Ба вынесла жестокие условия и бесчисленные смерти окружающих. Она пробыла в Освенциме полгода, потом ее перевели в другой концлагерь. По ее словам, «Берген-Бельзен был хуже Освенцима. Туда попадали только умирать». Но Ба верила, что война кончится, ее будет ждать отец и ей обязательно надо выжить, чтобы у него остался хоть один родной человек. Эта мысль изо дня в день поддерживала в ней дух и помогла выстоять. Благодаря чувству цели она выжила там, где погибли столь многие.

В Берген-Бельзене Ба провела восемь месяцев, до самого конца войны, после чего была освобождена американскими солдатами. Она настолько ослабла, что не могла самостоятельно есть: это спасло ей жизнь, потому что ее кормили медленно и желудок смог приспособиться к твердой пище. Поскольку Ба когда-то чуть не умерла от голода, она никогда бы не допустила, чтобы то же случилось с внуками, и стала почти одержима тем, чтобы мы хорошо питались. Она целыми днями готовила нам куриную лапшу, говяжью грудинку, мороженое в вафлях и шоколад, чтобы в пятницу вечером наполнить наши животики,

и, не отрываясь, смотрела, как мы едим. Как только тарелка становилась пустой, появлялась следующая огромная порция.

– Еще десерт, мои дорогие, – говорила она, одобрительно кивая.

Поправившись, Ба наконец-то вернулась в Венгрию, чтобы найти своего отца. Пассажиры со слезами радости на глазах встречались с близкими, а она оказалась на будапештском вокзале совсем одна. Отец так и не пришел на вокзал – он погиб в трудовом лагере в России. Не пришел никто. Совершенно опустошенная, она позвонила дяде – единственному родственнику, который, как оказалось, смог выжить, и он пригласил ее пожить у него.

Спустя несколько лет дядя предложил Ба познакомиться со своим другом Йозефом, тоже пережившим холокост. Он год пробыл в Дахау, там были убиты его отец и оба младших брата. Красноречие и упорство Йозефа, их общая боль углубили связь между молодыми людьми. Йозеф Браун предложил Эве стать его женой, и вскоре у них родились девочка и мальчик. Их сын, Эрвин Браун, – мой отец. Когда в 1956 году в Венгрии вспыхнул антикоммунистический мятеж, они решили ради безопасности бежать в США. Мой дедушка (мы его звали Апу) первым разведаль путь и ночью перешел через венгерскую границу, а потом вернулся забрать мать, сестер, жену и детей.

Потом они тайком проникли на набитое эмигрантами судно и 13 дней плыли через Атлантику. Первые ночи на американской земле мой отец с семьей провел в Нью-Йорке, в лагере для еврейских беженцев. Благотворительная организация помогла им найти однокомнатную квартиру в бруклинском районе Краун-Хайтс. Дедушка устроился зубным техником и делал протезы, а Ба десять лет работала в каторжных условиях – вязала одежду всего за доллар в день, и все это для того, чтобы обеспечить детям и будущим внукам лучшую долю.

Говорить по-английски без акцента папа научился, прилежно слушая, как американцы произносят слова в телесериалах, например в The Lone Ranger и The Little Rascals^[3]. Он прекрасно учился, перескочил восьмой класс и поступил в престижную школу Bronx High School of Science. Бабушка и дедушка так боялись, что с единственным сыном что-то случится, что не подписали согласие на его участие ни в одной спортивной команде. Поэтому он ждал, пока родители уйдут на работу, а потом украдкой отправлялся играть в баскетбол и американский футбол на городских спортплощадках.

Папины родители всегда мечтали, чтобы он стал успешным зубным врачом. Окончив колледж за три года, папа решил поступить учиться на стоматолога в Пенсильванский университет. Там он познакомился с деревенской девушкой из небольшого городка в горах Катскилл, и эта встреча изменила всю его жизнь. Девушкой была моя мама Сьюзен. Ее отец Сэм бежал из Польши от преследований непосредственно перед холокостом, но умер, когда маме не было и одиннадцати. Воспитывая дочь, бабушка Дороти особенно старалась привить ей моральные качества и гражданскую ответственность. Мамино любимое слово – «честность», именно это ее учили ценить больше всего.

В первые выходные первого курса папа пришел на студенческий вечер и встретил мамину старшую сестру Линн. На следующий день ему показалось, что Линн спускается по лестнице, и он окликнул ее по имени. Но оказалось, что это была не Линн, а Сьюзен, моя мама. Она его тут же отшила, что, конечно, только подогрело папин интерес. Он начал ее буквально преследовать, а после первого свидания заявил друзьям: «Я на ней женюсь». Он даже написал это и положил листок в бутылку на каминной полке, где записка пролежала, пока он ее не показал маме на свадьбе.

Когда родители были готовы открыть собственный кабинет

стоматологии и ортодонтии, они составили список своих самых заветных пожеланий и на его основе – рейтинг окружающих районов. Самым важным критерием было образование, а лучшие государственные школы сосредоточились в Гринвиче. В этом городке было развито волонтерское движение, что очень привлекало маму, и росло культурное разнообразие, с которым отец хотел познакомить детей. Они взяли кредит и купили дом в Кос-Кобе – исторически итальянском рабочем квартале, населенном в 1950-х работниками, занимавшимися в городке строительством. Когда мы переехали, я был еще маленьким, поэтому мои самые ранние воспоминания связаны с этим районом.

В старших классах я круглый год играл в баскетбол. Однажды в выходные в мою команду пришли два высоких парня-африканца. Они должны были выступать с нами на летних соревнованиях в Олбани. Эти ребята возвышались над всеми остальными – Сэм был почти два метра ростом, а Корнелио – два метра десять сантиметров, но я сразу почувствовал их тепло и доброту. Они родились в Мозамбике и были друзьями детства, а в США попали в поисках образования.

Во время соревнований мы быстро подружились. По дороге домой Сэм и Корнелио спросили, могут ли они пять дней до следующих соревнований пожить у меня дома. У нас постоянно гостили члены команды, друзья и родственники, поэтому мы быстро согласились. Но когда второе соревнование закончилось, они спросили папу: «Можно мы останемся на следующую неделю тоже?»

Сэм и Корнелио должны были вернуться в Филадельфию, где жили последние восемь месяцев, но они категорически не хотели ехать туда даже за вещами. Когда мы спросили, почему, они признались, что их заманили в Америку обещанием потрясающего образования. Их семьи заплатили тысячу долларов

за билеты на самолет, но когда мои друзья прилетели в США, их отвезли в каморку в трущобах Южной Филадельфии. «Школа», в которой они должны были учиться, оказалась комнатой на задворках захудалой церкви. Учитель приходил в начале дня, раздавал учебники 25 мальчикам и уходил. Все это было ширмой для афериста, прикидывавшегося баскетбольным тренером, ищущим игроков. Он заманивал детей в Штаты, а потом посылал их играть за колледжи, связанные с обувными компаниями, в зависимости от того, какая из них заплатит больше. Если кто-то из игроков пробивался в Национальную баскетбольную ассоциацию, спонсирующая обувная компания получала «своего человека». При этом никто из ребят не получал настоящего среднего образования.

На вторую неделю пребывания Сэма и Корнелио в нашем доме приехал из колледжа мой брат и отвез их в государственную школу в Гринвиче, куда ходил я сам. У ребят загорелись глаза, ведь в погоне за образованием они преодолели тысячи километров. Увидев шанс воплотить свою мечту, они попросили нас стать их законными опекунами в США, чтобы ходить в нашу местную среднюю школу.

Папа сам в прошлом был иммигрантом, поэтому история мальчиков нашла отклик в его душе. У нас ночевали сотни детей, но в Сэме и Корнелио было что-то особенное. Они были очень искренними и скромными, просто воплощением честности, которая так ценилась в моей семье. Они совершенно покорили маму и сестру. Скотт тоже был в восторге от этой идеи.

Однажды вечером родители пригласили меня поговорить с глазу на глаз. Они передали просьбу мальчиков принять их в нашу семью и сказали, что окончательное решение за мной. «Тебе придется их опекать, помочь им влиться в школу. Весной тебе поступать в колледж, мы знаем, какая это нагрузка, поэтому тебя это решение затронет в первую очередь. Все хотят их принять, но выбирать тебе».

Если твои предки пережили холокост, ты с детства понимаешь, что когда-то у твоей семьи забрали все. Выжить, а потом радикально изменить свою судьбу помогли им только сила воли, помощь окружающих и стремление к образованию. Волю и жажду учиться Сэм с Корнелио проявили в избытке. Им нужно было просто чуть-чуть помочь. Когда-то люди бескорыстно помогали моей семье, и сейчас у меня появился шанс отдать этот долг.

Тем вечером я сказал маме с папой, что тоже за то, чтобы принять ребят, и вскоре родители стали их официальными опекунами в США. Сэм и Корнелио начали ходить в гринвичскую среднюю школу со мной и моей сестрой и стали нашими новыми братьями.

Встречать субботу мы стали немного по-другому, потому что над столом теперь возвышались два африканца, но истинные перемены были намного глубже. Мои родители дали этим мальчикам невероятную возможность – изменить траекторию их жизни. Но нам они дали нечто большее. Они изменили нас. Они, несомненно, изменили меня.

Я впервые начал осознавать, что где-то за пределами родного города простирается огромный мир. Я стал задумываться: а если бы наши роли поменялись и в Мозамбике выросли не они, а я, – хватило бы мне самому отваги, чтобы покинуть родной дом и отправиться в неведомую страну?

Чем больше я слушал о том, что пришлось преодолеть Сэму и Корнелио, тем больше я узнавал о качествах, необходимых, чтобы изменить свою судьбу. Сэм и Корнелио – единственные в своей семье и среди друзей отклонились от уготованной им участи. Они не подражали сверстникам, а решили быть другими. Сделав это, они доказали, что борьба, самопожертвование и служение цели могут невероятно изменить человека.

Мантра 2

Выйди из зоны комфорта

Где бы человек ни вырос, мерило для него – его окружение. Хотя я вырос в семье стоматолога и ортодонта, у многих моих друзей родители занимались банковскими инвестициями, управляли хеджевыми фондами, были CEO^[4] компаний. Уже в детстве мы знали, что в толпе родителей, болеющих за нашу футбольную команду, обычно можно найти несколько мультимиллионеров. Когда я окончательно понял, что одни знакомые семьи зарабатывают огромные деньги, а другие – совсем немного, любовь к соревнованиям и числам переросла в новую страсть – Уолл-стрит. Уже в средней школе я нацелился на работу в области финансов и решил стать миллиардером.

Тогда же я открыл счет на E*TRADE^[5] и начал торговать акциями Gap и Nike. В 16 лет я подрабатывал на каникулах в хеджевом фонде, пытаясь узнать о финансовых рынках все, что только можно. В 19 лет устроился в фонд фондов^[6] и поехал в Нью-Йорк. Но не для того, чтобы посмотреть город или купить поддельные часы на Сент-Маркс-плейс, а чтобы посетить Нью-Йоркскую фондовую биржу и побывать в торговом зале.

В те же годы у меня проявилась предпринимательская жилка, и я вошел в беспокойный мир малого бизнеса. Первые деньги я заработал в 12 лет физическим трудом – убирал во дворах и переносил мебель за шесть долларов в час. Вскоре я сообразил, что с расцветом eBay стало возможно выпускать компакт-диски с редкими записями концертов и продавать их по 40 долларов за штуку. Я тут же прекратил таскать кресла с газона в подвал

и начал делать тысячи долларов в год, рассылая свой товар по всей стране. Родители нам четко объяснили, что нас не будет поджидать целевой фонд и, если мы чего-то хотим, придется заработать и оплатить все самостоятельно. Из-за этого мне всегда было неудобно трудиться только на одной работе, и если появлялась возможность заняться небольшим бизнесом, я постоянно прикидывал, как это сделать.

Желание изучать экономику и заниматься инвестиционным банковским делом привело меня в Университет Брауна. Я был хорошим баскетболистом и получил приглашение от нескольких вузов, но здесь у меня была возможность исполнить свою мечту – играть в первом дивизионе, сочетая это с научными интересами. Я сразу записался на лекции по социологии, менеджменту и предпринимательству, в том числе на менеджерский курс Engineering 90 (который мы нежно называли Engine 90) к профессору Барретту Хэйзелтину – на его уроках родилась компания – производитель напитков Nantucket Nectars. Каждый слушатель курса должен был написать бизнес-план для вымышленной компании, и я впервые начал узнавать деловую изнанку мира менеджмента.

Я уверенно шел к прибыльной работе в области финансов: был студентом, спортсменом, и впереди меня ждало то, что всегда манило: машины, яхты и роскошные особняки. У меня было много забот в кампусе, баскетбольная команда приближалась к одному из лучших сезонов в истории университета, и казалось, что все идет по плану. Друзья и родные считали, что мой великий план прекрасно реализуется, но у меня появлялось все меньше вопросов о деньгах и больше – о цели.

В конце второго курса мой друг Люк, живший в соседнем общежитии, пригласил меня посмотреть фильм под названием Baraka^[7]. «Это самый прекрасный фильм из всех, которые я видел. После него ты посмотришь на мир по-другому», –

сказал он.

Varaka на многих языках означает «благословение». В фильме не было актеров как таковых, не было сюжета, и сначала я вообще не понимал, что происходит на экране, но картина все равно впечатляла. Я увидел серию сцен, снятых по всему миру: захватывающие чудеса природы перемежались с церемониями и местными обрядами. В фильме показали 24 страны – величественные руины Индонезии, поля смерти в Камбодже, красочную толчею Индии.

Одна сцена особенно захватила меня. Множество людей бродили в мутной реке, молились и совершали приношения. Мужчина нес на плечах какое-то украшение, от которого поднимался дым. Женщина дрожащими руками набирала в чашу речную воду, явно благоговей перед ее святостью. По всему берегу горели костры. В последние секунды сцены показалось что-то обугленное. Через несколько мгновений я понял, что это такое, и ужаснулся. С одной стороны было лицо, с другой – нога. Это был сожженный человек.

Меня как будто ударили поддых. Я понятия не имел, где сняли эту сцену и почему все это происходит, но знал, что она настоящая и важная духовно. В голове пронеслась мысль: *если прямо сейчас, в этот самый момент, пока я сижу в общежитии, где-то на планете происходит все то, что я вижу на экране, мне надо обязательно отправиться в эти места и увидеть все своими глазами*. Как можно вырасти в Коннектикуте, ходить в колледж в Род-Айленде, переехать в Нью-Йорк и не увидеть никаких стран, кроме собственной?

Я купил этот фильм и стал приглашать друзей на просмотры. И каждый раз я открывал в нем что-то новое, а желание исследовать необъятные просторы за пределами замкнутого мирка становилось все сильнее.

В интернете я выяснил, где снимали сцену в священной реке. Это оказался город Варанаси, духовная столица Индии,

расположенная на левом берегу Ганга. Индуисты обожествляют эту реку, а город, по легенде, был основан самим богом Шивой. В водах Ганга молодые индусы смывают с себя грехи, а старые и больные надеются умереть в Варанаси, чтобы достигнуть нирваны. Я понял, что обязательно должен там побывать.

Почувствовав, что мне нужно время для саморазвития, я ушел из баскетбольной команды и углубился в вопросы духовности и веры. Чтобы разобраться, почему я должен верить именно своей религии, а не какой-нибудь еще, я начал каждую неделю учить Тору под руководством раввина. Параллельно я активно занялся изучением различных верований и духовных течений, часами просиживал в библиотеке и каждый месяц сосредоточивал усилия на текстах новой религии: даосизма, индуизма, христианства, буддизма, ислама и так далее. Я не принимал на веру все то, чему меня учили, а наоборот, подвергал сомнению все свои допущения и решил принять только то, во что искренне поверю.

В отличие от школы, поощряющей конформизм, колледж научил меня, что ставить под сомнение все, что, как мне казалось, я знаю, — нормально, даже желательно. Это было похоже на пробуждение. Я первый раз в жизни начал присматриваться к своим особенностям и интересам и радоваться им. Книги «В дороге», «1984» и «Человек в поисках смысла»^[8], которые я прочел, поощряли индивидуальность и поиск цели в жизни. Я перестал слушать поп-музыку и нашел исполнителей, слова которых действовали так же сильно, как инструментальное сопровождение: Боба Дилана, Ричи Хэвенса и Вана Моррисона. Их песни стали моим Священным Писанием. Передо мной открылось, что успех в жизни не в том, чтобы соответствовать чужим ожиданиям, а в том, чтобы самореализоваться как личность. После двадцати наступает время, когда понимаешь, кем тебе суждено стать, и пробиваешь себе путь. Благодаря прочитанным книгам, музыке и беседам

до поздней ночи со знакомыми и незнакомыми людьми я начал творить свою идентичность, не оглядываясь на чужие прихоти и ожидания.

Пройдя через серьезную душевную трансформацию, я стал подумывать о том, чтобы на следующий год провести некоторое время за границей. Я рассматривал варианты в Индии, Южной Африке и Юго-Восточной Азии, но в конце концов папа предложил мне альтернативу: «Присмотрись к программе “Морской семестр” (Semester at Sea, SAS). Один мой пациент недавно вернулся в полном восторге».

Сначала я был настроен скептически, но чем больше вчитывался в программу, тем большее впечатление на меня производила возможность объехать десяток стран, а потом впервые в жизни самостоятельно предпринять путешествие с рюкзаком за плечами.

Я хотел настоящих вызовов. Может, это звучит странно, но мне хотелось на своей шкуре испытать, что такое отсутствие комфорта. Многие мои кумиры — музыканты, писатели, художники — создали выдающиеся шедевры не в состоянии счастья и довольства, а в период борьбы. Большинство моих любимых песен — это гимны, вдохновленные войной, безответной любовью, гражданским протестом.

Многие всю свою жизнь живут, как в пузыре, и окружают себя людьми, которые разделяют их мнение, говорят на одном с ними языке, смотрят на жизнь точно так же. Мы боимся оставить знакомую обстановку, и это нормально. Но только исследуя незнакомое, мы перестаем заикливаться на ярлыках, определяющих, *что* мы собой представляем, и узнаем, *кто* мы такие на самом деле.

Через месяц я подал заявление на участие в программе «Морской семестр» и был принят. Кроме родителей, я никому об этом не сказал, потому что не хотел, чтобы со мной поехал кто-то из школьных и университетских товарищей. Я их люблю,

отношусь к ним с уважением, но в это путешествие решил отправиться в одиночестве. Мне хотелось узнать, как я буду реагировать, когда знакомое прошлое перестанет диктовать шаги к будущему.

В дни перед отъездом я нервно писал в дневнике: «Приключение всей моей жизни начинается... Я оставляю за плечами все: предрассудки, ожидания, комфорт, друзей, семью. Не знаю, как повлияют на меня эти сто дней, но я точно вернусь другим человеком».

Истинное самопознание начинается там, где заканчивается зона комфорта. Оказалось, что у меня она закончилась быстрее, чем я себе представлял.

Мантра 3

Помни, что у тебя есть цель

Лучи восходящего солнца заглянули в маленький иллюминатор, через который всего лишь несколькими часами раньше я смотрел на вздымающиеся вдаль десятиметровые волны. Проснувшись, я заметил, что моя койка встала по диагонали. Сама каюта преобразилась до неузнаваемости. Тумбочка, которую я заклеил скотчем, чтобы не слышать стук постоянно открывающихся ящиков, перевернулась набок. По всему полу были разбросаны одежда и учебники. Мой нежно любимый Canon SD300 треснул и валялся там же. Я взглянул на соседа по каюте. Обычно Джарет, полный энергии, яростно писал что-то в своем дневнике, но сейчас он был бледен и скован страхом. Я не мог понять, что случилось, но чувствовал: что-то плохое.

Но по крайней мере перестала болеть голова.

Я забыл взять с собой лекарство от головной боли, поэтому, когда вчера вечером у меня начался ужасный приступ мигрени, проглотил снотворное, чтобы отключиться: я уже принимал такие лекарства в старших классах, когда подолгу не мог уснуть. Но снотворное на этот раз не усыпило меня, а сковало глубоким забытием и никак не хотело отпускать.

— Что стряслось? — спросил я Джарета и попытался встать. Тут каюта качнулась набок, и мы ухватились за койки.

— Последние несколько часов просто безумие какое-то, — проговорил Джарет испуганно. Я ничего не помнил. Джарет рассказал, что в три часа ночи его разбудил звук перекачивающейся по каюте мебели — столиков, коек, тумбочек.

Он вышел в общий зал, где, как ему казалось, будет безопаснее. Большинство наших соседей поступили так же. Через час Джарет вернулся в каюту, чтобы помолиться, записать пару мыслей и проверить, все ли со мной в порядке. Оказалось, что, пока мир вокруг нас рушился, принятое снотворное действовало как надо.

Тринадцатью днями раньше в канадском Ванкувере я вступил на борт круизного судна MV Explorer, горя желанием поскорее начать «Морской семестр». Мы проведем в пути сто дней, обогнем земной шар, откроем сердца культурам четырех континентов. Это будет путешествие всей жизни.

Мы покинули порт и взяли курс на Южную Корею, но вскоре оказались в полосе сильного волнения, вызванного воздушными потоками низкого давления, двигавшимися вдоль ледяной северной границы Тихого океана. Старые корабли «Морского семестра» зимой обычно шли с востока на запад дорогим, но более безопасным фарватером, однако наше судно было совершенно новым, поэтому было решено пересечь Тихий океан в северных широтах.

Дни шли, качка все усиливалась, студенты начали горстями есть таблетки от морской болезни. Тем не менее, несмотря ни на что, наш моральный дух оставался на высоте. Мы ковыляли из класса в класс и вяло шутили, что «учимся ходить, как морские волки». Когда за обедом со стола съезжали на пол тарелки, мы легкомысленно хихикали. Это ведь приключение! Мы – 650 студентов на борту судна водоизмещением 2400 тонн с двумя мощными двигателями – неуязвимы.

Телевидения у нас не было, а интернет работал очень медленно и невероятно дорого стоил, поэтому по вечерам мы развлекали себя сами: читали любимые книги и путеводители Lonely Planet, играли в настольные игры времен нашего детства, например в монополию и скрэббл^[9], часами разговаривали о Бге^[10] и гитаристах.

День за днем шторм все усиливался, но мы были совершенно уверены в командире корабля капитане Баззе, седовласом мореплавателе с южным акцентом. Когда он давал команды, мы слушались, а раз он заявил, что мы спокойно пробьемся через надвигающийся шторм, значит, так оно и есть.

Каждый день капитан давал нам свежую сводку погоды и координаты судна. Карты Google еще не вошли в нашу повседневность, поэтому студенты с волнением записывали широту и долготу, чтобы потом с их помощью определить наше положение на настоящей бумажной карте. Администратор (также именуемый деканом по студенческим вопросам), которого мы еще не видели, после обеда связывался с капитаном Баззом по внутренней телефонной связи и давал указания в отношении процедур и мероприятий. За успокаивающие радиосеансы мы прозвали его Голосом. Поздним вечером раздавался громкий звук – «Бим-бом!» – а затем по всему судну эхом звучал Голос.

– Добрый вечер! Прослушайте вечерние объявления, – мурлыкал громкоговоритель, хотя вполне мог бы сказать: «Вы слушаете “Голос”, радио, где много музыки и мало разговоров...» Капитан Базз и Голос не волновались, мы тоже.

Почти две недели мы терпели звон посуды и скользящие стулья, а океан становился все суровее. На рассвете тринадцатого дня плавания, примерно в тысяче километров от берегов Аляски, я пребывал в глубокой дреме после снотворного, а наш корабль вошел в пересечение трех сильных штормов. Вскоре после того, как я проснулся, в громкоговорителе зазвучал потрескивающий Голос.

Бим-бом!

– Доброе утро! – Голос звучал так, как будто всю ночь не спал. – Мы столкнулись с неблагоприятными метеоусловиями и проходим зону очень сильного волнения. Просим всех надеть

спасательные жилеты и оставаться в своих каютах. Это простая мера предосторожности для обеспечения безопасности пассажиров. Повторяю: пожалуйста, наденьте спасательные жилеты и не выходите из кают.

Мы с Джаретом переглянулись, нервно улыбнулись и начали рыться в шкафу, чтобы достать наши громоздкие спасательные жилеты. Когда мы вышли из Ванкувера, всех студентов вечером собрали на инструктаж на тему пунктов сбора, куда надо прийти в случае чрезвычайной ситуации. Потом мы тренировались садиться в подвешенные за бортом корабля спасательные шлюпки. Мы нарядились в спасательные жилеты, с интересом включали на них маячки и тыкали друг в друга, пытаясь казаться крутыми. Все было как на первом курсе, и на инструктора никто не обращал особого внимания.

Но сейчас это была не тренировка, хотя ситуацию еще никто не принимал всерьез. Мы с Джаретом застегнули жилеты, встали на матрас и начали наблюдать, как волны за иллюминатором поднимаются все выше и выше. Примерно час мы взлетали и падали вместе с кораблем, как ковбой на брыкающемся мустанге на ярмарке штата. И тут по всему судну прошла вибрация.

– Что-то не так, – с беспокойством сказал Джарет.

Тогда мы еще не знали, что три шторма породили волну-убийцу высотой 18 метров. Она промчалась по океану и врезалась в наше судно со стороны носа. Стена воды вдребезги разбила бронированные стекла рубки и залила силовую установку. Ледяная вода замкнула электронику, двигатели умерли, навигационные приборы отключились.

Бим-бом!

Голос говорил так, будто только что пробежал марафон: между каждым предложением он делал глубокий вдох.

– Внимание! Выходите на четвертый ярус и выше! Не пользуйтесь лифтом! Помогайте подняться по лестнице

женщинам и детям. Немедленно идите к точкам сбора, не снимая спасательных жилетов!

В грудь ударила тяжесть осознания, и я выдохнул. К горлу из желудка подступила желчь, ноги обмякли, больше не было сил стоять.

Из инструктажа я помнил, что болтающиеся за бортом шлюпки – единственный выход с судна. В таких условиях мы просто не сможем выбраться наружу и погрузиться в них, а надувной плот тут же перевернется. Надежного плана спасения не было.

«Сегодня я умру, – пронеслась мысль. – Еще два часа, и я захлебнусь в ледяной воде».

Я был как в невесомости. Этого не может быть!

«Мы наверняка пойдем ко дну, – думал я. – И я ничего не могу сделать. – Я почувствовал, что начинаю паниковать. – Но за что? Разве для этого я здесь? Чтобы сгинуть посреди океана?» Я закрыл глаза, спросил об этом высшую силу, которой всегда молился, и меня охватила волна спокойствия.

Я был абсолютно уверен, что мой час не пробил. Это было ни на что не похожее чувство. Раньше такого никогда не было. Внезапно я четко понял, что мне предстоит сделать на этом свете нечто больше, чем исчезнуть в пучине. «В 21 год погиб в океане» – не про меня. Не будет бдений при свечах и стипендий моего имени. Я пока не знал, в чем именно мое предназначение, но неожиданно понял, что, во-первых, оно существует, а во-вторых, я его еще не исполнил. Уверенность, что я выживу, пришла так же быстро, как мысль о смерти.

Теперь оставалось придумать, что делать.

Я опять посмотрел в иллюминатор и увидел противника. Мы находились в северной части Тихого океана, почти в тысяче километров от берега, зимой и яростно боролись с волнами. Понятно, что переохлаждения не избежать. Из тренировок отложилось в памяти, что, если придется покинуть корабль, надо

надеть теплую одежду с длинным рукавом. Чтобы сохранить тепло, я быстро надел университетские баскетбольные штаны и толстовку с капюшоном. В эту минуту в каюту ворвались мои друзья – Дэйв и Рид.

Дэйв был очень набожным парнем, сыном пастора. Рид родился в Техасе, был настоящим джентльменом-южанином. Джарет – возвратившимся к вере христианином из Стиллуотера в Оклахоме. Поэтому я очутился не просто в компании братьев по оружию, а в настоящей рыцарской дружине.

– Снаружи у всех истерика, люди собираются в кружки и молятся, думают, что мы все погибнем, – выпалил Рид.

Они с Дэйвом заявили, что наш долг – во что бы то ни стало оставаться сильными и вывести остальных по лестнице на пятый и шестой ярусы.

– Что бы ни случилось, – сказал Рид, – надо сохранять присутствие духа и всем видом показывать, что мы победим. Люди будут искать в нас поддержку, поэтому, как бы плохо ни было, обязательно старайся выглядеть невозмутимым.

Перед тем как выйти в хаос, я переоделся в тонкую шерстяную толстовку с длинным рукавом и светлые штаны, которые оказались в багаже. Чтобы выжить, мне придется плыть, а удержаться на плаву в легко промокающей тяжелой одежде невозможно.

Я посмотрел в зеркало и задрал майку. На груди была татуировка. За два года до этого я написал над сердцем слова «Ани маамин» – древнееврейское «Я верю» – в зеркальном отражении, чтобы правильно читать их каждый день в зеркале. Это первые слова Символа веры. В нем говорится, что, если в этой жизни поступать правильно, наградой будет искупление в мире грядущем. Делая татуировку, я отдавал дань вере, ведущей человека через самые черные минуты, но теперь моя вера в высшую силу по-настоящему стала единственной надеждой.

«Ани маамин». Я повторил эти слова, молясь хранящим меня

силам, а потом вышел из каюты навстречу панике.

Мы вчетвером разошлись по своим пунктам сбора, чтобы помочь другим подняться наверх. Корабль бросало все яростнее. Когда люди были в относительной безопасности, я нашел уголок на шестом этаже, сел и прислонился к лифту. Студенты искали пары и крепко обнимались, надеясь, что удвоенный вес поможет удержаться во время качки. Я держался рядом с Джаретом и Ридом и сцепился руками со стоявшей рядом девушкой. Слева от меня член команды начал раскачиваться как под гипнозом, сжимая Библию в одной руке и четки в другой. Ему было за сорок и он служил на MV Explorer много лет. Если даже он так испуган, дело и правда плохо. Я закрыл глаза и потер буквы на груди.

Бим-бом!

Говорил капитан Базз. Он сообщил, что нам придется выдержать шторм и команда делает все возможное, чтобы восстановить управление остановившимися двигателями. Он не упомянул о том, что подал сигнал бедствия береговой охране и спасение уже в пути.

Пока мы ждали дальнейших указаний, крики, молитвы и плач все не смолкали. Я расположился вне обеденного зала. Пытаясь удержаться на ногах, студенты хватались за столбы, поручни и друг за друга и надеялись, что судно не перевернется. Корабль кренился с боку на бок, почти параллельно воде. По полу столовой со зловещим скрежетом перекатывались осколки посуды, ножи и вилки. Не знаю, что было страшнее – понимание того, что мы отданы на милость океану, или иллюминаторы, в которых в зависимости от крена появлялись то вода, то тучи.

Через несколько часов группа студентов решила придумать, как выбраться из западни. Мы знали, что надо спустить шлюпки, но шлюпбалки^[11] были снаружи. К ним вели деревянная дверь и мостик в три метра шириной, огороженный крепкими леерами^[12]. Может, если как следует в них вцепиться, получится

добратся до шлюпки? Кто-то предложил попробовать. Моряк приоткрыл дверь, и тут же жестокий ветер распахнул ее настежь.

– Закрой! Закрой ее! – завопили студенты.

В этот момент корабль резко накренился на нос, и мы поднялись в воздух. Внизу, как раскрытая пасть, болталась дверь. За ней ревел океан. Люди начали скользить к проему, к ледяной воде. Крики стали еще громче.

Мы вцепились друг в друга, чтобы не упасть. Но тут MV Explorer бросило в другую сторону, моряк схватился за ручку и захлопнул дверь. Мы попадали, измотанные.

Через несколько часов качка ослабла, и капитану Баззу удалось восстановить питание одного двигателя, а пять часов спустя заработал и второй. Двигатели работали неравномерно, но даже с учетом рывков и тряски это был прогресс. У людей появилась надежда, команда начала раздавать на обед вчерашние булочки, и хлеб немного успокоил желудок и нервы. Наконец через семь часов, проведенных нами в спасательных жилетах, прорезался Голос.

Бим-бом!

– Дамы и господа! Опасность миновала. Можно вернуться в каюты. Пожалуйста, сохраняйте спокойствие. Мы работаем над планом действий. В результате сегодняшних событий судно сильно повреждено, поэтому будьте осторожны с разбитым стеклом и ждите дальнейших объявлений.

Возвращаясь в каюту, я с опаской и благоговением осмотрел погром. Полки, на которых когда-то стояли атласы и путеводители, сломаны пополам. Столы разбиты, весь пол усыпан острыми осколками. Старинный рояль в главном зале перевернулся и разбился.

Перед глазами промелькнуло зрелище бунта потрясенных студентов, громящих каюты и требующих отставки капитана Базза и окончания «Морского семестра». А на самом деле после этого дня мы стали ближе друг другу. Трудности чаще связывают,

а не разобщают.

На следующий день мы старались не говорить о шторме. Все впали в состояние тихого самоанализа. Если кто-то начинал плакать, другой старался его утешить. Некоторые студенты без лишних слов приводили в порядок библиотеку и собирали битое стекло. Другие писали что-то в дневниках или звонили домой по спутниковой связи, чтобы успокоить родителей. Я прошел мимо двух ребят, игравших в настольную игру, и услышал, как впереди кто-то воскликнул:

– Морской бой? Серьезно?! Ты что, издеваешься?

Давно я так не смеялся. Волнение ушло, и я испытал большое облегчение.

В конце концов мы добрались до Гонолулу и встали в док: повреждения двигателей оказались серьезными и не позволяли дойти до первоначальной точки назначения – Южной Кореи. Сступив на твердую землю, я упал на колени и поцеловал горячий асфальт. Сердце забилося. Я был в безопасности.

Эта история изменила меня навсегда: теперь я знал, что в моей жизни есть цель. Из бедствия родилась ясность. Я заглянул в лицо смерти, и что-то глубоко в душе дало ей отпор. Я оказался здесь не просто так. Я опять погладил татуировку, на этот раз с благодарностью. Вдали покачивался на волнах MV Explorer – потрепанный, но на плаву.

Мантра 4

В каждом карандаше кроется надежда

Благодаря необыкновенно умелой координации действий руководству «Морского семестра» удалось избежать отмены путешествия, и, дождавшись окончания ремонта, мы снова вступили на борт MV Explorer, чтобы продолжить путь. Мы посетили зарубежные страны, ночевали в гостиницах и хостелах, и многие студенты начали собирать сувениры. Кто-то оставлял на память рюмки с названиями городов на местных языках, другие покупали головные уборы или коллекционировали пивные бутылки. Многие фотографировали на фоне знаменитых достопримечательностей плюшевых медвежат Beanie Babies. Мы были просто студентами и хотели, чтобы какая-нибудь безделушка напоминала о местах, где мы побывали, и о том, что мы там обрели.

Меня не интересовал туристический ширпотреб, но я тоже придумал, что буду собирать, чтобы потом вспоминать и лелеять. Еще не вступив на палубу, я решил в каждой стране находить ребенка и задавать ему вопрос: «Если бы ты мог получить что угодно, что бы ты хотел больше всего на свете?» В каждом месте я знакомлюсь как минимум с одним ребенком, попрошу, чтобы он написал свой ответ, а когда вернусь, сделаю карту желаний. Я ожидал, что дети будут просить телевизор с плоским экраном, iPod, скоростную машину – то, что я сам хотел в детстве: самые новые игрушки, сияющий автомобиль, большой новый дом.

На Гавайях ко мне подошла очаровательная девочка и сказала,

что хочет со мной подружиться. Я, конечно, согласился.

– Но сначала ответь мне на один очень важный вопрос, – добавил я. – Если бы ты могла получить что угодно, что бы ты хотела больше всего на свете?

Она приставила пальчик к подбородку и со знанием дела посмотрела на маму, а потом ответила:

– Танцевать. – И уверенно кивнула.

Я рассмеялся.

– Нет, я имею в виду, если бы ты могла получить вообще все, что пожелаешь, что бы ты выбрала?

Она засмеялась, и было видно, что теперь она все поняла.

– Танцевать! – повторила она с удовольствием.

– Ух ты, как здорово! – Я широко улыбнулся – ее ответ обезоруживал своей искренностью. Я подумал, что в самые счастливые моменты сам тоже часто танцевал: первый концерт Майкла Джексона, папин сорокалетний юбилей, который мы устроили ему как сюрприз, ежегодные встречи выпускников и так далее. Оказывается, самая чистая радость доступна каждому и не зависит от статуса, признания и материальных благ. Похоже, мне самому предстоит многому научиться у невинных детей, с которыми я познакомлюсь в пути, так что я решил задавать больше вопросов и не пытаться давать готовые ответы. Внимательно слушать – куда более ценное умение, чем без удержу болтать.

В Пекине у входа в Запретный город я спросил одну девочку, чего она хочет больше всего на свете.

– Книжку.

– Правда? Ты ведь можешь выбрать что угодно, – настаивал я.

– Все равно книжку.

Ее мама объяснила, что девочка обожает школу, но собственных книг у нее нет. Ребенок мечтал о том, что для меня было чем-то само собой разумеющимся.

В Гонконге, в районе Коулун, я спросил маленького

мальчика, чего ему хочется. Его старший брат перевел мой вопрос, а потом передал ответ: волшебства.

На берегу Меконга во Вьетнаме я задал тот же вопрос застенчивой шестилетней девчужке. Она посмотрела на грязную коричневую почву под ногами и тихо произнесла:

— Я хочу, чтобы мамочка выздоровела. Она болеет и целыми днями лежит в постели, а мне хочется, чтобы она держала меня за руку, когда я иду в школу.

На тридцатый день путешествия я проснулся и увидел, как над индийским портом Мадрас поднимается сияющее красное солнце. Надо обязательно попасть в Варанаси.

Из-за промышленных и бытовых отходов Ганг в Варанаси — одна из грязнейших рек в мире, но при этом самая священная. Мне хотелось прогуляться по ее берегам с момента, когда я увидел ту сцену в фильме *Varaka*, и испытание штормовой волной только подогрело это желание. Долгие часы, когда наша жизнь висела на волоске, я молился больше, чем когда бы то ни было. Чувство, что мне много предстоит сделать — чувство цели, — лишь обострилось, мне оставалось только понять, в чем именно эта миссия заключается. Мне казалось, что частично я смогу найти ответ у Ганга, у святейших вод индуизма, в одном из самых намоленных мест в мире.

Но в первый же вечер на индийской земле я слег с ужасной лихорадкой. Когда на следующее утро мы приехали в аэропорт, я был в холодном поту, температура подскочила до 39,4. Чтобы справиться с силами, я пропустил всех в очереди на контроль безопасности, опасаясь, что, если другие что-то заподозрят, мне не позволят продолжить путешествие. На плечах у меня был тяжелый рюкзак, перед глазами все плыло. Подошла моя очередь пройти через металлодетектор, я посмотрел вниз и увидел, что ноги подкашиваются.

В следующую секунду я лежал на спине, а сверху что-то

кричали индийские охранники. Это был обморок. Меня взяли под руки и подняли. В бреду мне казалось, что меня тащат в тюрьму, но они просто сняли с меня рюкзак, положили его на ленту и провели меня через металлодетектор. По другую сторону на меня опять надели рюкзак и показали выход на посадку.

Когда я туда подошел, ко мне подбежал студент и закричал:

– Ты где ходишь? Тебя вся группа ищет! И что у тебя с лицом? Ты похож на привидение. И вся рубашка пропотела.

– Я только что упал в обморок. Только никому не рассказывай, – попросил я.

Я решил попасть в Варанаси любой ценой, а когда мы туда доберемся – очистить себя в водах Ганга. Мне было так плохо, что хуже уже и так не будет, а священные воды только помогут.

Лихорадка постепенно отпустила. Вечером мы пришли на железнодорожную станцию в Агре, и я увидел то, чего не видел никогда в жизни: толпы босоногих детишек, измазанных с ног до головы, выпрашивали еду и деньги. Они были такие маленькие, что не все могли сами ходить: четырехлетние несли на руках шестимесячных младенцев. Боль на их лицах просто разрывала сердце.

Нас заранее предупредили, что подавать детям нельзя: это делает их «хорошими работниками», поэтому главари будут и дальше отправлять их на улицы и порочный круг никогда не разомкнется. Некоторые купили детям поесть, но гнетущее чувство беспомощности все равно осталось. Я не знал, чем им помочь, и всю ночь думал об увиденном.

На следующее утро мы пошли на экскурсию в форт Агры, ослепительный красный дворец с видом на Тадж-Махал. Но я не мог сосредоточиться на архитектуре и, в мыслях постоянно возвращаясь к попрошайничающим на улицах детям, решил, что задам одному из них свой вопрос. У них ведь совершенно ничего нет. Что бы они выбрали, появись у них возможность иметь все,

что душе угодно?

Я отстал от группы и нашел мальчика с большими карими глазами. До этого он просил милостыню, а сейчас сидел в одиночестве. Когда я подошел к нему, чтобы поговорить, появился человек, готовый перевести вопрос. Я объяснил, что спрашиваю одного ребенка в каждой стране, что он выберет, если сможет иметь все, что угодно. Что бы пожелал этот мальчик, зная, что любое его желание исполнится? Ребенок подумал несколько секунд, а потом уверенно ответил:

– Карандаш.

– Точно? – спросил я. У него не было семьи, вообще ничего не было, и тем не менее желание было очень простым.

Начала собираться толпа, люди стали вмешиваться и подталкивать паренька:

– Ты можешь получить все что угодно! Этот человек может тебе это дать!

Но мальчик стоял на своем:

– Карандаш.

У меня в рюкзаке был обычный карандаш желтого цвета. Я достал его и вручил малышу.

Когда карандаш оказался в руках ребенка, его лицо озарилось. Он смотрел на него, как на бриллиант. Мужчина объяснил, что мальчик никогда не был в школе, но видел, как другие дети пишут карандашами. Меня просто шокировало, что человек может не ходить в школу. Именно тогда я начал осознавать, что такова судьба множества детей по всему миру. Может быть, такая мелочь, как карандаш – основа образования, – сможет раскрыть потенциал ребенка?

Для меня карандаш был обычной письменной принадлежностью, а для него – ключом. Символом. Вратами в творчество, любознательность и мир возможностей. Все великие изобретатели, архитекторы, ученые и математики когда-то были детьми и в руках держали только простой

карандаш. Может быть, именно деревянная палочка с графитовым стержнем внутри позволила им исследовать миры, которые иначе остались бы закрытыми?

Вплоть до этого момента я считал, что слишком молод и ни на что не влияю. Мне твердили, что без больших жертвований нельзя изменить чью-то жизнь. Но когда я сделал суший пустяк – вручил ребенку карандаш, это убеждение разбилось вдребезги. Я понял, что даже большие волны начинаются с маленькой ряби. *Это – мое, – подумал я. Вместо того чтобы давать милостыню или вообще ничего, во время путешествия я буду раздавать детям карандаши и ручки.*

На следующий день мы – дюжина студентов в сопровождении нескольких преподавателей 50–60 лет – поехали в пятидневный тур в Варанаси. Мы прибыли в город во время Махашиваратри, празднества в честь индуистского бога Шивы, «Разрушителя». Сотни тысяч людей стекаются в город, чтобы поучаствовать в этом священном событии. Мы планировали встретить заход солнца, а на следующее утро – восход, когда на берегу Ганга сжигают тела умерших. Наш гид Ванай был очень верующим и во время заката объяснил, что кремация на берегах Ганга позволяет в следующей жизни достигнуть нирваны. Но полная церемония на берегу стоит очень дорого и не по карману большинству, поэтому бедняки часто оборачивают тела близких саваном и пускают их плыть вниз по реке. Все это мы должны увидеть на следующее утро.

Группа, побывавшая здесь днем ранее, отправила нам прекрасные фотографии озаренных свечами берегов реки, но мне хотелось пережить все это не просто за объективом фотоаппарата. Я решил окунуться, погрузиться в воды Ганга вместе с местными.

– Река очень грязная? – спросил я Ваная.

– С биологической точки зрения – да, – ответил он. – Но раз она святая, а я верю, что это воды Б-га, разве Б-г причинит мне

вред?

Ванай наклонился, зачерпнул ладонями речную воду и напился. Все в лодке ахнули. Внутри я просиял. Я нашел родственную душу.

За ужином я поделился с друзьями, что утром, когда мы будем встречать рассвет, я войду в Ганг. Быстро поползли слухи, и ко мне подошел один из кураторов группы.

– Мы запрещаем тебе это делать, – заявил он. – Если войдешь в воду, ты заболеешь или вообще подхватишь какого-нибудь смертельно опасного паразита. Это категорически нельзя делать.

Я сказал ему, что ценю его совет, но решение приму сам.

На следующее утро я проснулся и надел под джинсы шорты, чтобы в нужный момент прыгнуть в воду. Когда я вновь встретил вчерашнего куратора, он опять напомнил:

– Если ты попробуешь искупаться, я тебя не пушу в автобус.

Его жена, также преподаватель, добавила:

– Это опасно! Если ты заразишься, а от этой воды нельзя не заболеть, придется ехать дальше без тебя.

– Не хочу показаться невежливым, но вы мне не родители, – резко ответил я.

Перед автобусом ко мне подошел Ванай.

– Многие беспокоятся. Я слышал, ты хочешь войти в реку. Зачем тебе это надо?

– Это самые святые воды на планете, – ответил я, немного напоминая заезженную пластинку. – Я хочу произнести здесь молитвы и помедитировать. Я верю, что это место близко к Б-гу. Я не индуист, но любое место, где люди так горячо молятся, считаю святым.

Он положил мне руку на плечо.

– Все это так. Только не прыгай с лодки... После экскурсии я тебе покажу, где войти в воду.

Мое сердце забилося. У меня появился союзник.

Наступил рассвет. Мы смотрели, как люди всех возрастов

купаются в реке. Кто-то медитировал, кто-то учил детей утренним обрядам.

Когда мы вернулись на берег, группа пошла фотографировать достопримечательности, а Ванай кивком показал мне ступени, ведущие к воде. Я незаметно отошел в сторону, разделся до шорт, подошел к берегу и вошел в реку. Я полностью погрузился, а потом, не задумываясь, окунулся с головой и открыл рот, как обычно в ванной или бассейне. Потом вынырнул и выплюнул ее, даже не подумав, какую ошибку, может быть, совершил, приняв в себя самую святую – и при этом самую биологически грязную – воду в мире. Назад пути не было.

Стоя по плечи в воде, я закрыл глаза и прочитал молитвы. Когда через десять минут я вышел из воды, пожилой брахман в шафрановых одеяниях и оранжевом тюрбане вокруг копны седых волос крикнул мне:

– Зачем вошел в Ганг?

Я объяснил ему. Он взял меня за руку, вынул моток ярко-красных и желтых нитей и дважды обвязал ими мое запястье. Закрыв глаза, он прочитал молитву защиты и благословения, а потом сказал, что это священная нить Варанаси.

Вокруг нас столпились индийские мальчишки. Я шел с ними несколько кварталов, а перед расставанием они попросили дать немного денег. Я залез в карман, достал несколько карандашей и раздал по одному каждому ребенку. Они тут же преобразились: начали рисовать на клочках бумаги, которые им дал хозяин магазина, пробовали писать буквы, делились своими успехами. Дети обрели новое ощущение – чувство свободы, независимости. Я был очень взволнован. Такая мелочь оказалась способна открыть чувство возможностей, чуда, связать людей, у которых есть так немного, с чем-то большим. В голове начали рождаться идеи, я заставил себя успокоиться, но, как ни старался, у меня не получалось забыть того мальчика, держащего в руках карандаш.

Мантра 5

Маленькими делами дай людям почувствовать себя значительными

После Индии мы отправились на бескрайние равнины Масаи-Мара в Кении, потом побывали в поселках Южной Африки, побродили по разросшимся бразильским фавелам. Вместо того чтобы ходить на экскурсии по историческим местам, я стал заводить друзей среди местных сверстников и просил у них разрешения немного пожить в их родных селениях. Эта простая просьба уводила меня очень далеко от истоженных путей и позволяла заглянуть внутрь деревенской жизни. Я стал просто одержим желанием узнать, как живут другие люди, меня поглотила вновь обретенная страсть помогать им. «Морской семестр» подошел к концу, мы замкнули круг вокруг земного шара, и я чувствовал в душе огонь.

Когда мы пришвартовались в Форт-Лодердейле во Флориде, на берегу нас уже ждали семьи. Мне сразу бросилось в глаза, что американцы намного крупнее, чем люди, которых я видел за рубежом. В развивающихся странах редко встретишь человека с лишним весом, а в толпе, махавшей нам с берегов Флориды, половина казалась просто гигантами. Как писал Марсель Пруст, «настоящее путешествие в открытие состоит не в том, чтобы стремиться находить все новые пейзажи, а в том, чтобы уметь по-новому увидеть то, что нас окружает». Я волновался, что дальние страны вызовут у меня культурный шок, а оказалось, что самый

большой культурный шок ждал меня дома.

Ба очень хотела сходить со мной в свой гольф-клуб в Бока-Лаго, а пока откармливала меня огромными порциями грудинки, фрикаделек, фаршированной рыбы, суши и куриной лапши. В море я много месяцев питался безвкусными роллами и вялым салатом, поэтому все это было настоящими деликатесами. Я хотел ими насладиться, но когда мы выбрасывали остатки в мусор, не мог не думать о том, сколько людей ложатся спать голодными там, где я недавно побывал.

Вечером мой брат Скотт, который теперь работал ведущим промоутером в ночном клубе в Атланте, настоял на том, чтобы мы отпраздновали мое возвращение в Саут-Бич. Я не провел на американской земле и десяти часов, а мы уже ехали в модный Sky-bar в Майами. В клубе танцевали полуобнаженные красотки в блестящих украшениях, держа в руках огромные бутылки Dom Pérignon по пять тысяч долларов. Их выступление до жути напоминало мне церемонии, свидетелем которых я стал в прошлые несколько месяцев. Только вот в обрядах религии кандомбле^[13] в Бразилии и в храмах приверженцев каодай^[14] во Вьетнаме люди превозносили жизнь, а не бутылки с алкоголем. Я почувствовал, что осуждаю окружающих, а это несправедливо, потому что они не видели того, что видел я, а сам я ни дня не пробыл в их шкуре.

Но как ни старался я избавиться от этого чувства, мне было ясно, что оно не пройдет, пока я не отправлюсь в новое путешествие. За время, проведенное за границей, я возмужал, однако дома жизнь, казалось, замерла. Я как будто вернулся в детскую спальню: все было так знакомо, что я мог не глядя нажать выключатель; когда же свет загорался, я чувствовал, что больше не подхожу к окружению. Родители всегда заверяли, что, когда речь заходит о путешествиях, в их моральной поддержке можно не сомневаться, поэтому я начал вынашивать планы, как опять отправиться в путь.

В мае и июне я сменил много работ и накопил ровно столько, чтобы июль и август посвятить вольному путешествию. Мы с другом Люком начали с Европы. Питаясь сэндвичами, мы посмотрели популярные туристические столицы вроде Парижа, Вены и Праги, но в поисках приключений заглянули и в более отдаленные уголки, например в Братиславу и Сплит. Там нам часто встречались добрейшие люди, нас приглашали в гости. В Дубровнике мы остановились у немолодой пары, с которой познакомились на автобусной остановке. Когда мы признались, что очень скучаем по домашним завтракам, нам по утрам стали оставлять на кухне свежий сок, теплый хлеб и яичницу. Эти лакомства подняли наш дух и напомнили, что даже в дороге можно встретить незнакомых людей, с которыми чувствуешь себя как дома. Дело, конечно, не только во вкусной еде. Сам их поступок показал нам, что доброту не измерить в долларах и центах. Она измеряется силой сопереживания, побуждающего повлиять на жизнь ближнего.

Остаток лета после поездки в Европу я провел с рюкзаком за плечами в Сингапуре, Таиланде и Камбодже. Со мной были Деннис, мой друг по «Морскому семестру», и его сосед по общежитию Зак. Чувство наступившего будущего в Сингапуре и великолепные тайские пляжи, конечно, не разочаровали. А в Камбодже мы погостили у Скотта Нисона, нестигаемого австралийца, бывшего кинематографиста, курировавшего такие блокбастеры, как «Титаник» и «Люди Икс».

Несколькими годами ранее Скотт побывал на печально известной свалке Стунг-Меанчей в столице Камбоджи Пномпене, где в ужасных условиях живут несколько тысяч нищих детей. Поняв, что помогать на расстоянии мало, Скотт ушел из Голливуда. Он продал дом и «порше», переехал в Камбоджу и основал организацию Cambodian Children's Fund (CCF), дающую кров, пищу, образование и профессиональную подготовку детям

с социального дна.

Фонд оказался маленьким, но активным, и руководил им человек, с которым я почувствовал глубокую связь. Я несколько раз по разным поводам проходил со Скоттом через Стунг-Меанчей. Запах отходов был ужасающий. При этом казалось, что Скотта там все знают, он беседовал со многими семьями об осмотре детей врачами ССФ. Дети крайне нуждались в помощи, и Скотт был лично связан с теми, кого хотел поддержать.

Он рассказал, что у него в штате работают местные сотрудники, потому что так лучше для детей, которыми занимается организация, но ему нужна помощь в сборе средств в США. Я сразу согласился стать первым координатором фонда по привлечению средств и обещал весь последний курс помогать организации давать детям образование.

Мой день рождения приходится на Хеллоуин. Я, как обычно, устроил карнавал, но на этот раз попросил гостей вместо подарков пожертвовать по десять долларов на благотворительность. В результате мне удалось собрать несколько тысяч, и это стало первым из многих моих мероприятий в поддержку ССФ.

Первая вечеринка прошла как по маслу, однако, планируя следующую, я столкнулся с препятствием. Я не мог доказать, что связан с ССФ, поэтому мне не была положена налоговая льгота на аренду помещения, которое я присмотрел. Я попросил Скотта придумать, как обосновать наши контакты, и он прислал мне по почте фирменные двусторонние визитки. С одной стороны по-английски были написаны мои имя и должность – «координатор по сбору средств», а на другой – то же самое на кхмерском, государственном языке Камбоджи.

Эти скромные визитки стали для меня лучшим подарком в жизни. Я почувствовал принадлежность к большому делу, почувствовал себя нужным. Двадцать долларов, которые были

потрачены на печать этих карточек, подарили мне ощущение значимости и позволили за несколько лет собрать для ССФ тысячи долларов. Я вдруг обрел идентичность, которой можно было гордиться, и все, что для этого потребовалось, – маленький кусочек бумаги.

Я стал острее, чем когда бы то ни было, ощущать цель в жизни, но меня по-прежнему грызло чувство, что меня никто не понимает. Четыре года в колледже очень быстро и радикально меня преобразили, и иногда у меня возникало ощущение, что разум уводит меня очень далеко и жизнь не поспевает за мыслями. Когда я решил после окончания вуза открыть благотворительную организацию и набросал план, все – родители, друзья, преподаватели – начали меня отговаривать. Я упорно работал, чтобы получить сразу три специализации – экономика, социология, а также частное и государственное управление, – и они боялись, что я все это перечеркну. «Тебе надо работать в высших эшелонах бизнеса, – уговаривали меня. – Только так ты заработаешь по максимуму, а потом, когда тебе будет сорок или пятьдесят, вложишь сбережения и сможешь улучшить наш мир».

С этим аргументом не поспоришь, и мне с неохотой пришлось согласиться. Мое резюме выглядело прекрасно и могло открыть много дверей. Я это отлично понимал и начал рассылать резюме в самые хлебные места, на которые только может претендовать выпускник, но в глубине души я знал, что дело уже совсем не в деньгах.

Все эти годы я работал и смог кое-что скопить. Но когда я заглядывал в бумажник, самой важной в нем всегда оставалась визитка ССФ. Она значила для меня намного больше, чем лежащие рядом с ней долларовые купюры, потому что благодаря ей я принадлежал к чему-то большему, чем я сам. Цель в жизни может проявляться по-разному, но чаще всего – в мелочах,

дарящих нам чувство связи с более широким целым.

Мне предстояло окунуться в мир корпораций, но визитки ССР разбудили во мне чувство, которое мне хотелось изучить поглубже. И я решил еще раз отправиться в путешествие по развивающимся странам. У меня были рюкзак, пара темных очков и ровно столько денег, чтобы четыре месяца продержаться в Латинской Америке.

Оставалось только написать завещание и сесть в самолет, летящий на юг.

Мантра 6

Туристы смотрят, путешественники ищут

Не могу точно объяснить, зачем я это сделал, но, осознанно или нет, я просто решил, что сделать это надо. Мне было 23 года, и я написал завешание.

Коллекцию музыки я оставлял сестре, журналы – брату, а все заработанные деньги – Cambodian Children's Fund. Вечером перед вылетом, после ужина, я напечатал документ и попросил маму подписать его в качестве свидетеля.

Мама взяла ручку, чтобы подписать завешание, и вдруг схватилась за кухонную стойку, по ее щекам потекли слезы.

– Ты что, правда заставишь меня это сделать? – умоляюще спросила она.

Я кивнул. Мне предстояло несколько месяцев в одиночку провести в отдаленных уголках планеты, и я хотел, чтобы в случае чего мое имущество гарантированно попало правильным людям. Конечно, ничего особенно ценного у меня не было, но лично для меня это были важные вещи. Иногда надо оставить все позади, чтобы понять их истинную ценность.

За ужином папа спросил, по какому маршруту я поеду. Я не смог удержаться от смеха. Тогда он сказал:

– Слушай, я не вмешиваюсь. Я просто хочу знать, где ты собираешься быть в первые тринадцать дней. Можешь не рассказывать, где станешь останавливаться, но скажи хотя бы названия городов.

– Папа, я представления не имею, где остановлюсь в первую

ночь, – откуда мне знать, где я буду в следующие двенадцать?

Я рассказал ему о Семук-Чампее, куда в прошлом году ездил Джарет, мой сосед по каюте в «Морском семестре». Там были изумрудно-зеленые озера и пещера, по которой можно было плыть целые километры, освещая себе путь свечой.

– Сначала я отправлюсь на поиски Семук-Чампея – это где-то к северу от столицы Гватемалы, – а оттуда начну исследовать Центральную и Южную Америку. Больше у меня пока нет никаких планов.

– А Мэтт не против?

Мэтт, мой друг детства, собирался первые два месяца путешествовать вместе со мной, но выяснилось, что он присоединится на неделю-другую только через месяц.

– Честно говоря, он только что мне написал. У него вчера что-то случилось, поэтому не знаю, сможет ли он завтра полететь.

– Ты что, издеваешься?

– Нет, конечно. Меня это тоже не радует. Но могу точно сказать, что в следующие несколько дней я должен попасть в Семук-Чампей. Говорят, потрясающее место.

– Покажи мне его в путеводителе.

– Я же сказал, что еду без путеводителя.

Папино терпение лопнуло.

– Что это вообще такое? Как можно не брать путеводитель?! – закричал он. – Ты специально меня выводишь из себя?

Я глубоко вздохнул и нервно поджал пальцы на ногах.

– Я больше так не путешествую – стану полагаться на советы других путешественников и местных, которых встречу по дороге. План сложится в процессе. – Эти слова прозвучали со всей наивной уверенностью, на которую только способен человек в 23 года.

Папа посмотрел на меня, рассерженно прикусил губу, чтобы сдержать гнев, и с недоверием покачал головой.

– Только постарайся не рисковать, – сказал он. – И не забывай

Когда я летел из Нью-Йорка в Гватемалу, у меня перед глазами стояла картина: мама, подписывающая мое завещание. Я очень остро почувствовал, что человек смертен. Не то чтобы я считал, что самолет разобьется или что мое путешествие окончится трагически. Просто я впервые отправился в путь совсем один. «Морской семестр» и последующие путешествия открыли мне глаза, но я всегда ездил в небольшой компании. Теперь я был сам себе хозяин.

Прилетев, я сразу поймал автобус и поехал смотреть на изумрудные воды Семук-Чампея. Они оказались даже прекраснее, чем я ожидал. Величественные храмы майя в Тикале на севере страны – тоже.

Потом я отправился в городок Рио-Дульсе на берегу реки. Когда во Флоресе я покупал билет на автобус, ко мне пристала группа подростков с татуировками и в белых майках – они потребовали денег. Я прикинулся, что не говорю по-испански.

– Но абло эспаньоль, – заявил я с самым сильным американским акцентом, на который был способен, не подавая виду, что понял каждое их слово. Они переглянулись и начали хихикать, а в автобусе расселись вокруг меня.

Потом они начали обсуждать, как поделить мои вещи:

– Я хочу часы.

– А мне его паспорт.

– Бумажник – мне.

Следующие семь часов я ни разу не встал с места. Когда солнце зашло и в автобусе стало темно, я осторожно вынул ноги из ботинок и засунул туда бумажник и паспорт, чтобы, когда я встану, их не было видно. Когда мы наконец добрались до Рио-Дульсе, я посмотрел на этих парней. Они крепко спали. Я тихо выскользнул из автобуса под проливной дождь и с облегчением

глубоко вздохнул. Было около часа ночи, и надо было искать ночлег.

В поисках крова я прошел несколько темных переулков. Паспорт и деньги по-прежнему были глубоко в ботинках. Тут мне повстречался человек, который предложил отвезти меня на такси в хостел в восьми километрах отсюда. Он показал рукой на красивую машину, которая, как я понял, и была тем самым такси, и мы сошлись на хорошей цене. И вдруг он повел меня к старой развалюхе с битыми стеклами, припаркованной на пустой стороне улицы. Что-то подсказало мне, что не стоит ехать в темноту с этим незнакомцем. Я быстро начал уходить, и в ту же секунду услышал его крик. Он подбежал к машине, открыл бардачок со стороны водителя. В руке появился пистолет.

Я бросился бежать. Сверху лились струи дождя, сердце колотилось как бешеное. В полусотне метров я увидел гостиницу с железными воротами и забарабанил, чтобы охранник меня впустил. Обернувшись, я увидел, что человек с пистолетом уже метрах в десяти. Но в это мгновение раздался сигнал, я вбежал внутрь, заказал номер (хотя парень за стойкой запросил двойную цену за поздний час) и всю ночь раз за разом прокручивал в голове все произошедшее. По стенам ползали пауки, и я впервые начал сомневаться, стоило ли вообще уезжать из дома.

Никогда я не был так физически и эмоционально далек от всего, что давало мне счастье. Я чувствовал себя ужасно одиноко. Однако я знал: если пережить эту ночь, все пойдет на лад. Говорят, ночью темнее всего, когда звезды самые яркие. Эта ночь в Рио-Дульсе казалась ужасно темной, но когда твоя вера подвергается испытанию, остается просто верить, что впереди свет, и упорно идти вперед.

Через несколько дней я добрался до озера Атитлан и решил почти месяц провести в Лас-Пирамидесе, центре духовности и медитации. Каждое утро мы, двадцать путешественников, вставали в половине седьмого, чтобы посмотреть рассвет

над тремя вулканами, потом в течение дня занимались йогой и медитацией, а также изучали мистические учения. Каждый из нас жил в собственной маленькой деревянной хижине с пирамидальной крышей (отсюда название Лас-Пирамидес), а завтрак, обед и ужин мы каждый день готовили сообща. У меня никогда не было такой простой здоровой жизни. Дниплыли медленно, и передо мной открывалась спокойная ясность. Задание на последнюю неделю странно меня взволновало: пять дней абсолютной тишины. Чати, основатель центра, учил нас, что в мире существуют духовные наставники, и я очень ждал этих дней, чтобы поразмышлять, кто был наставниками в моей жизни.

Мэтт наконец приехал, и, готовясь ко дням покоя, мы направились в местечко Лас-Кристалинас на берегу озера, чтобы наверстать упущенное и отдохнуть. Мы ехали на пикапе с местными семьями, солнце грело нам плечи. Поплавав в кристально чистой воде, Мэтт отошел за мороженым. Я остался один и начал писать в дневник в кожаной обложке. Мои мысли прервал невысокий гватемалец, которому было за сорок.

– Привет, как дела? – спросил он на ломаном английском. – Меня зовут Хоэль Пуак. А тебя как?

Он выговаривал слова медленно, как будто очень долго репетировал.

Раньше я попросил бы оставить меня в покое, но недавно решил следовать мантре «Туристы смотрят, путешественники ищут». Я был путешественником и хотел приобрести опыт, а не смотреть церкви и музеи. Я хотел видеть страны глазами местных, и меня что-то привлекло в скромности, сквозившей в голосе этого мужчины. Я ответил, что меня зовут Адам, и спросил, что привело его в этот день на берег озера. Оказалось, он пришел отпраздновать крещение внука. Через десять минут стандартной беседы Хоэль объяснил, зачем он ко мне подошел.

– Я учитель. Я учусь английскому, но произношение у меня не очень. Пожалуйста, помогите мне выучиться английскому,

тогда я смогу учить своих детей. Я хотел бы пригласить вас к себе в деревню. Можете жить у нас с женой сколько захотите.

— И далеко вы живете? — полушутя поинтересовался я.

— Два часа езды, в горах. Деревня называется Палестина. Я вам оставлю номер мобильного, позвоните мне, когда захотите приехать. — Хоэль был непробиваемо серьезен.

Меня совершенно сбило с толку неожиданное предложение, но надо было узнать побольше: нужно ведь сообщить родным, куда я направляюсь.

— Скажите мне улицу и номер дома на случай, если я решу к вам приехать.

— У нас улицы без названий, номеров тоже нет. Просто спросите Хоэля из Палестины. Деревня совсем маленькая, меня там все знают.

Хоэль протянул мне маленькую жесткую руку, и я понял, что этот человек, чтобы прокормить семью, обрабатывает землю. Мы пожали руки, он уверенно кивнул и оставил меня думать над своим предложением.

Через минуту подошел сияющий Мэтт.

— Извини, что так долго. Не мог найти, где тут продают мороженое. Я что-то пропустил?

Той ночью я не мог уснуть. Я думал о том, что, может быть, Хоэль появился в моей жизни не просто так, и пришел к выводу, что этот человек как минимум может стать для меня своего рода наставником.

Если я появлюсь у него дома, мой приезд может изменить будущее его детей и внуков. Он видел во мне окно в большой мир: если его семья немного подучится языку, перед ними откроются более широкие перспективы, и, может быть, они смогут выбраться из крохотной деревеньки.

Хоэль напомнил мне об умершем дедушке Апу, заложившем фундамент всей моей семьи. Апу нашел в себе силы, чтобы

пережить холокост, веру, чтобы найти мою бабушку, и мужество, чтобы покинуть родную страну и увезти семью в США, дав близким шанс на лучшую жизнь. В детстве, пока он был жив, я искал у него совета, а в молитвах обращался к нему и после его смерти – часто просил послать мне знак или вестника. И если был шанс, что Хоэль – именно такой вестник, надо было принять его предложение.

Годами я боролся с сильным чувством вины. Родившись, я как будто вытащил счастливый билет в лотерею жизни: у меня были любящая семья, крепкое здоровье, отличное образование. Но чем я что-то из этого заслужил? Почему мне при рождении были даны все эти блага, а столь многие появились на свет, чтобы страдать? Почему я родился в цветущем городе, а другие – в деревнях без электричества и водопровода, в терзаемых войнами странах? Мне не хотелось себе в этом признаваться, но я ощущал какой-то долг перед менее удачливыми людьми. Мне казалось, что я не сделал ничего, чтобы заработать счастливую судьбу, которой наслаждался.

При этом просьба Хоэля и его мечта дать образование своим детям, внукам и правнукам, обеспечить им лучшую долю напомнила мне, что мое собственное везение – результат долгих, напряженных, а часто и трагических лет. Я – плод мечты дедушки Апу. Все мои предки жертвовали собой ради того, чтобы я мог прожить жизнь, которой у них самих никогда не было. И взамен они не хотели от меня ничего, кроме понимания, для чего были все эти труды. Они мечтали, чтобы я передал дары, которые получил, дальше. Благодаря Хоэлю у меня появилась возможность выразить им свою признательность.

Мне подумалось, что, если внук Хоэля вырастет и будет чувствовать себя виноватым за принесенные ради него жертвы, для Хоэля, старавшегося с такими чистыми помыслами, это будет пощечиной. Мои собственные чувства вины и долга принижали тяжкий труд и устремления людей, живших до меня. Эта мысль

была для меня серьезным психологическим сдвигом. Вместо обязательства я почувствовал желание отдать дань своим предшественникам. Я получил возможность почтить память дедушки Апу, подарив шанс другим.

Через шесть дней я вместе с местными гватемальскими семьями ехал в микроавтобусе в деревню Хоэля, подсакивая на ухабах грунтовой дороги. Двое фермеров улыбались мне, обнажая серебряные коронки. Слева от меня на коленях у матери плакал ребенок, справа крепко сжимал мачете старик. Друзья в Лас-Пирамидесе решили, что я спятил: если отправиться в одиночку в горы, оттуда можно и не вернуться. Но я доверял Хоэлю и знал, что мне нужно.

Как он и предупреждал, в Палестине не оказалось ни табличек с названиями улиц, ни номеров. Я спросил женщину, где живет Хоэль Пуак. Она махнула рукой вдоль длинной проселочной дороги.

– Тодо деречо, – сказала она. То есть прямо, никуда не сворачивая. Сосед показал мне дом Хоэля. Когда я вошел, меня познакомили с собаками и курами. По соседству, в доме, состоящем из одной комнаты, жил его отец. Старик был уже сгорбленным, но тем не менее крепко сжал мою руку сильными, похожими на когти пальцами и повел меня – первого американца в своей жизни – в дом, чтобы показать свое сокровище, реликвию. Он осторожно протер пыль с фотокарточки в рамке: черно-белая панорама Нью-Йорка с высоты птичьего полета. Ему ее подарил друг. Башни-близнецы рухнули шесть лет назад, но на снимке они, как и прежде, высились над городом.

Хоэль провел меня по дому: сломанный туалет, маленький холодильник. Потом он показал мне, где я буду спать. Кровать стояла у стены в совсем небольшой комнатке. Они с женой Аурелией спали на двуспальной кровати в той же комнате, но с другой стороны.

– Надо начинать, – отрывисто сказал Хоэль и поставил передо

мной столик из красной пластмассы, на котором лежали Библия на английском языке и испанско-английский словарь и возвышался большой магнитофон. Потом он начал подробно рассказывать о том, что человеку нужна духовность. Он говорил о проблемах, стоящих перед Гватемалой, и об опасностях, подстерегающих в столице. Хоэль показал шрам на животе: его недавно пырнули ножом бродяги на рынке неподалеку. По его словам, это произошло у всех на глазах, но никто не стал вмешиваться.

Чтобы научить семью английскому, Хоэлю нужно было освоить правильное произношение, и он выбрал текст, который знал лучше всего: Библию. Мы начали с самого начала Книги притчей Соломоновых. Он попросил начитывать текст на старомодный магнитофон, чтобы потом по вечерам слушать запись моего голоса, вновь и вновь повторяя слова по-английски.

Три дня я, скрестив ноги, сидел на пыльном полу нашей общей спальни и читал в микрофон столько, сколько мог. Было очень тесно, в комнате царил полумрак, но детали были очень яркими: бирюзовые с желтым стены, украшенные изображениями мультгероев, вырезки из старых календарей, журнальные фотографии отдаленных мест. Каждый день после обеда мы с Хоэлем проверяли, чтобы кассеты проигрывались. Слушая свой голос на потрескивающем старом магнитофоне, я не мог сдержать улыбку. Ирония судьбы: еврей в Палестине читает вслух христианскую Библию.

У Хоэля был маленький телевизор, и вечерами мы смотрели фильмы. Был март, но однажды почему-то показали рождественскую комедию «Эльф». Кино было ужасно смешное и по-испански, но Хоэль не забывал об английских субтитрах. После фильма он слушал сделанные за день записи. Наушники были ему велики, и я слышал, как он шепотом повторяет каждое слово, которое моим голосом звучит у него в ушах. У меня по спине бежали мурашки. Однажды, заметив, что я улыбаюсь,

Хоэль улыбнулся в ответ и сказал:

– Мне не нужны подачки. Я хочу научиться сам, чтобы, когда ты уедешь, научить своих детей и других жителей деревни.

У меня всегда было смутное представление, что благотворительность – это когда что-то даешь бедным. В западной культуре принято считать, что те, у кого много денег и ресурсов, должны делиться своим достатком с теми, кому досталось меньше. Я воспринимал благотворительность как простую сделку, улицу с односторонним движением.

Хоэль показал, что мои суждения о сути благотворительности ошибочны. Если просто дать что-то бедняку, мы окажем ему медвежью услугу, создадим жестокий круг зависимости. Через три дня, проведенных с Хоэлем в далеком селении, я был уверен, что теперь у него есть инструменты для самообразования. Слушая каждый вечер свой магнитофон, он научится говорить на новом языке. Что еще важнее, он сможет долгие годы делиться своими умениями с семьей, не нуждаясь в посторонней помощи.

Полученный урок зажег во мне искру любопытства. Следующие три месяца я свободно путешествовал, ездил на ночных автобусах по Перу, Боливии, Эквадору, Колумбии, Аргентине, Чили и еще нескольким странам. Даря детям карандаши, я получал право спрашивать их родителей, чего они хотят больше всего в мире. Я ожидал услышать: «меньше коррупции во власти», «новые дороги», «работу получше», но почти всегда сталкивался с одним и тем же ответом: «образование для моего ребенка». Это была все та же мечта, которую упрямо преследовал Хоэль, и та, к которой до этого шел мой дедушка Апу.

На вершинах изобилия и в глубочайших безднах нищеты у родителей было одно стремление: подарить детям лучшее будущее. Желание посвятить собственное благополучие благу детей – как связующая нить. Я своими глазами видел его у отцов и матерей в совершенно разных культурах. И тем не менее шансы

были очень неравные.

Все четыре месяца, проведенные в Центральной и Южной Америке, я часто думал о Хоэле. По ночам я ворочался, пытаюсь заснуть, и представлял, как он сидит в постели, слушая свои пленки. Он показал мне суть лидерства — идти вперед в неведомое, чтобы за тобой могли последовать другие. Он научил меня подходить к каждому человеку на моем пути с уважением, которого тот заслуживает, и раз и навсегда доказал, что Уилл Феррелл ^[15] смешной на всех языках.

Утром перед расставанием я пообещал Хоэлю и его отцу, что когда-нибудь вернусь. Может быть, в будущем я начну какое-нибудь дело, чтобы поддержать их регион Гватемалы? Я сказал, что в конце моего путешествия по Латинской Америке меня ждет Нью-Йорк. Рюкзаки и автобусы сменятся небоскребами и метрополитеном.

На улицах города, который никогда не спит, появится еще один лунатик.

Мантра 7

Просить разрешения – это просить отказа

Консалтинговая фирма Bain & Company только что предложила мне работу моей мечты. Контракт на подпись пришел по FedEx, а меня самого и еще двадцать избранных компания пригласила в Нью-Йорк, поселила в модных гостиницах и организовала для нас пышные выходные, полные разнообразных мероприятий. Это должно было лучше познакомить нас с компанией и мотивировать хорошо работать. Кульминационным моментом был субботний вечер: закрытый ужин в ресторане BLT Fish, одном из самых крутых в Митпэкинге^[16]. Я сменил футболку и шорты на брюки и классическую рубашку, и мы с будущими коллегами собрались на верхнем этаже, готовясь в присутствии самых уважаемых партнеров официально принять предложение о работе.

Сцена была очень похожа на то, как представляешь себе Уолл-стрит 1980-х: превосходный алкоголь, потоки шампанского. Во время ужина глава отдела по персоналу периодически вставала и отмечала людей, которые выбрали Bain.

– Поздравления Стивену Томпсону из Гарварда. Теплый привет Марии Акадиа из Принстона, – выкрикивала она, вручая бутылки шампанского новым сотрудникам. – Кто-то еще хочет заявить о себе?

Нарядные выпускники колледжей поднимались с мест и кричали: «Я!» Хлопали пробки шампанского, и зал одобрительно гудел. Кандидаты один за другим вставали с мест,

а я сидел за столиком и ловил заинтересованные взгляды сотрудников.

Я уже определился с выбором, но, в отличие от большинства присутствовавших, хотел официально об этом объявить на торжественном ужине. Ближе к концу я поднялся и объявил, что присоединюсь. По залу прокатились аплодисменты, и у меня в руке оказался фужер золотистого шампанского. Вся сцена казалась мне какой-то странной, будто происходила не со мной, но все равно было очень приятно.

Несколько месяцев, предшествовавших этому ужину, я жил очень скромно и на всем экономил: останавливался в молодежных хостелах, питался лапшой быстрого приготовления. А этим вечером я наслаждался невероятным стейком, за который к тому же не надо было платить. Ничего подобного я давно не пробовал.

Слева от меня сидела женщина, самый молодой партнер нью-йоркского отделения Bain. Я заметил, что она заказала филе-миньон, но так к нему и не притронулась и ела только овощи. Я расправился со своей порцией за пять минут, а ее чудесный стейк так и остался нетронутым. Наверное, мне в голову ударил алкоголь и я расслабился чуть больше, чем надо, но когда она подозвала официанта, чтобы убрать тарелку, и вернулась к разговору с человеком слева от нее, я незаметно ткнул в ее стейк вилкой и переложил его себе.

Это была крайне дурацкая затея, и к тому же ее не удалось сохранить в тайне.

– Вы только что взяли мой стейк? – спросила она, обернувшись.

На меня смотрел весь стол – партнеры, будущие коллеги. Кто-то с недоверием повторил:

– Что, правда? Вы взяли у нее стейк?

Мне стало жарко. Я почувствовал, как краснею.

– Прошу прощения, – запинаясь, промямлил я. Последний

бокал шампанского точно был лишним. А может, предпоследний. — Я... Я долго путешествовал, а стейк был такой вкусный, что я не мог позволить ему пропасть. Не знаю, что на меня нашло, но это было совершенно неуместно. Извините, пожалуйста.

— Ну, теперь вам придется его съесть, — сказал с улыбкой партнер напротив. Следующие несколько минут с меня не сводили глаз, а я уплетал второй стейк за вечер. Он был восхитительный, как и первый, но с каждым укусом я чувствовал пропасть между культурой свободного путешествия и корпоративными привилегиями. Было ясно одно: если я собираюсь чего-то добиться в этой компании, сменить придется не только одежду.

Я был в восторге от предложения Bain, но его принятие не было легким решением. Лучшие компании определяются с кандидатами в один и тот же период каждую осень, и за две лихорадочные недели я без передышки прошел собеседования в пяти инвестиционных банках, пяти консалтинговых фирмах и одной компании прямых инвестиций.

На собеседовании в Goldman Sachs специально задавали вопросы, чтобы меня запутать, например ни с того ни с сего попросили назвать сумму всех чисел между единицей и сотней (ответ — 5050). В Blackstone Private Equity на меня насели целых восемь человек: они требовали на ходу подводить балансы, строить финансовые модели. Одну компанию, консультирующую бутики, я считал запасным вариантом — мне казалось, что интервью прошло блестяще, — а они позвонили и сказали, что я их не особенно впечатлил.

Я начал четко понимать, что никогда не угадаешь, как тебя воспринимают другие. Каждый день передо мной несколько дверей закрывались, другие открывались; одни обещали больше, другие меньше. Из первого раунда я переходил во второй, потом

в финальный, но пока в руках не окажется официальное предложение о работе, никаких гарантий нет.

Пройдя все собеседования, я вернулся домой и начал с волнением ждать результатов. Из Bain (самый желанный вариант) позвонили за день до моего дня рождения. После нескольких напряженных минут ни к чему не обязывающей беседы мне официально предложили работу и вместе с контрактом прислали огромный шоколадный торт с логотипом компании и надписью «С днем рождения, Адам!» глазурной поливкой. Это был шикарный подарок, он привел меня в полный восторг, но параллельно мне пришло предложение из отделения уважаемого инвестиционного банка Lehman Brothers.

Lehman был очень привлекательным вариантом, потому что зарплаты в этой сфере заметно выше. Недостаток заключался в том, что я должен буду вкалывать как лошадь. В консалтинге часы работы тоже были условными – мне пришлось бы находиться в офисе с девяти утра до девяти вечера, но в инвестиционном банкинге требовали еще больше, и все сотрудники, которых я знал, первый год просто ненавидели свою работу. В Lehman я научился бы управлять капиталом, а в Bain узнал бы, как управлять работой компании. Я планировал несколько лет поработать на одной из этих должностей, а потом перейти в хеджевый фонд или прямые инвестиции – туда, где крутятся настоящие деньги. А когда у меня на счету будет солидная сумма, можно будет уйти и основать благотворительную организацию своей мечты. Но сначала нужны были деньги и опыт, а это значило, что следующие 15–20 лет придется проработать в финансах.

Я надеялся, что Джордж Стэнтон, один из моих наставников и руководитель успешной компании в области финансового менеджмента, поможет мне принять верное решение.

– Вообще говоря, в твоей жизни будут моменты, когда лучше выбрать деньги, а не опыт, – сказал он твердо. – Но деньги надо

выбирать, когда разница намного больше, не тысячи, а миллионы долларов. Конечно, сейчас для тебя пятьдесят тысяч – большая сумма, но по большому счету в долгосрочной перспективе опыт будет намного ценнее.

Совет Джорджа звенел у меня в ушах в тот вечер, когда в BLT Fish я сказал, что выбираю Bain. Я решил, что буду считать проведенное в этой компании время своего рода оплачиваемой школой бизнеса. Пусть эксплуатируют меня сколько угодно, но при условии, что в процессе я буду учиться. Вознаграждение бывает разным, и если сразу определить, чего ожидаешь от выбранной работы, получишь намного больше, чем просто зарплату.

После нескольких недель напряженной подготовки я получил первый проект: помочь разработать стратегию развития недвижимости для одной известной розничной сети. Мне предстояло работать с той самой дамой, у которой я стащил стейк. К счастью, уже на первой встрече она сама посмеялась над моим поступком.

– Это был смелый шаг. Нелепый, но смелый, – подтрунивала она.

Первые несколько месяцев работать в Bain было очень интересно, потому что надо было очень много узнать. Нас интенсивно учили, и я получал новые навыки, которые обязательно должны пригодиться в течение всей моей карьеры. Поначалу строить финансовые модели и делать впечатляющие презентации мне нравилось, но уже к концу первого года я был не в состоянии двенадцать часов кряду не отвлекаясь смотреть в таблицы формата Excel и начал искать, как бы мне развлечься.

Я был средним ребенком в семье и отлично умел проказничать. На работе это стало моим призванием. Я заливал в принтер розовые чернила, обклеивал газетами офисы коллег и постоянно задирался с близкой подружкой Приией. Я набивал ей перчатки канцелярскими скрепками, перекладывал все на ее

столе в зеркальном порядке, мазал лосьоном для лица наушники от телефона, а потом звонил по внутреннему номеру.

Мне искренне нравились люди, с которыми я работал, но страсти к самой работе не хватало. Я не испытывал никаких восторгов от того, что принесу компании, занимающейся кредитными картами, больше денег, пересмотрев их процесс привлечения клиентов, проанализирую для страхового гиганта долгосрочное страхование по нетрудоспособности и тому подобное. Как младший консультант я обязан был вести протоколы встреч с клиентами. Первые несколько месяцев я старательно записывал реплики присутствующих, но вскоре поймал себя на том, что равнодушно киваю и пишу в блокнот с пружиной что-то свое. Например: «Хочется больше интересоваться этой работой, но она просто не для меня. Найди свою страсть – и обретешь силу».

Вместо поисков страсти первый мой год в Нью-Йорке прошел в компании алкоголя и в погонях за девушками. Пять-шесть дней в неделю я проводил на вечеринках. Часто бывало, что я высасывал 10–15 коктейлей за вечер, до самого рассвета меняя бары и клубы, пытаюсь почувствовать себя счастливее, свободнее и живее.

Деловой костюм консультанта – брюки и заправленная рубашка – стал вызывать у меня отвращение. Я чувствовал себя в них, как в чужом мундире. Когда подошло время годовой оценки моей работы, я услышал, что ошибок не было и мой вклад ценят, но есть большая проблема: на встречах с клиентами у меня такой вид, как будто меня все это не касается.

Я отмахнулся и сказал, что буду стараться. Но сам знал, что это ложь, и в компании это тоже понимали.

С начала работы в Bain прошло чуть больше года, и вдруг в сентябре 2008 года Lehman Brothers объявил о банкротстве. Что бы случилось, сверни я в свое время не налево, а направо

и выбери их, а не Bain? Предложение, казавшееся мне тогда привлекательнее финансово, оказалось куда менее безопасным. Я осознал, как легко можно лишиться материальных благ, и всерьез задумался о том, чем занимаюсь. Почти каждую ночь я просиживал на вечеринках. Когда мой врач спросил, сколько рюмок в неделю я выпиваю, я честно ответил: где-то 50. Он в шоке оторвался от бумаг и посмотрел на меня.

— Вы шутите? Вы же себя убьете, если немедленно не прекратите!

Я понял, что при таком пристрастии к спиртному моя печень долго не протянет. Что еще хуже, когда я смотрел на свою жизнь, мне не нравилось, в кого я превратился. Я был совершенно поглощен собой, занимался только тем, что давало выгоду лично мне. С тех пор как я перебрался в Нью-Йорк, я никому не сделал ничего по-настоящему хорошего. У меня были красивая квартира, вечеринки, девушки и все то, чего, как мне казалось, я желаю, но в душе я чувствовал себя ужасно и опустошенно.

Я поделился переживаниями с родителями и сказал, что хочу работать над тем, к чему я не так равнодушен.

— Нельзя. Сначала тебе надо набраться опыта в реальном мире, — ответили они мне. Я уверенно шел к финансовой стабильности, и родителям не хотелось, чтобы я сбился с курса.

— Но я совершенно не на своем месте, — попробовал пожаловаться я.

— Так работа в этом и заключается! — воскликнул папа. — Пора бы уже вырасти и перестать вести себя как маленький.

Он был прав. Было пора повзрослеть. За несколько месяцев до этого Bain на безвозмездной основе решил заняться одной из ведущих мировых благотворительных организаций, и я написал менеджеру, ведущему проект, письмо с просьбой включить меня в ее команду. Она отклонила мою кандидатуру, и, наверное, у нее были на то причины. Во время ежегодного совещания перед всеми партнерами и менеджерами компании

меня избрали «главным соней в оздоровительной комнате» – все знали, что там можно хорошо отоспаться после бурного вечера. Титул, конечно, был шуткой, но для меня он стал тревожным звонком и показал, какую репутацию я приобретаю на работе.

Явно нужно было срочно изменить мнение о себе. Пора было брать судьбу в свои руки. Сначала я занялся здоровьем и начал меньше времени проводить в барах и больше в спортзале. У меня появилось больше сил, я стал увереннее и перестал клевать носом на совещаниях. Когда появилась очередная возможность поработать над проектом для большой благотворительной организации, помогающей нью-йоркским нищим, я не стал спрашивать.

Выяснив, что проект ведет моя подруга Прийя, над которой я постоянно подшучивал, я пошел к ней и прямо заявил, что присоединяюсь к ее команде. Я серьезно отношусь к этой работе, и никаких шуток больше не будет. Только результат. Когда я заявил, что готов приходить на совещания группы вне зависимости от того, примут ли меня, она поняла, что выбора нет.

Когда просишь разрешения, то сам открываешь двери отказу, и сейчас я не мог этого допустить. Готовность напористо идти за тем, чего я очень хочу, стала еще одной чертой характера, которой я прославился в компании, поэтому Прийя знала, что я сделаю все возможное, чтобы включиться в проект. Думаю, если вы похитите стейк с тарелки партнера, у вас тоже будет такая репутация.

Я проработал с Прийей несколько месяцев, стараясь улучшить работу организации, успех которой был для меня важен. Этот проект позволил мне применить все, чему меня научили в Bain. Просиживание поздним вечером за расчетами в Excel оправдало себя, и совещания, на которых я неохотно вел протокол, тоже: теперь я умел быстро делать подсчеты и эффектно представлять другим их результаты. Я чувствовал, как во мне вновь

возрождается старое чувство собственного «я». Работа все еще не совпадала со страстью, но теперь я знал, что появившуюся возможность схвачу без колебаний.

Мантра 8

Радуйся просветлениям

Не успел я войти в ритм нью-йоркской жизни, как оказалось, что я почти соответствую требованиям для «производственной практики» — полугодового отпуска, во время которого можно работать в любой компании по выбору, а затем вернуться к стабильной работе в Bain. Во время стажировки я не буду числиться в Bain официальным сотрудником и платить мне станет компания, в которую я устроюсь на эти шесть месяцев, но подстраховка в виде гарантированного возвращения даст мне твердую уверенность, что стоит рискнуть и попробовать что-то новое.

Большинство выбирали практику в стартапах, хеджевых фондах и компаниях прямых инвестиций, но некоторые использовали это время, чтобы поработать в благотворительности. Для меня это означало шанс более официально сотрудничать со Скоттом Нисоном в Cambodian Children's Fund — участвовать в расширении его программы помощи детям, а часть времени посвящать поездкам по Юго-Восточной Азии. Именно о такой жизни я мечтал, поэтому полностью сосредоточился на цели во что бы то ни стало получить практику.

Когда Bain перестала поглощать все мое внимание, я начал глубже задумываться о жизни за пределами офиса. В Нью-Йорке я встречался с необыкновенными людьми, беседы с которыми меня очень вдохновляли. Деннис, мой товарищ по «Морскому семестру», познакомил меня со своей подружкой Джен Уильямс, которая тоже занималась благотворительностью. Деннис решил,

что мы быстро подружился, поэтому утром в одну из суббот в конце сентября мы с Джен встретились за завтраком. Она рассказала мне о своей работе с Linus Foundation – благотворительной организацией, основанной в 2006 году студентами Вашингтонского университета для помощи бездомным подросткам. Мы ели оладьи, запивая их апельсиновым соком, и она рассказывала, как управляет командами в семнадцати кампусах, обзванивая их каждый месяц.

– Сколько у тебя сотрудников? – поинтересовался я.

– Нисколько. Это для меня не работа, – пояснила Джен. – Я занимаюсь маркетингом в агентстве по стратегическому пиару, а Linus помогаю параллельно.

– Ух ты! А те ребята, которые основали организацию? У них полная ставка?

– Нет, для них это тоже хобби. У каждого есть постоянная работа, полный рабочий день. Мы занимаемся этим как волонтеры, потому что нам это нравится.

Для меня это была совершенно революционная идея. С тех пор как я переехал в Нью-Йорк, вся моя жизнь состояла из работы в Bain и выпивки в свободное время. Иногда эти занятия пересекались, но я даже не задумывался о том, чтобы заняться чем-то еще. Идею о дополнительной общественной работе я после колледжа похоронил. В клубы по интересам я не ходил, на какие бы то ни было курсы тоже. И вообще ничего не делал – только работал и развлекался.

– Я могу к вам присоединиться? – спросил я.

После завтрака я встретился с Деннисом, чтобы прогуляться по Центральному парку. Стоял прекрасный теплый сентябрьский денек, последнее дуновение лета, листья еще не пожелтели. Но в городе чувствовалась какая-то напряженность. Страна была на грани полного экономического коллапса. Lehman Brothers объявил о банкротстве, несколькими месяцами ранее потерпел

крах Bear Stearns, везде сокращали штаты. Некоторых моих друзей, только начавших работать, уволили, и им пришлось вернуться домой к родителям.

Деннис решил оставить работу в Bank of New York и организовать стартап, который давал бы людям возможность заниматься краудсорсингом^[17] для независимого кино. Они с Заком – с обоими я несколько лет назад ездил в Юго-Восточную Азию – успешно заработали на венчурных инвестициях и решили осуществить свою мечту.

– Поражаюсь, как у вас хватило смелости уволиться со стабильной работы, – сказал я, когда мы шли по аллеям парка. – Честно говоря, я планирую проработать еще лет двадцать, заработать как можно больше, а потом использовать состояние и связи, чтобы строить школы в развивающихся странах. Но пока не встану на ноги финансово, рисковать не собираюсь.

Я был убежден, что все просчитал.

– Ты совершенно неправильно на это смотришь, – возразил Деннис. – Как раз сейчас и надо начинать. Через двадцать лет у тебя будут семья и ипотека, тогда о рисках и речи не пойдет – тебе на плечи ляжет слишком большая ответственность. Рисковать надо сегодня, пока мы молоды.

Он был прав, но не остановился на этом:

– И потом, когда экономика в плохом состоянии, как сейчас, например, – это отличный момент что-то начать. Я считаю, что, если попытаться сделать что-то серьезное, это даст мне и управленческий опыт. Это лучше, чем двенадцать месяцев подряд сидеть без работы.

Деннис был прав. Сейчас было самое время рискнуть.

Тем вечером меня пригласили в нью-йоркскую филармонию. Хотя я вырос совсем недалеко от Нью-Йорка, я никогда не слушал симфонию.

Слаженная игра оркестра завораживала, но мне стало еще интереснее, когда музыканты под бурные овации покинули сцену, а за рояль сел огромный мужчина. В программе говорилось, что будут играть Рахманинова, одного из немногих композиторов, которых я знал. Мне стало любопытно, сможет ли один человек вызвать у слушателей такую же эмоциональную реакцию, как только что вызвала целая симфония?

Пианист начал играть концерт. Мягкие мелодии вскоре переросли в головокружительные переливы, из инструмента неслись оглушительные аккорды. Музыкант ударял по клавишам и раскачивался с такой силой, что редкие волосы у него на голове летали из стороны в сторону. Мы вместе с другими слушателями ловили каждую ноту. Я закрыл глаза и слушал страсть, которую он вкладывал в свое ремесло. Мне подумалось, что если бы я мог хоть что-то в мире чувствовать так же сильно, как этот человек чувствует инструмент, то был бы счастлив.

Потом я начал размышлять над желанием начать что-то большее, чем я сам, что-то, что коснется и других людей. Я думал об откровении – рассказе Джен, как создать волонтерскую команду, о словах Денниса, что рисковать надо в молодости. Людям кажется, будто большие идеи возникают внезапно из ниоткуда, но на самом деле они складываются из переплетающихся маленьких моментов и озарений, которые ведут нас к прорыву. Я подумал о радости, которую чувствовал, раздавая карандаши в развивающихся странах, о своем желании построить школу, и тут меня осенило.

Карандаши надежды.

Это название ударило меня как молния. «Карандаши» символизировали способность к самообразованию, в которую я так сильно верил, а у слова «надежда» было два подтекста: обещание или обязательство, которое один человек дает другому, и нераскрытый потенциал, скрывающийся в каждом из нас. Меня захлестнуло идеями, а кулаки сжались от восторга.

В жизни бывают моменты, когда понимаешь, что ничего уже не будет как прежде. Конечно, можно эти моменты проигнорировать, не обратить внимания на открывшиеся новые возможности, и тогда все останется как есть. Но если сказать «да» их звонкому потенциалу, ваш жизненный путь изменится раз и навсегда. Для меня наступил один из таких уникальных моментов. Все должно было измениться. Я чувствовал это даже костями.

На следующий месяц мне должно было исполниться 25 лет. Последние четыре года я вкладывал собранные в качестве подарков средства в Cambodian Children's Fund. В этот раз можно попросить по 20 долларов с человека и набрать пять тысяч. Потом я организую еще одну вечеринку, получу на ней еще четыре-пять тысяч, и в результате у меня будет достаточно денег, чтобы построить целую школу.

В тот момент в зале Линкольн-центра загорелся свет. Сцена потемнела. Начался антракт.

В проходе я отыскал Рена.

– Мне надо идти, – сказал я.

– Но ведь концерт еще не закончился! – удивился он, совершенно сбивый с толку.

– Я знаю, но мне все равно надо уйти. Теперь все не так, как раньше. Мне необходимо взять ноутбук и записать идеи.

Рену все же удалось убедить меня досидеть до конца, но пока я слушал вторую часть концерта, в голове вертелись мысли. Этим вечером у меня в планах были еще две вечеринки, но, выйдя из Эвери-Фишер-холла, я написал друзьям СМС: «Сегодня не получится. Произошло кое-что важное. Завтра перезвоню».

Родителям я тоже написал: «Завтра буду дома. Надо поговорить. Придумал идею и хочу ее воплотить». Они ответили: «Успокойся и до встречи завтра».

Все сходилась. Я использую стажировку, чтобы запустить

организацию, за шесть месяцев все налажу, а потом вернусь в Bain и буду заниматься ею в свободное время, как Джен и ее друзья. Чтобы начать что-то значимое, мне не надо будет бросать работу или ждать несколько десятилетий. Может быть, самое главное – то, что после стольких лет эгоизма я построю школу и посвящу ее Ба. Пусть она увидит, как много для меня значит, а ее наследие будет влиять на целые поколения.

Я прибежал домой и всю ночь писал длинные учредительные документы. Начал я с декларации миссии, в которой было в том числе следующее:

«Карандаши надежды» призваны стать благотворительной организацией, цель которой – строить начальные школы в бедных регионах развивающихся стран. Местная община должна выразить сильное желание участвовать в работе над проектом, так как мы рассчитываем на сотрудничество при создании учреждения. Конечная цель – школа должна в течение пяти лет после создания перейти на баланс общины.

Мы твердо верим, что образование – один из самых мощных инструментов борьбы с болезнями и нищетой и что усилия целесообразнее всего прилагать на начальном этапе, когда просто дать ребенку в руки карандаш – первый шаг, открывающий двери к самосовершенствованию и повышению качества жизни.

Я быстро набросал список возможных мест для будущих школ, потенциальных мероприятий по сбору средств, а потом написал:

Следующие шаги:

- сайт;
- юридическое лицо;
- обсудить с юристом и бухгалтером;
- выбрать место для первой школы;
- нанять дизайнера, чтобы сделать логотип;

- визитки и канцтовары.

Солнце взошло, а я еще даже не ложился. Утром я отправился в Гринвич, чтобы рассказать родителям о своей идее. Они годами спускали меня с небес на землю, поэтому их мнение я уважал больше, чем любое другое. Я знал, что они всегда хотят для меня добра и будут откровенными до жестокости. Если я завоюю их сердца, идея «взлетит».

Двадцать минут я подробно им все растолковывал. Первой заговорила мама:

– Ты знаешь, идея, конечно, безумная, но для твоей практики далеко не самая плохая. Мне кажется, в ней есть здоровое зерно.

Следующие несколько часов мы подробно разбирали каждую мелочь. Где будет построена первая школа? Как я буду собирать средства? Кто войдет в команду? Возникали новые и новые вопросы, но они были конкретными и важными. Предстояло очень многое сделать, но первый шаг стал очевиден: кто-то должен открыть счет в банке и положить деньги на учредительный фонд.

Мантра 9

Большие мечты начинаются с маленьких безрассудных шагов

С каждым разговором о «Карандашах надежды» организация становилась все более осязаемой. Через несколько недель пришло время подавать документы.

В первый день октября я был дома, поэтому взял мамину машину и поехал в муниципалитет. Там я заполнил форму DBA (заявку на лицензию на ведение хозяйственной деятельности), которая давала мне право официально представлять «Карандаши надежды», а оттуда отправился в местное отделение Bank of America. В этом филиале я когда-то открыл свой первый счет.

– Я хотел бы открыть новый счет, – сказал я сотруднице с бейджем «Дебби» в отделе услуг для малого бизнеса, – для организации, которую я только что основал: «Карандаши надежды».

– Какое хорошее название, – заметила Дебби.

– Мне тоже нравится, – улыбнулся я. – Так что надо сделать, чтобы открыть счет?

– Если у вас уже есть желтый талон DBA, сначала сделайте вклад минимум в двадцать пять долларов.

Самые большие мечты часто начинаются осуществляться с маленьких, не всегда разумных действий. Большинство людей скажут, что с минимальной суммы начинать нельзя, но мне как раз хотелось доказать, что для большого дела не важно, сколько у тебя есть в начале пути. А еще в этом месяце мне исполнилось 25 лет, и я видел в этом знак судьбы. Я вручил

Дебби 25 долларов, получил квитанцию с датой 1 октября 2008 года и вышел с чековой книжкой, на которой было написано: «Адам Браун от имени “Карандашей надежды”».

Я купил домен www.pencilsofpromise.org (а также все с похожим названием и их аналоги с расширением.com), потом зашел на сайт Gmail и завел бесплатный почтовый ящик PencilsofPromise@gmail.com. С нового адреса я написал всем друзьям и родственникам, которые были связаны с юриспруденцией, попросив рекомендовать кого-нибудь, кто поможет мне заполнить Форму 1023, длинную официальную бумагу на получение статуса 501(c)(3) – для благотворительных организаций. Я понимал, что процедура затянется на несколько месяцев, но по закону средства можно собирать сразу же, а после одобрения заявления все пожертвования задним числом будут считаться освобожденными от налогов. Мне повезло: одна девушка-юрист, работавшая с моим дядей, предложила бесплатно помочь заполнить и отправить все документы. Мы встречались с ней после работы и быстро подготовили все необходимые бумаги.

Теперь у меня имелись официальный счет в банке и электронная почта, а юридические процедуры были запущены, так что я начал планировать первую акцию по сбору средств: ежегодную вечеринку в честь дня рождения, совмещенную с Хеллоуином. Все наставники мне говорили, что при такой ужасной экономической ситуации на благотворительность я ничего не соберу. Но передо мной стояла задача, я был вооружен смелой мечтой, а также практическим знанием того, что вне зависимости от состояния экономики люди, которым двадцать с небольшим, все равно хотят хорошо проводить время в Нью-Йорке. Я знал, что смогу собрать много маленьких взносов, если сделаю хорошую вечеринку и развлеку гостей, при этом дав им возможность изменить наш мир к лучшему.

В клубе M1-5 Lounge в районе Трайбека я присмотрел огромное помещение с большим танцполом и баром в центре – это удобно, потому что обслуживание идет быстрее. Я связался с менеджером и уточнил, можно ли снять помещение в четверг вечером, в канун Хеллоуина. Мы условились, что, если я приведу много гостей, на входе можно будет брать 20 долларов и целиком направить их на «Карандаши надежды». Поначалу он отнесся скептически к моему предложению, но после обещания собрать как минимум 200 человек согласился. Я представления не имел, действительно ли придет столько народу, но пришлось рискнуть.

Мой друг Люк работал видеооператором и предложил для привлечения гостей сочинить песню и наложить ее на клип Halloween Girl. Делать это видео было очень весело – все надели нелепые костюмы и просто дурачились, – но вообще очень трогательно видеть, как самоотверженно друзья хотят помочь собрать деньги на школу. Я заметил, что «Карандаши надежды» начали появляться не только в моих, но и в их разговорах. Мой друг Дэн всегда говорит: «Друзья – это семья, которую ты сам себе выбираешь». Он прав, и я не ошибся с выбором.

Когда до большого вечера оставалось три недели, я разместил на странице в Facebook приглашение на мероприятие и дал всем друзьям права «хозяина вечеринки». Вместе мы пригласили тысячи людей. Через несколько дней мы запустили на YouTube видео Halloween Girl, и интернет загудел от предвкушения.

Я, конечно, ожидал, что будет много гостей, но даже меня шокировало, что пришло целых 400 человек. Мы собрали восемь тысяч долларов – на три тысячи больше, чем я планировал. Вечеринка была обалденной, ко мне постоянно подходили со словами: «Знаешь, я хочу активнее участвовать в жизни твоей организации. Я давно искал что-то такое. Давай как-нибудь пересечемся».

Понятно, что мои ближайшие друзья помогли бы

организовать и следующие вечеринки для сбора средств, но параллельно начала складываться небольшая группа лидеров, заинтересованная не только в мероприятиях как таковых. Мой друг по колледжу Ричард, блестящий инженер, работавший у одного из ведущих мировых архитекторов, предложил помочь с разработкой дизайна и строительством школы. Моя подруга Либби работала консультантом в Deloitte. Когда мы с ней за воскресным завтраком набросали на салфетке идеи, она тоже подключилась. Мой лучший друг со старших классов Майк, три года занимавшийся инвестиционным банкингом в Goldman Sachs, спросил, пригодятся ли его знания для управления нашими финансами. Я даже привлек Джен Уильямс в качестве эксперта по управлению волонтерами. Наконец, Мими, соседка моего друга, пришла на Хеллоуин и заявила, что хочет активнее участвовать в проекте.

Через неделю мы с Мими встретились, и за коктейлем она поделилась со мной идеями, как вывести организацию на новый уровень. Ей хотелось стать не просто обычным волонтером, она хотела заняться «Карандашами надежды» всерьез. Чем больше мы говорили, тем больше понимали, как совпадает наше видение организации. Она заражала энергией, у нее была непревзойденная трудовая дисциплина, и она давала настоящий результат. Благодаря этим людям у «Карандашей надежды» появилась маленькая лидерская команда, и мы поздним вечером и в выходные стали собираться в офисе Bain.

Когда мы начали планировать следующее крупное мероприятие – праздничный маскарад, я каждый вечер оставался после работы и писал письма всем, связанным с образованием в Лаосе, – кого только смог найти в интернете. За время путешествий Юго-Восточная Азия полюбилась мне больше всего. В этом регионе беднейшие страны – Лаос и Мьянма. Мьянма из-за политической неразберихи продолжала оставаться закрытой для чужаков, поэтому очевидным выбором оставался Лаос.

Я пытался связаться с организациями, профессорами, гидами – всеми, кого только находил, объясняя, что хочу построить школу, и спрашивал, не хотят ли они стать партнерами, сотрудничать, что-то подсказать. И я довольно сильно удивился, когда уже в первом ответе – письме от руководителя действующей в Лаосе благотворительной организации – мне посоветовали попытаться счастья где-нибудь в другом месте.

«Думаю, вы выбрали не ту страну для первой попытки. В Лаосе новые организации и проекты поджидает много препятствий. Все не так просто», – говорилось в письме. Когда я в ответ написал подробное письмо с вопросами, этот человек так и не ответил.

Его слова сами по себе приводили в уныние, а отсутствие ответа – еще больше, но что-то мне подсказывало, что сдаваться нельзя. Большинство рискованных предприятий проваливаются в самом начале, потому что людям слишком много раз говорят «нет» и они прекращают попытки. Один человек, к кому я обратился за советом, посоветовал мне выбрать стажировку в хеджевом фонде, а не распыляться на благотворительность, но я решил не сдаваться. По ночам я плохо спал, засиживался до трех-четырёх утра в поисках новых вариантов и проверял их.

Через несколько недель отчаянных попыток я получил письмо от бывшего банкира по имени Дори. Он жил в нашем районе, но влюбился в Лаос и, выйдя на пенсию, основал там организацию Give Children a Choice. За последнее десятилетие им с женой удалось построить там 20 начальных школ. Две недели спустя я после работы сел в метро и отправился из своего офиса на Таймс-сквер на встречу с Дори в район Принс-стрит.

Через пару часов, после нескольких порций картошки фри в кафе Silver Spurs, мы сильно привязались друг к другу. У нас было много общего: старт в деловом секторе и обретенная в путешествии страсть. Дори подробно объяснил, как работает их организация. Они просят местных инвестировать десять

процентов средств – пример сотрудничества с общинами, в которое верил я сам. Один-два раза в год они привлекают спонсоров, которые оплачивают целые школы в Лаосе, а остаток времени проектами управляет их местный сотрудник – Тхонгтян, или просто Ти-Си. Школу можно построить за 25 тысяч долларов, строительство займет три-четыре месяца. Дори пообещал мне прислать постатейный бюджет.

Я уже планировал съездить в Лаос на пару недель во время отпуска на День благодарения, а благодаря любезности Дори у меня появилась партнерская организация, которая покажет путь, познакомит с министерством образования и поможет построить первую школу.

Тем временем Мими нашла отличное место для нашего большого маскарада, и мы весь рабочий день без конца переписывались по электронной почте, чтобы составить пресс-кит^[18] для привлечения спонсоров. Я воспользовался фотографиями, которые сделал во время путешествий по миру, отточил формулировки из учредительных документов, чтобы донести видение и миссию организации. Когда Джен убедила меня на последней странице указать смелый прогноз по сбору средств, я написал: «Мы хотим в ближайшие три года собрать 250 тысяч долларов». В то время это казалось мне невероятно амбициозным.

Ричард, мой друг-архитектор, поехал со мной в Лаос на День благодарения. Мы катались на мотоциклах по улицам Вьентьяна, сплавлялись по реке Намсонг в Вангвианге, но потом мятежники захватили аэропорт в Бангкоке и Ричард уехал домой раньше намеченного, опасаясь из-за задержки застрять в Юго-Восточной Азии с просроченной визой. Оставшись один, я поймал автобус и десять часов ехал на север страны в Луангпхабанг, чтобы там встретиться с Ти-Си и подыскать деревню для нашей первой школы.

Когда я прибыл на маленький автовокзал в горах северного Лаоса, было около часа ночи. Сверху на меня смотрело звездное небо. Я взял тук-тук^[19] в город и нашел место для ночлега под названием Rattana Guesthouse, где за 12 с половиной долларов за ночь мне предложили комнату с кондиционером и горячий душ. Хозяйка неплохо говорила по-английски, а место было идеальное, прямо в центре города, рядом с ночным магазином.

В следующие несколько дней Ти-Си показал мне, почему многие считают Луангпхабанг особым местом. Этот очаровательный городок, расположенный у слияния двух рек – Меконга и Кхана, – в конце XIX столетия колонизировали французы, а в 1995 году он был включен в список Всемирного наследия ЮНЕСКО. Древние дворцы соседствуют с французской колониальной архитектурой, каждое утро на рассвете на улицы выходят собирать подаяние монахи в ярко-оранжевых одеждах, по разбитым дорогам катаются на велосипедах детишки с розовыми зонтиками от солнца. Кажется, будто время здесь замерло. Я сразу начал называть это место «краем тысячи улыбок». Никогда в жизни не встречал такого мирного, мягкосердечного народа.

Но, несмотря на идиллические пейзажи и чудесных людей, меня ждала суровая реальность: большинство сельского населения ютилось в бамбуковых хижинах и было совсем или почти совсем неграмотно. Многие не зарабатывали и двух долларов в день. Повсюду в этих местах царила невероятная, удручающая нищета, но мне надо было начать где-то конкретно, нужно было выбрать одну деревню, в которой будет построена первая школа.

К счастью, Ти-Си был в близких отношениях со многими чиновниками в Министерстве образования провинции и пригласил меня с ними встретиться. Чиновники были милы и учтивы, но совершенно не говорили по-английски. Когда они не смогли выговорить мое имя, я решил упростить дело

и воспользоваться инициалами.

– Зовите меня Эй-Би, как в азбуке, – сказал я.

Ти-Си перевел, и это их очень обрадовало. Мы получили список из десяти самых нуждающихся деревень с информацией о том, сколько требуется классных комнат, детей какого возраста будет обучать школа, как далеко селение находится от города.

Когда подошел мой последний полный день в Лаосе, оставалось посетить три деревни из списка. Мне хотелось посмотреть на работу действующих классов, встретиться с детьми, которые уже ходят в школу, и с теми, кто пока не имеет такой возможности. Но было воскресенье, и все школы были закрыты.

Разочарованный, я отправился в последнюю деревню, Пхатхенг, которая была отмечена в списке как самая нуждающаяся в дошкольном образовании (включая детский сад) для детей от трех до пяти лет. Мы шли через покрытые буйной растительностью горы и ярко-зеленые рисовые поля и махали проходящим мимо детишкам. Добравшись до места, свернули с проселочной дороги в деревушку на берегу реки и увидели здание школы: три комнаты для первого, второго и третьего классов и бамбуковую пристройку для четвертого. Для самых маленьких ничего не было.

Я заглянул в бамбуковую комнату. У доски стояли три девочки и упражнялись писать буквы. Меня они не заметили. Старшая шепотом диктовала слова, а подружки старательно их выписывали. Потом она поправляла ошибки и подбадривала учениц. Они выглядели точно как девочки, рядом с которыми я сам сидел в четвертом классе, и мне подумалось, насколько иначе сложилась бы их жизнь, родись они в другом месте. Потом я вспомнил, что всего пару поколений назад моя семья тоже жила в маленьком селе. Когда я подошел к доске, девочки сразу сбились в кучку и смущенно захихикали, прикрыв ладошками рты.

Сначала я написал им мелом свое имя – «Адам», – но они, видимо, не поняли. Вспомнив, как я нашел общий язык с чиновниками в Министерстве образования, я ткнул себя пальцем в грудь и сказал по-лаосски:

– Кхой сы Эй-Би. – Меня зовут Эй-Би.

Я написал на доске большими буквами *AB* и вручил мелок старшей девочке. К этому моменту в бамбуковой хижине уже столпилось около пятнадцати местных ребят, и все они не могли сдержать смеха, когда я сказал:

– Теперь ты. – И кивнул на доску. Несколько раз примерившись, девочка быстро вывела на доске красивые лаосские буквы и отдала мне мелок.

– Кантонг, – сказала она, и дети снова взорвались смехом.

После нее еще одна девочка написала свое имя, потом еще и еще. В воскресенье у реки, где их матери стирали белье, а отцы рыбачили, эти дети собрались в импровизированной классной комнате и принялись жадно впитывать знания. Хотя они были возбуждены появлением незнакомца в родной деревне, мне кажется, меня они взволновали еще больше. Я нашел место для первой школы «Карандашей надежды».

На следующий день я улетел обратно в Нью-Йорк. Оставалась неделя до нашего благотворительного маскарада, и Мими с друзьями заканчивали подготовку. Мы решили провести вечер, на который можно будет прийти в парадной одежде, потому что в то время у молодых специалистов редко появлялась возможность посетить официальное благотворительное мероприятие: билеты обычно оказывались им не по карману.

Мы были одной из первых благотворительных организаций, рекламировавшей себя только в Facebook и с помощью роликов на YouTube, поэтому у нас получилось продать билеты намного дешевле обычного. Мими нашла спонсоров, предоставивших алкоголь, и это тоже резко снизило затраты. У нас получилось:

было продано больше 600 билетов. Поскольку весь наш персонал состоял из добровольцев, после вычета минимальных затрат за ночь мы собрали более 20 тысяч долларов.

До конца года мы получили дополнительные пожертвования от людей, которые узнали о нашей идее и решили нас поддержать. Всего за три месяца с момента открытия банковского счета с 25 долларами было собрано 35 тысяч от более чем тысячи жертвователей. «Карандаши надежды» стали восприниматься не как личный проект, а как движение.

Разница между сумасшедшим и лидером заключается в том, что у последнего есть последователи, готовые его поддержать. Изначально «Карандаши надежды» были моей идеей. Благодаря поддержке друзей первый Хеллоуин помог нашей организации встать на ноги. Мими вложила душу в маскарад, Дори и Ти-Си познакомили меня с чиновниками из Министерства образования Луангпхабанга, а Ричард сел в самолет и полетел со мной в Лаос. Все вместе мы двигали «Карандаши надежды» вперед, хотя другие утверждали, что у нас ничего не выйдет. В нашей культуре слишком любят превозносить основателей и СЕО, хотя на самом деле успех компании обеспечивает вклад первых последователей и проповедников.

В самом начале мы представляли собой довольно разношерстную компанию, связанную одной общей нитью: верой в невозможное. Мы хотели нарушить правила, которые ставили перед нами другие, и сделать мир лучше того, который унаследовали. Благодаря командной работе и преданности общей идее сказка стала былью. «Карандашам надежды» оставалось всего несколько месяцев до постройки своей первой школы.

Но не успел я почувствовать уверенность в наших силах, как оказалось, что меня вот-вот уволят с работы и все, над чем мы так упорно работали, пойдет прахом.

Мантра 10

Будь смиренным, умерь гордыню

Из Лаоса в Нью-Йорк я вернулся сияющим: там все сложилось отлично, сбор средств тоже шел прекрасно. Но вскоре стало ясно, что в самом Нью-Йорке все вокруг меня рушится: компании пачками увольняли сотрудников, безработные тщетно пытались найти себе место под солнцем, предприятия с угрожающей быстротой сворачивали деятельность. Время было смутное, и Bain созвала всех своих консультантов третьего года на большое совещание. Ходило много слухов, но никто не знал, чего ожидать.

Партнеры расселись в большом конференц-зале на двадцать пятом этаже и объявили, что речь пойдет о возможных изменениях программы стажировки. Я уже отсчитывал дни до возвращения в Лаос и разработал по-военному точную стратегию поездки, чтобы получить согласие компании. Теперь у меня появились опасения, что все это под угрозой.

Мы заняли места вокруг стола, за которым сидела Ребекка, наш менеджер по персоналу. Я грыз ногти от волнения. Ребекка смотрела на нас серьезно.

— Практика обычно длится полгода, но в сегодняшних условиях мы разрешаем вам при желании уйти на девять месяцев, — объявила она.

У меня отлегло от сердца. Изменение политики, объяснила Ребекка, позволит Bain сократить расходы на персонал, не прибегая к увольнениям. Практиканты не станут получать зарплату в компании, но сохраняют медицинскую страховку, и им будет куда вернуться.

Возможно, для компании это была не лучшая новость, но для меня – просто потрясающая. Я привык к жизни с рюкзаком за плечами и с маленьким бюджетом. Эти навыки, а также накопленные сбережения позволят мне прожить и без их зарплаты. После собрания я заглянул к Ребекке в офис:

– Где мне подписаться? Я с радостью уйду на девять месяцев.

Я работал в Bain второй год и знал: если у человека нет активного проекта, ему надо приходить на работу только когда вызовут. Мы называли это «сидеть на мели». Мне было известно и то, что работа с клиентами, как правило, заканчивается за две недели до Рождества и Нового года, поэтому, если человек пробыл на мели до этого момента, обычно у него получалось несколько лишних недель оплачиваемого отпуска. Это означало, что если я должен вернуться на работу в середине декабря, то в реальности, скорее всего, просижу без дела до начала января. Я отсчитал девять месяцев от этой даты и получил середину марта. Чтобы все сработало, 17 марта надо уйти на стажировку.

На подготовку у меня оставалось всего несколько месяцев. Это будет настоящий забег на короткую дистанцию.

Чтобы получить право на стажировку, сотрудник должен быть повышен до старшего помощника консультанта (senior associate consultant, SAC), но большинство таких, как я, не могли на это рассчитывать. Когда я поделился с руководством Bain своим проектом для практики, мне было заявлено, что они обычно не санкционируют самостоятельные предприятия. Единственным человеком, уполномоченным изменить это решение, был Джеймс, глава нью-йоркского офиса. Мои коллеги ужасно его боялись, но меня с ним связывала музыка. Во время нашего ежегодного благотворительного аукциона я предложил ежемесячно делать музыкальный микс для участника, предложившего самую высокую цену. Лот выиграл Джеймс. Каждый месяц я с ним встречался, чтобы обсудить его

музыкальные пристрастия, а потом делал ему подборки из последних композиций в его вкусе, которые сам слушал тоже. Такие музыкальные связи сильно упрощали дело, и, когда я попросил его нарушить традицию и дать мне позаниматься на стажировке «Карандашами надежды», он сказал «да».

Согласие на работу над «Карандашами надежды» во время отпуска было получено. Однако, так или иначе, программа практики требовала, чтобы сотрудник работал в уже существующей организации, поэтому сначала надо было решить все официальные вопросы. Я решил уйти на практику в середине марта, значит, чтобы все наладить, у меня оставалось месяцев пять с момента открытия счета в банке. Предприниматели часто отказываются от 50-часовой недели на оплачиваемой работе, чтобы заняться собственным делом, тратя на него по 100 часов в неделю, а я пытался совместить и то и другое. Поначалу мне казалось, что я могу абсолютно все, но со временем одна из работ начала страдать.

Перед возвращением в Лаос я решил организовать последнюю вечеринку, пригласить друзей и собрать еще денег для организации, а при случае избавиться от огромных запасов спиртного, оставшегося после маскарада: мы тогда переоценили количество, необходимое для блестящей победы, и у меня на балконе стояло 144 бутылки водки. Однажды ко мне заглянул друг и, увидев в спальне 60 ящиков пива Coors Light, в шутку спросил:

– Ты, наверное, хочешь чем-то со мной поделиться?

По моим расчетам, бесплатный бар на День святого Валентина должен был эффективно разгрузить мои запасы. Мероприятие поможет собрать деньги для «Карандашей надежды», познакомит с организацией еще больше людей, а я отвоюю немного квадратных метров в спальне. Я нашел подходящую мансарду и установил цену билета в 40 долларов

с бесплатным баром всю ночь.

Тем временем на работе становилось все жарче. Мне поручили важное задание, связанное с интеграцией двух известных банков, прошедших слияние. Я должен был подчиняться новому менеджеру, Прескотту, который работал в Bain с момента окончания колледжа. Он носил брюки светло-оранжевого цвета и был, по-моему, единственным человеком в компании, делавшим заметки на модной бумаге с монограммой.

Этот проект обещал большие прибыли, и если Bain осуществила бы его, то Прескотт должен был получить шанс стать партнером компании. В результате я часто засиживался на работе допоздна и никогда не знал, чего ожидать. В день вечеринки я надеялся уйти домой в обычное время, чтобы успеть как следует подготовиться. И вдруг к концу дня Прескотт поручил мне сделать новый слайд – по его словам, «слайд на миллион». На жаргоне Bain это значило «самый важный слайд в презентации», тот, что завоюет сердце клиента. Этот единственный слайд требовал огромного количества работы. Данные для него скрывались где-то среди тысяч страниц ежегодных отчетов и других документов, к тому же у меня были опасения, что даже с нужными цифрами в руках у меня не хватит знаний в области финансов, чтобы посчитать коэффициенты, на основе которых надо было построить нужный график.

Я изо всех сил старался успеть, но к восьми вечера еще не закончил. Вечеринка начиналась в десять, а все напитки, усилители и украшения были у меня дома, где меня ждали Тич, Гейб и Дэн, помогавшие все организовать.

Телефон звонил без умолку.

– Ты куда пропал? – волновался Тич.

«Придет полторы сотни человек, а все нужное у тебя дома» – писал СМС Гейб.

Я лихорадочно заканчивал слайд, хватая лучшие цифры, какие

только мог выудить из отчетов компании. Но как только мне показалось, что можно собираться домой, Прескотт вызвал меня к себе.

– Этого совершенно недостаточно, – заявил он. – Вам придется задержаться до полуночи.

– Но я не могу! – возразил я.

– Этот слайд необходимо дополнить данными по еще нескольким компаниям, и я хочу посмотреть на модель в Excel, где вся эта информация будет сопровождаться ссылками на источники.

Следующие 45 минут я рылся в отчетах и вводил данные так быстро, как только мог. Работа была далеко не самой тщательной, но я все честно отправил, объяснил, что у меня мероприятие, побежал на набитую людьми станцию Таймс-сквер и на метро поехал в центр.

До дома я добрался весь взмыленный, но успел помочь Тичу и Дэну переложить бутылки в большие мусорные контейнеры на колесиках. Мы погрузили колонки и запасы в нанятый грузовичок и быстро поехали на место.

Когда мы туда добрались, был уже одиннадцатый час, но мы все равно пришли раньше большинства гостей. Я поймал много выразительных взглядов ребят, которые помогали все организовать, как будто говоривших «Ну и куда ты запропастился?», но в остальном все прошло без задоринки. Спиртное разошлось, а мы получили больше 10 тысяч. Это был успех. Кризис отступил. Почти.

В понедельник утром меня ждал совсем другой прием. Я явился на работу и в девять утра получил электронное письмо от Прескотта. Он вызывал меня к себе в кабинет.

– Вы прислали мне неверные данные. Если бы я все сам не проверил, мы бы проиграли дело. Мне пришлось сидеть тут до поздней ночи и исправлять ваши ошибки.

Дело было плохо, но скоро стало еще хуже.

— Это одна из самых плохих работ, которые я видел в своей жизни, — продолжил он. — Она доказывает, что вы не заслуживаете повышения. Я не могу рекомендовать вас на должность старшего помощника и на основе своего опыта сотрудничества с вами посоветую не продвигать вас по службе.

Я проработал под его руководством всего три недели, и он хочет разрушить мне карьеру? Я был вне себя. Другие менеджеры месяцами получали от меня прекрасный результат, он же просто увидел меня не с лучшей стороны. Все, к чему я стремился, над чем так тяжело трудился, повисло на волоске.

В тот же день Ребекка, менеджер по персоналу, вызвала меня к себе в офис.

— Прескотт говорит, что не станет рекомендовать вас для повышения. Это значит, что вы не сможете уйти на стажировку. Кроме того, он заявил, что больше не желает видеть вас в своем проекте, поэтому вам назначат новое задание с новым менеджером. У вас есть пять недель, чтобы проявить себя, иначе вы не только не получите практику, но и вылетите с работы.

Она подключила меня к внутреннему проекту Bain по оценке кандидатов, с которыми компания провела собеседования, и приняла на работу. Меня попросили сделать обзор всего массива данных, посмотреть на результаты выпускных экзаменов, оценки в колледже и результативность после трудоустройства. Я должен был сделать корреляции и выяснить, люди какого типа наиболее успешны в нашей компании. Теперь я подчинялся другому менеджеру, Кэйти, и она сразу сказала:

— Будем надеяться, что случай с Прескоттом — простое недоразумение. Докажите мне, что это единичный случай.

Мне дали второй шанс.

К счастью, мы с Кэйти отлично сработались. Разбор данных показал, что лучшие консультанты — совсем не бывшие

отличники. На работе никогда не бывает все идеально, поэтому можно предположить, что человек, который стремится к хорошему результату, но при этом не является перфекционистом, лучше всего будет справляться в постоянно меняющейся среде. Всего за несколько недель мы сделали сотни слайдов для рекрутинговых команд. Напряжение было невероятное, но когда я встретился с Ребеккой для окончательного обзора результатов, она объявила, что препятствий для повышения больше нет и я могу уйти на стажировку.

Я с огромным облегчением вздохнул. Для меня это был ценный урок: в моменты, когда чувствуешь себя увереннее всего, очень легко поскользнуться. Работу в Bain я воспринимал как нечто само собой разумеющееся и думал, что меня будут продвигать исключительно за счет прошлых достижений. Однако на самом деле мы создаем себе репутацию каждый день. Бывает, что журналисты, которым доверяли 30 лет, перечеркивают карьеру всего одним украденным абзацем. Я поставил пятно на месяцах хорошей работы, расслабившись всего на один вечер. Каждый из нас обязан проявлять себя с лучшей стороны изо дня в день, и если что-то не так, корить можно только самого себя. В то время я был очень зол на Прескотта, но потом осознал, что три недели работы с ним были одними из самых полезных во всей моей карьере. Он поставил меня на место в очень нужный момент. Мы куда лучше учимся на неудачах, чем на успехах, и хотя эта история чуть не стоила мне работы и отличного шанса заняться «Карандашами надежды», Прескотт был прав, бескомпромиссно требуя совершенства. Я больше никогда не совершу подобной ошибки.

К счастью, мир иногда дает нам второй шанс, и время моего повышения оказалось идеальным. В Лаосе со дня на день должно было состояться подписание меморандума о взаимопонимании (юридического соглашения, оговаривающего условия сделки)

по строительству первой школы «Карандашей надежды».
Мне надо было немедленно вылететь в Юго-Восточную Азию.

Мантра 11

Говори как человек, которым хочешь стать

Семнадцатого марта большинство ньюйоркцев празднуют День святого Патрика, а мои коллеги по Bain поднимали бокалы за мой последний день перед практикой. С той ночи в филармонии я мало разговаривал о своей основной работе в качестве консультанта, и беседы в основном сводились к моим устремлениям в создаваемой организации. А говорил я о ней почти всегда в будущем времени. Я постоянно пытался рассказать, как вижу создание нашей первой школы, и каждый разговор приближал мечту к реальности. Последние пять месяцев я продвигался осторожно, словно по тонкому льду, но теперь настало время смело броситься вперед. Почти так же, как перед поездкой в Гватемалу, у меня не было особых планов дальше ближайшей пары дней. Но я твердо верил, что сумею не потеряться в открывшейся передо мной неизвестности.

После нескольких утомительных перелетов я наконец добрался до Луангпхабанга и сразу отправился в знакомые деревянные стены Rattana Guesthouse. Мы договорились, что меморандум о взаимопонимании будет подписан на следующий день после прилета, и мне крайне необходимо было хорошо выспаться. Как только я сказал хозяйке, что задержусь почти на целый месяц, она вежливо улыбнулась и выделила мне небольшую, но тихую спальню с кондиционером.

— Сколько? — поинтересовался я.

— Десять долларов за ночь, — ответила она. Я определенно был

не в Нью-Йорке.

На следующее утро мы с Ти-Си позавтракали в Joma Bakery Café — там работали местные лаосцы и были лучший беспроводной интернет и сэндвичи в городе. Быстро перекусив, я вскочил на заднее сиденье мотоцикла, и Ти-Си повез меня в расположенное неподалеку Министерство образования. Наверное, для официальной государственной церемонии мы выглядели странновато: маленький лаосец и здоровенный американец, держащий его за талию. Вдобавок на мне были брюки и единственная рубашка, которую я захватил с собой, выглядевшая так, будто она неделями лежала на дне сумки. Я не знал, чего ожидать, но когда мы вошли в кабинет, где должно было состояться подписание документа, до меня вдруг дошло, что все очень серьезно.

Все было по полной программе. Нас ждали шесть чиновников министерства. Меня пригласили сесть за стол вместе с Ти-Си и ответственным за дошкольное образование чиновником, а остальные уселись за столами напротив нас. Один из заместителей начал представлять присутствующих, и они вставали под аплодисменты. Никто ни слова не знал по-английски, но Ти-Си из всех сил старался мне переводить. Хотя я не понимал дословно, что говорят, настрой был понятен: они приложили много сил к тому, чтобы эта школа стала реальностью. Когда мне вручили официальные бумаги, я, конечно, понимал, что надо делать. Перед приездом сюда я много раз просмотрел все документы, поэтому быстрым росчерком подписал меморандум вместе с Ти-Си. Мы были официально готовы построить школу.

Через три дня мы поехали в Пхатхенг на церемонию закладки фундамента. Я болтался в кузове серого побитого пикапа в окружении двух сотрудников районного отдела образования, и мне очень хотелось, чтобы со мной рядом оказался хоть кто-то из друзей или родных. Как я ни старался выглядеть уверенно, мне

было всего 25 лет, и мне очень не хватало поддержки друзей.

Когда мы прибыли, расположение будущих стен уже было обозначено веревками, а вся деревня собралась на строительной площадке и готовилась к великому моменту закладки фундамента. Я не верил своим глазам. В Нью-Йорке мы обсуждали это событие много месяцев, но увидеть все собственными глазами было просто невероятно. Мужчины, женщины, дети несли в школьный двор длинные доски и гравий, стремясь показать свою преданность общему делу. Увидев, как две старушки тащат доску, я бросился к ним, чтобы сказать, что это может им повредить, но они, улыбаясь, меня прогнали, что-то говоря по-лаосски. Ти-Си рассмеялся:

– Они говорят, что ждали этого момента всю свою жизнь. Можете попытаться их остановить, но я бы на вашем месте не пробовал.

Когда все – дети, родители, учителя и чиновники из отдела образования – были в сборе, церемония закладки фундамента началась. В один из углов найбан, деревенский староста, энергично вбил большой кол. Все начали оживленно что-то делать, и через час на месте веревочного контура были прибиты доски. Строительство школы двинулось полным ходом.

Министерство образования начало включать дошкольные учреждения в национальную программу только 15 лет назад, то есть в большинстве лаосских деревень у детей с трех до шести лет все еще не было ни классных комнат, ни учителей. Министерство располагало большим штатом квалифицированных учителей, но ни оно, ни деревни не имели средств, чтобы построить помещения, в которых могли бы учиться дети.

«Карандаши надежды» согласились покрыть затраты на строительство в Пхатхенге большого дошкольного учебного заведения с одним классом и санузлом, но только в случае, если не меньше десяти процентов проекта оплатит сама деревня, вкладывая в него строительные материалы или труд. Благодаря

этому у жителей должно появиться чувство, что это их школа, и, что еще важнее, это усилит стремление послать своих детей учиться, когда школа откроется. Министерство образования согласилось предоставить квалифицированного преподавателя, а также оказать школе поддержку и взять ее под свою юрисдикцию. Сотрудничество между организациями, местными властями и деревней продолжится и дальше, чтобы поддержать школу в долгосрочной перспективе: предстоит снабжать ее всем необходимым, оплачивать труд учителя и проводить текущие оценки деятельности.

Я узнал нескольких ребятшек, с которыми познакомился несколько месяцев назад в бамбуковой хижине, но особенно обрадовался, когда заметил Кантонг – первую девочку, которая написала тогда на доске свое имя. Она все еще очень стеснялась и, когда я смотрел в ее сторону, пряталась за хихикающими подружками. Я пообещал себе завоевать ее дружбу. Конечно, понадобится время, но это меня совершенно не смущало: я планировал ездить в Пхатхенг каждый день и помогать строить школу, пока не кончится моя месячная лаосская виза. Потом я десять недель буду ездить по другим странам Юго-Восточной Азии, а в начале июля вернусь в Лаос и посмотрю на построенную школу.

Остаток дня мы ели очень вкусную рыбу, пойманную в деревенской речке, играли с восторженными ребятшками и смотрели, как школа становится реальностью. Я многие месяцы представлял себе этот день, но впечатление оказалось сильнее, чем я мог себе представить. Я думал о своих дедушках, которые ездили по чужим странам, как я сейчас, о бабушках, которые так много души и сил отдавали детям и внукам, – как эти женщины, несущие доски.

Когда мы ехали назад в город, я надел солнечные очки и выглянул в окно, чтобы попугайчики не заметили текущих по щекам слез. Эта школа, моя мечта, становилась реальностью

у меня на глазах.

Следующие две недели мы были заняты тем, чтобы школа поднялась — в самом буквальном смысле. Каждое утро в гостинице мне с приветливой улыбкой подавала завтрак лаоска по имени Ланой. Ей было около тридцати, а работа ее заключалась в стирке и смене белья. У хозяев гостиницы она научилась прекрасно говорить по-английски, и у нее хватало смелости практиковаться, беседуя с постояльцами. Поболтав с ней о моих планах на день, я садился на мотоцикл и уже через час в Пхатхенге играл с детьми и следил за строительством, петляя по переулкам и мостам под звуки Rolling Stones и Raconteurs.

По утрам я рыл канавы, носил кирпичи и клал вместе с рабочими цемент, а после обеда играл и купался в реке с детьми. Это стало так привычно, что дети, когда их после обеда отпускали передохнуть, хватали меня за руку и, визжа от удовольствия, неслись с холма за школьным двором к реке, а потом сталкивали друг друга в теплую мелкую воду. Иногда я плавал с группой десятилетних ребят к большой торчащей из воды скале, а в другие дни они брали меня порыбачить со старой деревянной лодки сплетенной вручную сетью.

Плавая в реке, я часто думал: «Чем сейчас занимаются мои друзья?» Наверное, развлекаются на модных вечеринках или сидят на важных встречах с серьезными людьми, а я плаваю тут среди гор и играю в маленьких утят. Но я был очень доволен своим выбором. Я до сих пор не знал жизни более простой и при этом приносящей большее удовлетворение.

Однажды после обеда я сидел под деревом со своим дневником и ждал, когда старшие ребята выйдут из своей импровизированной школы. Услышав шепот за спиной, я обернулся и увидел трех девочек. Все они были измазанными и в рваной одежде — в конце концов, никто на них не смотрел.

Мне почему-то пришло в голову снять небольшое видео, поэтому я направил на них камеру и спросил:

– Тьяу сы ньанг? (Как тебя зовут?)

– Нут, – ответила первая и закрыла личико руками. Когда я спросил о том же двух ее подруг, Нут оживилась и ответила за них. Ее очаровательные подружки, Тамун и Нит, стояли рядом и радостно улыбались. Потом я провел камерой по школьному двору и снял начальную школу из трех комнат, бамбуковую хижину и место, где строилась наша первая школа для дошколят от трех до пяти. Когда камера вернулась к девочкам, меня вдруг осенило.

– Вы ведь будете нашими первыми ученицами? – спросил я и опять понял, что первый шаг, чтобы это стало реальностью, – произнести предложение вслух. Они, конечно, ни слова не знали по-английски, но захихикали, показав, что все понимают.

– Здорово, правда? – сказал я, и они снова с удовольствием рассмеялись. Этот момент прекрасно отражал всю красоту и невинность этих маленьких девчушек, будущих наших школьников. Кроме того, он показывал сопричастность каждого из нас ко всему человечеству, вне зависимости от того, похожи ли мы друг на друга и говорим ли на одном языке.

Той ночью я опубликовал ролик в Facebook и в теги добавил всех, кто тяжело трудился, внося вклад в эту первую школу. Я был решительно настроен сделать «Карандаши надежды» максимально прозрачной организацией, показать людям, что их пожертвования, вне зависимости от размера, глубоко меняют жизни.

На следующее утро, проснувшись, я увидел, что видео вызвало огромный отклик. За ночь я получил письма, сообщения и комментарии и от друзей, и от совершенно незнакомых мне людей. Все хотели участвовать. Школа перестала быть моим личным желанием поблагодарить Ба за ее жертвы. Теперь важны были три эти девочки и бесчисленное множество других,

на которых мы сможем повлиять, если движение станет шире.

Вскоре один из друзей связал меня по электронной почте с Бобом Эндерсоном, основателем организации Community Learning International, занимающейся строительством общинных образовательных центров, библиотек и школ в провинции Луангпхабанг. Мы встретились за ужином на берегу Меконга, и Боб рассказал, что живет в Лаосе уже более десяти лет. Его знание страны, людей и работы неправительственных организаций очень впечатляло.

– Сколько вы заплатили за школу? – поинтересовался Боб.

– Мы сотрудничали с Министерством образования и партнерской организацией, поэтому получили подробную смету, а потом заплатили им, чтобы нанять подрядчика, – объяснил я. – Мы строим школу из одного большого класса и санузла, и после вклада деревни – более десяти процентов стоимости – получается примерно 15 тысяч долларов.

– Мы строим школы с одним классом за десять тысяч, – сказал Боб.

Я не поверил своим ушам. Как у них получается уложиться в сумму на пять тысяч меньше?

Боб объяснил, что у них в штате есть местный архитектор, Сомлат, поэтому после официального согласования строительства деньги не выходят из их организации, за исключением зарплат и покупки стройматериалов у оптовиков по местным ценам. Они обходят подрядчиков, потому что делают все сами. Я даже не подозревал, что такое возможно.

Боб предложил мне съездить с Сомлатом в несколько деревень, которые они рассматривали как потенциальные места строительства, и я ухватился за эту возможность.

– Особенно я хочу, чтобы вы посмотрели Пхайонг, – сказал Боб. – Мы много лет хотим начать там работу, но пока у нас не хватает средств.

Спустя несколько дней мы с Сомлатом тряслись в тук-туке. Чтобы попасть в деревню, надо было четыре часа ехать на север. Он объяснил, что во время сезона дождей, который в этих местах длится с июня по сентябрь, оползни смыли проселочную дорогу, вившуюся по обрывистым склонам, и Пхайонг был совершенно отрезан от внешнего мира. Во время этого жутковатого путешествия нам несколько раз пришлось слезать и толкать тук-тук в гору. Мы старались изо всех сил, надеясь, что сумеем продолжить путь и не застрянем в этой глуши. К счастью, двигатель заработал, и мы успели до заката.

Вся деревня состояла из бамбуковых хижин без электричества. Дети бегали голышом, младенцев матери носили на лямках за спиной. Половина из более чем 500 жителей Пхайонга были по национальности хмонгами, а остальные принадлежали к народности кхму. Они жили и вели хозяйство бок о бок, но при этом не могли друг с другом общаться, потому что говорили на разных языках. Единственным шансом на объединение было образование. В центре деревни стояло неказистое строение с одной комнаткой, сложенное из гниющих бревен и покрытое ржавой крышей из рифленой жести.

— Здесь у них школа, — сказал Сомлат.

— Для какого класса? — поинтересовался я.

— Для всех. У них больше ничего нет, поэтому они учат детей только с десяти до двенадцати лет и уже четырнадцать лет добиваются, чтобы им построили школу.

Я с недоверием покачал головой. Мимо проходил паренек, и Сомлат начал болтать с ним на местном диалекте. Потом он повернулся ко мне:

— Ему восемь лет. Для младшего возраста здесь нет ни классов, ни учителей, поэтому он не может написать и прочитать собственное имя.

— Спроси у него: если бы он мог получить что угодно, что бы он пожелал?

Сомлат выслушал и перевел:

– Он хотел бы ходить в школу, мистер Эй-Би.

Иногда что-то понимаешь головой, а иногда – чувствуешь сердцем. Разум дает логику и рациональное обоснование, но вера живет именно в сердце. В моменты неуверенности, когда приходится выбирать между двумя путями – поддаться страху поражения или пойти к мерцающему лучику шанса, – сделайте правильный выбор и погрузитесь в жизнь, которой будете гордиться.

Я понятия не имел, что произойдет за этот месяц в Лаосе. Я не знал, будет ли успешной церемония подписания меморандума, получится ли заложить фундамент нашей первой школы, удастся ли поделиться успехами с нашими сторонниками на родине. Но во мне жила вера, что все сработает, и эта вера позволила мне говорить языком человека, которым я хочу стать когда-нибудь в будущем. Чем больше мы говорим голосом нашего самого честолюбивого «я», тем сильнее притягиваем будущее к настоящему. Именно это заставило меня положить 25 долларов на банковский счет, привело в мою жизнь Нут, Нит и Тамун, и именно поэтому я проехал в сломанном тук-туке через горы в селение, которое отчаянно нуждалось в школе для самых уязвимых маленьких человечков.

В ту ночь мы остановились в ветхой бамбуковой хижине, лежали на жестких циновках и слушали, как на мерцающую луну лают собаки. С момента приезда в Лаос я спал довольно хорошо, но этой ночью не сомкнул глаз. Я уже представлял себе вторую школу «Карандашей надежды».

Мантра 12

Иди с целью

Прошел почти месяц. Фундамент нашей первой школы был готов, и моя виза подходила к концу, поэтому я решил в течение нескольких месяцев поехать по соседним странам, а потом вернуться и посмотреть на завершение строительства. Говорят, «не все блуждающие заблудились», и теперь мои путешествия приобрели конкретную цель. Я очень хотел поучиться у местного населения и у действующих в окружающих районах благотворительных организаций. Начал я с отдаленных регионов южного Лаоса, называемых Четыре тысячи островов. На острове Дондет француз, работавший в медицинской организации, предложил мне после обеда приключение — отправиться в отдаленную деревушку. С нами ехала пожилая лаоска, которая возвращалась домой после более чем сорокалетнего отсутствия.

На следующий день мы восемь часов шли через рисовые поля, которые мало кто до нас видел. Когда мы добрались, жители села приветствовали нас местными вкусностями: супом из утиной крови и рисовой водкой. Было много лаосских танцев, но сама дорога туда запомнилась даже сильнее. Мы пили удивительно вкусную воду прямо из реки, наслаждались зрелищем самой яркой радуги в моей жизни и узнали, что, когда семья в деревне решает построить новый дом, ей помогает вся община. Из этого разговора возникла идея, которая впоследствии воплотится в наших «комитетах надежды»: группах из четырех матерей и четырех отцов, которых мы привлекаем для надзора за развитием построенных нами школ.

На Четырех тысячах островов я пробыл неделю, а потом

встретился с другом и отправился на юг. Мы побывали в плавающей деревне в Брунее (самой большой в мире) и заметили там маленькие лодочки, набитые детишками в одинаковой белой форме. Стоящая на пристани мать показала на одну из них рукой и пояснила:

– Школьный автобус!

Увидев это, я понял, что многим родителям, решающим, отправлять ли ребенка в школу, приходится беспокоиться о безопасном транспорте. Потом это соображение было учтено в специальной программе стипендий «Карандашей надежды». Кроме оплаты ранца, школьной формы, принадлежностей и экзаменов мы решили покрывать и стоимость безопасного проезда.

На Бали я зашел к Дэвиду Буту, блестящему британскому инженеру, который основал благотворительную организацию East Bali Poverty Project. Он показал мне документы, описывающие его методику и подход, и я немного поработал с его командой, изучая программы образования, питания и сельского хозяйства. Меня очень впечатлило, как Дэвиду удается обучать команды индонезийцев вести дела. Многие западные организации не передают бразды правления в руки местных, а это, как мне кажется, показывает недостаточную заинтересованность в долгосрочном устойчивом развитии. Проведя у Дэвида некоторое время, я пообещал себе после возвращения в Лаос подобрать первого местного сотрудника.

В последнее утро на Бали я, проснувшись, почувствовал, что вся рубашка пропиталась холодным потом. Тело пронизывала мучительная боль. Что-то было очень, очень не так. Может, обезвоживание, лихорадка денге^[20] или что-нибудь еще? У меня не было времени разбираться: через три часа надо было лететь в Бангкок. Там мне предстояло сделать пересадку в Катманду, где я должен был встретиться с отцом и на две недели отправиться в поход по Непалу. Кроме работы в Лаосе, путешествие с папой

по Гималаям должно было стать гвоздем моего четырехмесячного турне. Мы планировали его долгие годы, и я никак не мог это пропустить.

В полубреду я взял такси в аэропорт. В Бангкоке на таможне надо было пройти через сканер с тепловизором, который выявлял высокую температуру. На мне машина сразу сработала. Двое сотрудников службы охраны аэропорта отвели меня в карантинную зону и дали градусник. 39,7 °C. Они тут же надели на меня маску в стиле Майкла Джексона и сказали, что мне придется неделю полежать в больнице для обследования. «Мне нельзя неделю проваляться в тайской больнице, – подумал я. – Мне обязательно надо на пересадку, чтобы встретиться с папой».

– Да все в порядке, просто голова болит, – начал было уверять я. – Все нормально.

– Нет, что-то не так, – сказал с каменным лицом тайский сотрудник безопасности.

– Но мне надо идти!

– Вам придется лечь в больницу. Подойдите к медсестре, она ждет вас в углу.

Хоэль Пуак однажды научил меня всегда идти с целью. Если по внешнему виду ясно, что человек знает, что делает, люди так и подумают. Поэтому я пошел прямо к медсестре, посмотрел ей в глаза и уверенно сказал:

– Подпишите эту форму, чтобы я смог уйти.

Она огляделась в поисках подтверждения, но рядом никого не оказалось. Я смотрел ей прямо в глаза в надежде, что мое бесстрастное лицо не выдаст, что это самый большой блеф в моей жизни.

Сработало. Сестра подписала форму, и я быстро незамеченным выскользнул из помещения. Я пронесся через пограничный контроль, схватил багаж и бросился в сторону Silver Gold Garden, дешевой гостиницы рядом с аэропортом,

надеясь после ночного отдыха пойти на поправку. Меня трясло, на голову я положил холодное полотенце. Папе я написал, что мы встретимся в непальском аэропорту, но после приземления мне надо будет сходить к врачу.

После прилета в Катманду я несколько дней был прикован к постели. Наконец лихорадка отступила, и нам удалось преодолеть примерно половину намеченного маршрута, хотя я постоянно чувствовал себя отвратительно. Папа заботился обо мне как никогда, почти не отходил от меня. Мне кажется, что люди, строгие с виду, очень мягкие в душе.

Мы провели вместе две недели, а потом он улетел назад в Штаты, а я встретился с Агатой Тхапой. В 1970-х она основала организацию Seto Gurans, которая теперь занималась образовательными программами для маленьких деревенских детей в 59 из 75 районов Непала. Эти программы учили женщин использовать предметы, которые можно найти в сельской местности – фрукты, овощи, веревки, обрывки покрышек, – чтобы обучать самых маленьких. Наше знакомство станет ключевым: через год Агата примет первого стажера «Карандашей надежды», и он четыре месяца станет наблюдать за комплексной образовательной моделью, чтобы заложить фундамент для наших собственных программ обучения полезным навыкам в общинах, где мы строим школы.

В последний день моего пребывания в Непале по столице страны, Катманду, пронеслись антиправительственные протесты. Транспорт, банки и предприятия закрылись. Такси тоже не было, поэтому я нашел велорикшу, который согласился 45 минут ехать по городу, чтобы доставить меня в аэропорт. Я заплатил авансом, и мы тронулись.

Когда мы подъехали к главному городскому перекрестку, я услышал, что приближается громкий шум. Улицы наполнились яростно кричащими людьми. Мы попытались проехать

перекресток, но тут к нам со всех сторон подбежали сотни вооруженных палками людей. Они окружили тук-тук и стали что-то рассерженно кричать, потрясая палками и дубинками в мою сторону. Сердце заколотилось от страха. В голове пронеслась сцена из книги «Шантарам»^[21], которую я недавно прочитал: толпа в неистовстве избивает и за несколько мгновений четвертует человека. Рикша повернулся ко мне и с паникой в голосе сказал:

– Выходи.

Не успел я возразить, как он повторил:

– Выходи сейчас же.

Когда я ступил на землю, меня со всех сторон окружили разъяренные люди. И я сделал единственное, что смог придумать: сложил руки и начал повторять фразу уважения в Непале и Индии: «Намасте» (это значит: «Кланяюсь вам» или «Свет во мне приветствует свет в тебе»). Я пытался объяснить всем, кто слушал, что я всего лишь хочу попасть в аэропорт.

Бушующая толпа текла вокруг нас, и рикша начал разговаривать с главарем. Когда они закончили, рикша обернулся и сказал:

– Дальше ты пойдешь пешком. Возьми сумку и быстро уходи, они больше не позволят тебе ехать.

Я без колебаний забросил рюкзак на плечо и пошел через толпу. «Иди с целью», – повторял я про себя. Притворяясь уверенным, я смотрел прямо вперед, как будто знал, куда иду, а на самом деле шел куда глаза глядят. Наконец я невредимым преодолел кишачий людьми перекресток, с облегчением вздохнул и спросил дорогу у одной доброй женщины, а потом прошел несколько километров пешком до укрепленного въезда в аэропорт.

Сердце все еще билось, но мне было очень неудобно, что я не поблагодарил рикшу. Если бы не его готовность вступитья

за незнакомца, скорее всего, меня избили бы насмерть. Он рисковал собственной безопасностью не для награды, а потому, что считал это правильным.

В любом конфликте большинство из нас видит прежде всего атакующего и жертву. В нас живет уверенность, что, если кто-то из них поведет себя по-другому, последствий можно избежать. В действительности самые большие возможности – у свидетеля, человека, который от события не получает никакой выгоды. Если посторонний вступает за потенциальную жертву, как этот рикша, защитивший меня в тот день на улицах Катманду, он настоящий герой. Мы намного чаще становимся свидетелями конфликта, а не жертвами или нападающими, и из этого следует моральная обязанность заступаться за других, даже когда прицел несправедливости не направлен лично на тебя.

Вернувшись в Луангпхабанг, я, как обычно, направился в Rattana Guesthouse, но на этот раз попросил встретиться с Ланой, которая меняла простыни и приветствовала постояльцев. С момента знакомства с Дэвидом Бутом на Бали я думал о том, что надо найти местного лаосца, который будет координировать строительные работы на местах. И тут я подумал о Ланой: у нее были великолепные деловые качества, и она, как мне казалось, охотно возьмет на себя более ответственные задачи, чем от нее требует работа в гостинице.

Когда у меня появилась возможность с ней побеседовать, она рассказала, что по выходным добровольно носит еду семьям в деревню и мечтает когда-нибудь начать помогать детям своей страны. Я поделился своим видением «Карандашей надежды» и сказал, что все местные операции, на мой взгляд, должны вести доверенные лица из местного населения. Потом я пригласил ее стать нашим первым координатором, уточнив, что на начальной стадии у нас нет денег на зарплату, но я могу инвестировать в ее обучение.

Я пообещал обучить ее выступать перед аудиторией, пользоваться электронной почтой, управлять коллективом и, что самое важное, завоевывать уважение людей в любом помещении, куда она войдет.

– Мне это по душе, – ответила она, – но сначала вам надо спросить разрешения у моей мамы.

Вечером я надел рубашку с пуговицами, заправил ее в джинсы и спросил разрешения у названной матери Ланой (хозяйки гостиницы, принявшей ее много лет назад) сделать ее нашим добровольным координатором. Она согласилась попробовать при условии, что Ланой будет присоединяться ко мне, только когда закончит рабочую неделю в гостинице. Мы оба очень обрадовались.

Через три дня я пригласил Ланой отправиться со мной в поездку по возможным местам будущих школ и посмотреть одну почти законченную в Пхатхенге. Я попросил ее захватить блокнот и ручку, чтобы она могла по ходу разговора с жителями отмечать данные о каждой перспективной общине. Она торжественно кивнула и с энтузиазмом встретилась со мной на следующее утро в Joma Bakery Café.

Когда мы сели поговорить со старостой Кокниу, первой деревни, которую посетили в тот день, Ланой с гордостью достала свою новую записную книжку. Внутри была аккуратно разлинованная бумага, но, увидев обложку, я открыл рот от изумления: на ней была изображена ухмыляющаяся акула из мультфильма «В поисках Немо». В Bain этого никогда бы не позволили, но я ведь был не Bain. Я был в горах Лаоса, и информация в «акульем блокноте» Ланой когда-нибудь позволит учить тысячи детей.

В конце долгого дня мы заехали в Пхатхенг. Строительство школы вошло в завершающую стадию, и энергетику, царившую в школьном дворе, можно было буквально пощупать. На следующей неделе я еще несколько раз туда съездил, каждый

день фотографируя продвижение работ, чтобы поделиться впечатлениями с нашими сторонниками в Америке.

В последний вечер я вернулся к истокам и раздал детям карандаши и ручки. Нит, Нут и Тамун с радостью их приняли, а из группки друзей вынырнула Кантонг, чтобы взять свой. Сначала она была очень робкой, но получив в руки карандаш, просто преобразилась. Когда я уезжал в город и шел по дороге к мотоциклу, последнее, что я видел, — громко распеваящую Кантонг. Она быстро куда-то бежала, и бежала с целью.

Мантра 13

Счастье – в превозношении других

Четыре месяца в Юго-Восточной Азии подходили к концу, но следующий этап путешествия ждал меня дома. Восьмидесятый день рождения Ба мы планировали отпраздновать большим обедом в Нью-Йорке, а вечером перед этим событием я спросил ее, можем ли мы немного побыть наедине.

– Я хочу кое-чем с тобой поделиться, – сказал я.

Ей стало любопытно. Хотя мы были очень близки, я редко просил разрешения побеседовать наедине. Ба знала, что я основал «Карандаши надежды» и несколько раз был в Лаосе. Ей было известно и то, что я взял длительный отпуск в Bain, но она решила, что мне в мои двадцать с небольшим просто хочется поездить по миру. Как все еврейские бабушки, она легко начинала беспокоиться и была категорически против, чтобы я далеко от нее уезжал.

– Зачем тебе ехать туда, где у людей ничего нет, если здесь у тебя столько всего хорошего? Уж поверь мне, я сама так жила! Лучше будь поближе к семье и наслаждайся приятной жизнью.

Я, конечно, понимал, откуда она приехала, но она не знала, что именно меня мотивировало. Этим вечером я собирался все прояснить.

– Так чем ты хочешь со мной поделиться? – спросила Ба с нетерпением.

Я усадил ее. Она была маленькой, метр шестьдесят, и одетой в бежевое. Ба всегда носила цвета, которые ей шли: все

фиолетовое, все бежевое – такая однотонная униформа, – и при этом твердила, что плохо выглядит, хотя это было вовсе не так. Она взяла меня двумя руками за руку и начала меня гладить.

– Я хочу тебе показать, чем занимаюсь. Мне хочется, чтобы ты понимала, почему я решил построить школу, – сказал я и вынул три приготовленные фотографии. На первой были Нит, Нут и Тамун. Я рассказал, как познакомился с ними в день начала строительства и в каком восторге они были от того, что пойдут учиться. Я сказал Ба, что эта школа кардинально изменит их жизнь.

– Ой, это замечательно, – начала кивать она. Ей начали передаваться мои эмоции.

На второй фотографии была законченная школа в Пхатхенге: ярко-белые стены, красная крыша и синие ставни.

– О, она такая... такая красивая. Знаешь, она похожа на школу, в которую я сама ходила! Перед тем как мне запретили ходить в школу и отправили меня в концлагерь, моя школа выглядела так, – проговорила Ба с венгерским акцентом.

– А теперь я тебе покажу, что меня побудило это сделать. Ради этой фотографии я отправился во все эти дальние страны, ездил по деревням, взял на работе отпуск. Это то, что мне больше всего хочется подарить миру. – Я показал третью фотографию, на которой была большая вывеска над входом в школу.

Ба прищурилась, чтобы прочитать надпись, но не смогла это сделать без очков.

– Погоди секунду, возьму очки. – Она водила пальцем по словам и громким шепотом читала: – «Департамент образования провинции Луангпхабанг, Give Children a Choice, “Карандаши надежды”. 2009». – Ба сделала паузу, посмотрела на меня и улыбнулась. Потом опять посмотрела на фотографию и продолжила. – «С любовью посвящается»... – Она открыла рот и прикрыла его рукой. Руки задрожали. Она посмотрела на меня,

и в глазах ее появились слезы. Ба снова посмотрела на фотографию и продолжила читать. – «С любовью посвящается Эве Браун»...

Она начала плакать, и я тоже. Мы пытались говорить, но не могли произнести ни слова. Ба просто наклонилась ко мне и сжала мою руку. Мы сидели рядом и плакали от счастья.

– Нет, это слишком. Почему, почему мне? – спросила она.

– Ты для меня так много сделала, так много вынесла. Я просто не могу подарить тебе какую-нибудь клюшку для гольфа или сертификат. Мне хотелось сделать самую важную вещь, на какую я только способен, чтобы ты знала, что твое наследие будет жить, что то, что ты выжила, сделает жизнь других лучше. Я основал «Карандаши надежды», чтобы построить школу и посвятить ее тебе.

Мы плакали и обнимались, а когда успокоились, Ба сказала:

– Адам, ты знаешь, мне сложно подобрать слова, чтобы выразить, что я чувствую. Это то же ощущение, как когда я выжила. Я выжила для этого. Чувство, как будто все вернулось, все, ради чего я перенесла эти испытания, только теперь в хорошем смысле. Все беды, через которые я прошла, были для того, чтобы случилось это хорошее.

Я кивнул, все еще не в состоянии говорить, и медленно осознал важность слов, которые она только что произнесла. Мы существуем благодаря жертвам тех, кто был до нас, но как часто мы даем им почувствовать всю ценность их влияния?

Благодаря этой школе моя связь с Ба стала намного глубже, чем до сих пор. Желая принести в ее жизнь радость, я открыл большое счастье для самого себя. Я знаю, что другие испытают то же самое, если дать им возможность построить и посвятить школу другим людям, отдав дань уважения тем, кого они любят больше всего. Пламя, которое «Карандаши надежды» привнесли в мою повседневность, оказалось заразительным, и я видел,

как оно заиграло в Ланой, Мими и многих других. Теперь нам надо было понять, как распространить этот огонь.

Мантра 14

Находи невероятных людей

Пока я ездил по Юго-Восточной Азии, координируя строительство нашей первой школы и создавая организацию на местах, «Карандаши надежды» продолжали развиваться и на другом конце планеты. В Нью-Йорке Мими провела первый «белый» прием, на который все должны были прийти в лучшей белой одежде. Это привлекло 800 человек – наше самое большое мероприятие за все время. Как всегда, все доходы с него пошли на проекты, связанные со школой. Все до единого пожертвования, вне зависимости от размера, были невероятно важны.

Вооруженные пониманием стоимости проекта, мы показали, на что влияет каждый билет. За 30 долларов можно купить 15 учебников, 40 долларов – это книжные полки, 60 – все необходимое для учителя. Людям очень нравится видеть взаимосвязи и влияние. Билеты на мероприятие были распроданы за три дня до начала, а после него мой почтовый ящик снова заполнили сообщения от людей, которым было интересно активнее участвовать в деле.

Хотя я не пил кофе, чашечку кофе я предлагал каждому, кто хотел присоединиться к нам в качестве волонтера. Одно из моих самых глубоких убеждений состоит в следующем: даже если у человека нет денег на пожертвования – а среди молодежи во время кризиса это бывало, – он все равно может принести пользу в другой форме. Время, энергия и умения могут помочь нам в нашей миссии. Все беседы начинались с одного и того же вопроса: «Что вы больше всего любите делать?» Когда я понимал

страсть собеседника, мы придумывали способ использовать ее, чтобы поддержать организацию. Благодаря такому подходу наш штат волонтеров быстро рос.

Одновременно я сконцентрировался на том, чтобы организация была устойчива в долгосрочной перспективе. Я позвонил Джорджу Стэнтону, моему наставнику, который первым порекомендовал мне выбрать Bain, а не Lehman, и спросил его совета. Он ответил прямо:

– Послушай, Адам, тебе надо найти пять ключевых доноров, каждый из которых даст тебе пятьдесят тысяч долларов. У тебя будет для начала четверть миллиона, и с такой суммой уже можно что-то сделать.

Его совет меня обескуражил, потому что совершенно не совпадал с тем, чем я собирался заниматься. Мы видели своими глазами, как сумма маленьких вкладов делает большое дело. Девяносто восемь процентов пожертвований были по 100 долларов и меньше и поступали от подростков и молодежи. Эти небольшие взносы полностью оплатили нашу первую школу и позволили положить в банк сумму, которой хватит на несколько следующих. Я хотел оставаться верным этому подходу, пока у нас не будет солидного послужного списка, с которым можно искать крупных спонсоров.

Джордж заявил, что я сошел с ума:

– В такой финансовой обстановке это нереально, – твердо сказал он.

Его слова больно меня ужалили. Тяжело слышать, что то, во что ты веришь, невозможно. Боль была еще сильнее, потому что это были слова человека, мнение которого я очень ценил, но они подтолкнули меня вперед. Я заставил себя глубже продумать подход к сбору средств, и это помогло мне выделить тип человека, которого нам надо привлечь: нужен персонал и благотворители, которые с радостью делают то, что другие

считают невозможным.

Чтобы добиться успеха, надо было сделать ставку на два допущения. Если все правильно, мы невероятно удачно себя спозиционируем, обеспечим рост на годы вперед и изменим представление о том, как строится современная организация. Если я ошибаюсь, мы, скорее всего, свернем деятельность в ближайшие два года.

Первая большая ставка была на рост социальных сетей. В 2006 году Марк Цукерберг основал Facebook. Тогда он был второкурсником в Гарварде, а я – второкурсником в Университете Брауна (одном из первых десяти вузов, использовавших эту платформу). В отличие от наших родителей, мы не воспринимали социальные медиа как нечто чуждое: они были вшиты в ткань нашей повседневности. Не надо быть гением, чтобы предсказать, что однажды социальные сети проникнут почти в каждую клетку популярной культуры. Тем не менее в то время в мире благотворительных организаций это понимали лишь немногие: в соцсетях продолжали видеть пространство для старшеклассников и студентов. Большинство организаций занимались окучиванием крупных жертвователей, но мне нужны были не просто доноры – я хотел заполучить ярких сторонников. Я искренне верил, что статус человека на странице Facebook – ценный ресурс. Мы очень рано поставили на то, что активность человека в социальных сетях – важная валюта.

Вторая ставка была сделана на подъем благотворительного маркетинга. Все данные говорили о том, что потребители в массе своей будут предпочитать продукт, который сделает мир лучше, а не его аналог, не имеющий социальной компоненты. В результате я был уверен, что продавцы и крупные бренды с большим рекламным бюджетом захотят удовлетворить этих потребителей и будут искать способ показать клиенту, что его покупка приносит другим пользу. Я пришел к выводу, что они

станут искать партнеров среди организаций с самым большим числом активных последователей в социальных медиа. Поэтому мы сосредоточились на создании активной онлайн-среды и прозрачных программ, которые приносят конкретные плоды на местах, тем самым делая нас идеальными кандидатами для кампаний благотворительного маркетинга.

Если мир пойдет в том направлении, в котором мы думаем, правильное позиционирование позволит сделать прыжок на годы вперед. Но ни в одну из этих областей нельзя войти без первоклассного брендинга и дизайна.

Поэтому теперь я всерьез озабочился созданием бренда для «Карандашей надежды». Я продумал все – от цвета и формы логотипа до формулировок в печатных материалах и оформления и архитектуры нашего сайта. Брендинг может решать судьбу компании: отличный бренд создает солидность и вызывает доверие, что очень важно в мире благотворительности. Но хотя в голове я все себе представлял, нужные умения у меня напрочь отсутствовали. Иногда по вечерам я открывал Photoshop или InDesign, но всего за час попыток что-либо сделать приходил в отчаяние. Мими была правой рукой организации, но мне крайне нужна была еще и левая, которая сможет сделать этот чертов дизайн.

К счастью, я случайно получил письмо от парня, с которым я вырос, но почти десять лет не поддерживал контактов. Брэд Хауген работал в ведущем рекламном агентстве Bartle Bogle Hegarty (BBH) и хотел применить свои таланты во благо человечества. Он следил за нашими успехами в соцсетях и был уверен, что с его опытом маркетолога и дизайнера у нас получится сделать бренд мирового класса. Через несколько недель друг по «Морскому семестру» познакомил меня с Ником Онкеном – восходящей звездой мира коммерческой фотографии. После долгого обеда он согласился лично слетать в Лаос и сделать для нас очень красивые снимки. Внезапно сложилась

брендовая команда моей мечты.

Брэд начал собирать команду волонтеров, в которую вошли технологи, рекламщики, блогеры и дизайнеры. Теперь, когда для организации старались люди по всему городу, я по примеру Скотта Нисона заказал на распродаже Vistaprint.com 50 наборов визиток по два с половиной доллара. Все волонтеры, принимавшие активное участие в организации, получили собственные визитные карточки с именем и придуманной мною должностью. Обычно я отправлял их, даже не предупреждая, но отклик всегда был один и тот же. «Я вручаю визитку «Карандашей надежды» в два раза чаще, чем рабочую!» Организация вошла в их разговоры по вечерам, а вскоре стала важной частью их жизни.

Теперь мне хотелось не просто построить одну школу. Я хотел создать движение, которое изменит восприятие благотворительности. И хотя в начале пути за мной не стояли люди с большими кошельками, у меня было намного более мощное оружие: твердая уверенность в целом ряде убеждений. У нас есть враг, против которого надо восстать (уверенность, что наш подход «невозможен»), а это один из самых быстрых способов сплотить людей вокруг общей цели. И с каждым новым солдатом, вступающим в нашу армию волонтеров, мы получаем и самоутверждение, и навыки, которые помогут доказать, что можно идти другим путем, не таким, как наши предшественники.

Но сначала нам надо найти новых факелоносцев и вдохновить их нести идею дальше, за пределы Нью-Йорка. Надо отыскать людей, которые проверят границы мира, прощупают их изгибы. Настало время для турне «Карандашей надежды» по всем Соединенным Штатам.

Мантра 15

Концентрируйся на одном человеке в каждой аудитории

Мы с лучшими друзьями несколько месяцев лелеяли эту идею, и я согласился полететь в Лос-Анджелес, взять напрокат десятиметровый автофургон и проехать по стране, неся весть о «Карандашах надежды».

Гейб проработал несколько лет в консалтинге и смог уговорить свою компанию дать ему небольшой отпуск. Тич как раз открывал небольшое дело, Дэн был гитаристом, недавно сколотил группу и надеялся давать концерты в городах по пути нашего следования, а Люк хотел отточить мастерство документалиста, делая снимки по всей стране. Мы пришли к выводу, что наши «Карандаши надежды» будут находить отклик у молодой аудитории – прежде всего потому, что мы сами были молоды, – и проложили маршрут по университетским кампусам.

Первую остановку нашего турне мы сделали в Университете Оклахомы, в котором училось 35 тысяч студентов – это альма-матер Джарета, моего соседа по каюте в «Морском семестре». Чтобы организовать выступление, Дэн связался с отделом по делам студентов, и мы ждали сотен зрителей в огромной аудитории. Люк принес камеру и звуковое оборудование и с вечера все как следует настроил, чтобы поймать в кадр ликующие толпы. За день до этого я даже получил в фейсбуке сообщение от Челси Кэнэды, студентки второго курса: она просила занять ей место, потому что может опоздать.

Ночью я почти не спал. Мне предстояло произнести свою

первую большую речь, я нервничал и предвкушал, как буду доносить свои идеи до студенческих сердец. За несколько минут до намеченного времени я ходил туда-сюда в туалете, репетируя про себя фразы.

Я был так занят мыслями о выступлении, что даже не подумал о том, что делать, если никто не придет. Тем временем комната оставалась пустой. Я дал студентам еще двадцать минут, но никто так и не появился. Я вышел на трибуну. Передо мной сидели пять человек: мои друзья и одна студентка университета – Челси Кэнэда.

Это было далеко не то, на что я рассчитывал, и сложно было сдерживать разочарование, потому что я подготовил презентацию из тридцати слайдов и теперь приходилось показывать ее аудитории, состоящей из одного человека. Но это не был потерянный шанс. Один-то слушатель пришел, а я хорошо знал, что для больших изменений одного человека вполне достаточно. Мне не хотелось разочаровать Челси, и я 45 минут читал самую страстную речь, на какую только был способен. Могу сказать, что я задел струны в ее душе, а после выступления заверил в том, что, если она посвятит себя нашей организации, произойдет волшебство.

Это было не то выступление, какое я себе представлял, зато оно произвело немедленный эффект. В фургоне у нас периодически был доступ к интернету, и, когда мы вернулись после позднего ужина, Челси добавила меня в друзья на Facebook. Я вошел в ее профиль и увидел полный набор материалов, связанных с «Карандашами надежды». Она поставила вместо аватара наш логотип, открыла группу «“Карандаши надежды” в Университете Оклахомы» и опубликовала новость со ссылкой на видео длиной 99 секунд, которое Брэд и его коллеги по ВВН сняли об организации.

Челси основала в своем кампусе наш первый клуб, а через несколько месяцев рассказала о нас в своей бывшей школе. Своей

страстью она заразила Эндрю Грэя, который познакомил с «Карандашами надежды» свою школу и открыл для нас двери в старшие классы по всей стране. Впоследствии он стал инициатором создания клубов «Карандашей надежды» в американских школах, сменил Челси на посту председателя клуба «Карандашей надежды» в Университете Оклахомы и выступил на TED-конференции^[22], рассказав о своем участии в организации. Вдобавок ко всему этому его работа была многократно описана в прессе, что принесло ему славу и поспособствовало еще более широкому освещению нашей деятельности.

«Карандаши надежды» работали отчасти благодаря эффекту домино. Мы знали, что участие одного человека может распространиться на его семью и знакомых, стать частью системы ценностей, которую они передадут следующим поколениям. Эта идея расширила нашу миссию. Теперь мы не просто строили школы в развивающихся странах, но и учили молодых лидеров действовать на родине и за рубежом. Это породило один из первых лозунгов «Карандашей надежды»: «Вдохновленное поколение вдохновляет мир».

Мы видели, как это работает, во время поездки по кампусам. В Техасском университете, следующем в нашем списке, Тич знал капитана команды чирлидеров^[23]. Там должна была пройти моя вторая речь, и, учитывая его связи, мы ожидали намного большего отклика.

И опять просчитались. Пришло восемь человек, но среди них оказалась студентка по имени Алекс, которая летом приехала в Нью-Йорк и стала нашей первой официальной практиканткой. Она, как и Эндрю Грэй, потом участвовала в «Морском семестре»: они решили посмотреть на большой мир за пределами своего двора.

В Алабаме я встретил довольно экзальтированную пожилую

женщину, владелицу ресторана, которая поделилась с нами своей любимой фразой о путешествиях.

— Милок, незнакомец — это друг, с которым я пока не познакомилась! — объявила она. Это было сентиментально, но верно, и в пути мы много раз в этом убеждались.

Когда я выступал в Тулейнском университете, зал наконец-то был полон: на этот раз пришло примерно полсотни студентов факультета международного развития. Один из них тем вечером встретился с нами за пивом и несколько месяцев спустя начал организовывать концерты в пользу «Карандашей надежды».

До меня начало доходить, что совершенно не важно, сколько людей сидит в зале. Если я смогу вдохновить всего одного человека сделать для нас какое-нибудь дело (организовать мероприятие, посвятить нам день рождения или открыть клуб «Карандашей надежды»), организация получит преданного сторонника, который будет двигать ее вперед. В Челси, Эндрю и Алекс я видел пример влияния таких «якорей».

Поэтому в каждой своей речи, перед большой или маленькой аудиторией, я стараюсь найти одного человека, глаза которого от нашей истории загораются больше всего. Чтобы определять таких людей во время выступления, нужно много практики, и я все еще работаю над этим каждый раз, когда выхожу на сцену, но цель всегда одна и та же: найти в каждой аудитории одного человека и превратить его в следующую Челси Кэнэду.

В пути мы провели три недели. Наступил конец октября, и мы полетели обратно из Атланты в Нью-Йорк: у нас оставались в запасе сутки, чтобы организовать ежегодный сбор средств, посвященный Хеллоуину и моему дню рождения. С момента старта прошел год. За 365 дней мы погнались за невероятной идеей, построили школу и заронили искру в небольшое движение. Пришло время отметить достижения организации и попутно собрать немного денег.

Чтобы оживить обстановку, я купил пять костюмов шмелей,

заставил всех переодеться и в таком виде пройти через службу безопасности аэропорта. Мы расправили усики, крылья и тесные черные шорты на черных колготках. Люди просто покатывались со смеху: на рейсе Delta Air Lines в нью-йоркский аэропорт имени Кеннеди прилетели пять крепких шмелей и принесли дух Хеллоуина. В этих костюмах мы приветствовали гостей и собрали еще 10 тысяч долларов небольших, но важных вкладов.

* * *

Время летело, и моя стажировка подходила к концу, поэтому я планировал две последние поездки: одну в Никарагуа, а другую в Лаос. Я постоянно слышал, что люди называют «Карандаши надежды» «этой лаосской организацией», хотя нашей целью была глобальная работа с детьми. Я решил, что можно обозначить свое присутствие во всех трех больших зонах бедности – Азии, Латинской Америке и Африке и доказать тем самым, что нашу работу можно проводить в глобальном масштабе. На очереди была Латинская Америка. Я нашел партнерскую организацию под названием Seeds of Learning, работавшую в Никарагуа, и после многочисленных звонков и писем провел две недели в этой стране, чтобы заложить фундамент сотрудничества.

За несколько месяцев до этого я получил в Facebook сообщение от Лесли Энгл. Ее лучший друг был вместе со мной на «Морском семестре» и, когда увидел фотографии, которые я разместил в соцсетях, поделился с ней моей контактной информацией. Лесли написала, что в конце года переезжает в Луангпхабанг. Она путешествовала там в прошлом году, и у нее был опыт писателя и дошкольной воспитательницы. Она собиралась поработать в Лаосе несколько лет и поискать там счастья. Мы немного попереписывались, а потом час проговорили по телефону. Беседа прошла удивительно хорошо. Она была не похожа на наших нью-йоркских волонтеров: много путешествовала по развивающимся странам и хорошо понимала,

чем живут и как функционируют сельские общины. Лесли умела учить, была насквозь «связана с землей». Но я не был готов создать в Лаосе полную ставку: все поездки и административные расходы я по-прежнему оплачивал из своего кармана, чтобы каждый собранный нами доллар шел школам.

— Надеюсь, мы свяжемся, когда будем там в декабре, — сказал я, намекая, что предложить могу немного.

Вернувшись из Никарагуа, я написал ей за несколько дней до многопересадочного перелета в Лаос и узнал, что мы оба прилетаем одним и тем же утром. Оказалось, мы независимо друг от друга забронировали билет на один и тот же самолет в Луангпхабанг, где должны были встретиться. Такие счастливые случайности нельзя игнорировать. На следующий день после обеда появился Ник Онкен, чтобы сделать фотографии, и следующие шесть дней мы втроем ездили на мотоциклах по сельским районам Лаоса. Мы были прекрасным трио путешественников, а иногда у Ланой получалось пораньше закончить дела в гостинице и присоединиться к нам.

Всего за несколько дней до моего возвращения в Нью-Йорк мы отправились на север, в деревню Пхайонг, на церемонию открытия нашей второй школы. Ланой переводила нам и делала заметки в своем «акульем блокноте». И вдруг она перебила одного из сидящих вокруг нас мужчин. Все присутствующие были просто шокированы.

Церемония продолжалась, но мы не понимали, что произошло. Потом она объяснила:

— Этот человек сказал, что рад открытию школы, но начал просить еще больше. Я сказала ему, что «Карандаши надежды» не делают подачек. Деревне надо доказать, что она будет использовать школу как надо. Мы сами, лаосцы, должны продемонстрировать, что хотим дать нашим детям образование. Не ты, не Лесли, не Ник.

В этой части мира женщины редко перечат мужчинам так,

как это сделала Ланой. В этот момент я понял, что именно такие, как она, должны отвечать за наши местные программы. Она была нашим «якорем». Маленькая женщина, которую я впервые встретил в гостиничной прачечной, превращалась в смелого, уверенного в себе лидера.

За девятимесячную практику мне удалось сделать намного больше, чем я ожидал: мы завершили строительство двух школ, запланировали расширить деятельность на другие регионы и создали солидную группу сторонников.

Лесли знала меня всего неделю, но продолжала задавать один и тот же вопрос:

– Как же ты вернешься и опять станешь консультантом?

– Это вообще не проблема, – уверял я ее. Я искренне верил в каждое свое слово и думал, что все будет нормально. Оказалось, что никогда в жизни я так не заблуждался.

Мантра 16

Читай путеводные знаки

После третьего года работы практически все новые сотрудники нью-йоркского офиса Bain должны либо продолжить обучение в школе бизнеса и потом вернуться в компанию, либо не идти в бизнес-школу и искать себе другую работу. Рекрутеры об этом знали и активно за нами охотились. Мне каждые несколько дней звонили из инвестиционных компаний первой величины, например Blackstone и KKR, и предлагали должности, на которых теоретически уже в первый год можно было заработать четверть миллиона. Одно из этих мест должно было стать следующей остановкой на моем жизненном пути и помочь исполнить детскую мечту о больших деньгах. Коллег, которых такие предложения не интересовали, ждали престижные программы в Гарварде и Стэнфорде.

Но я даже не думал куда-то устраиваться. Я просто обожал то, чем занимался в «Карандашах надежды», и мне хотелось дать организации еще немного времени, чтобы полностью раскрыть ее потенциал. Я решил, что останусь в Bain на весь август, чтобы завершить третий, последний год программы помощника консультанта, потом год проработаю только в «Карандашах надежды», а затем решу, как быть дальше.

Мне казалось правильным вернуться к работе, но вдруг появилась изумительная, однако требующая времени возможность для «Карандашей надежды»: банк Chase запустил первую программу Community Giving. В ее рамках пожертвования до миллиона долларов должны были пойти благотворительным организациям, которые наберут больше всего голосов

в социальных сетях. Впервые решение о выделении средств принималось так демократично, и момент был исключительно подходящий.

Я не был зарегистрирован в Twitter, но программа Chase дала мне для этого хороший повод. Команда из десяти волонтеров круглые сутки в несколько смен обновляла профиль «Карандашей надежды», напрямую общаясь с каждым сторонником, которого нам удалось привлечь. Мы попросили друзей поменять аватары на специально придуманные по этому поводу картинки со словами «Я голосовал за “Карандаши надежды”» и ссылкой на страницу голосования. На странице в Facebook они сделали классные события, которые побудили проголосовать за нас десятки тысяч пользователей. Через две недели активной кампании мы вышли в финальный раунд.

Я создал в Excel модель по образцу Bain, чтобы выявить вероятных лидеров. Обычно заполнение всех полей с данными (рейтинг сайта, число участников в Facebook, подписчиков в Twitter и так далее) занимало у меня день-два, но я привлек помощников: поставил в Facebook статус: «Кто посвятит несколько часов виртуальному исследованию для “Карандашей надежды”?» Через несколько минут у меня было 20 волонтеров, живущих в самых разных уголках, от Калифорнии до Камбоджи. Каждому я выделил пять организаций, через два часа свел их исследования воедино, и модель была готова. Наш первый исследовательский проект был сделан с помощью краудсорсинга.

Результаты показали, что мы, скорее всего, попадем в первую двадчатку. Если занять первое место, мы выиграем миллион долларов. Со второго по шестое – 100 тысяч. Я думал только о том, чтобы оплатить третью школу, а потом четвертую и пятую. Пять школ, рассуждал я, – *сногшибательный результат*.

Как я и ожидал, после окончания стажировки активных дел на праздники не оказалось, поэтому мне поручили исследовать расширение клиентской базы. Когда меня наконец привлекли

к более серьезному проекту, работа оказалась удаленная: я был прикреплен к менеджеру, живущему в Бостоне. Мне поручили провести подробный анализ потенциального клиента и подготовить 40 слайдов с «выжимкой информации» для трех старших партнеров, занимающихся этой компанией. Сумма сделки составляла 3 миллиона долларов.

В ту же неделю стартовал последний раунд Chase Community Giving. Я пытался собрать информацию для Bain, но у меня было такое ощущение, что тяну сам себя за волосы. Поэтому я отправил менеджеру письмо, что плохо себя чувствую и не могу работать, хотя на самом деле следующие десять дней я едва отвечал на ее письма совсем не поэтому – просто мои приоритеты были в другом месте.

«Карандаши надежды» вступили в схватку с мощными организациями с долгой историей и бесконечными списками рассылок, но мы с Брэдом разработали микросайт, на котором поощрялись и награждались наши сторонники, собравшие для нас больше всего голосов. Мы привлекли в свою поддержку целую армию единомышленников, и каждый из них неустанно привлекал знакомых. В день старта финального раунда мы занимали второе место. Благодаря нашим поклонникам в нескольких крупных блог-сервисах и социальных сетях мы удерживали позиции целых три дня.

Но во второй половине недели крупные конкуренты закрепились и вырвались вперед. В конце концов мы выпали из гонки за миллион, но нас поддержали 30 тысяч голосов – это столько народу, что хватит почти два раза заполнить спорткомплекс Мэдисон-сквер-гарден^[24]. Мы заняли одиннадцатое место, сделали «Карандаши надежды» известнее и выиграли 25 тысяч долларов – достаточно, чтобы построить целую школу.

Следующее мероприятие пополнило казну еще больше. На второй ежегодный карнавал пришло несколько сотен гостей,

а это значило, что к концу года у нас в распоряжении будет достаточно средств как минимум для трех новых школ – их было решено построить в Лаосе к апрелю. Мы уже убедились в силе маленьких пожертвований, но огромное влияние большого взноса почувствовали впервые. Конечно, и для этого понадобилось много небольших шажков – в данном случае 30 тысяч человек нажали на кнопку. Без этого ничего бы не вышло. Тем временем передо мной все еще было восемь долгих месяцев на работе. Вечность.

Когда мы ездили по стране, нашу организацию открыла для себя Хоуп Тайц, мать троих детей и исключительно активный филантроп. Двадцать лет назад она стала одной из основательниц влиятельной образовательной организации, и наша работа ее заинтересовала. Холодным январским днем мы встретились в суши-баре, и я поделился с ней своей головоломкой. Рост «Карандашей надежды» превзошел все мои ожидания, но мне очень мешала работа в Bain, не дававшая заниматься любимым делом. Я впервые высказал вслух то, что до того держал в себе:

– Может быть, я уйду из Bain раньше.

Я решил, что, если мы уверенно наберем в этом году 100 тысяч, я уволюсь и займусь «Карандашами надежды».

– Хоуп, я никогда никого ни о чем таком не просил, но, пожалуйста, сделайте мне большое одолжение, – сказал я. – Вы поможете нам собрать в этом году пятьдесят тысяч долларов?

Она ответила сразу.

– Думаю, я смогу вам помочь, но меня интересуют намного более важные вещи, чем сбор средств как таковой. Я хочу помочь вам построить организацию мирового класса.

Именно такой партнер мне был нужен. Хоуп не просто предложила открыть передо мной двери, но и решила обучить меня в процессе. В ближайшие несколько лет у меня будет

наставник, и при этом все станет происходить в интересах организации. Это был шанс.

Я не сомневался, что если Хоуп войдет в нашу команду, у нас может получиться. Она была первым человеком с серьезной деловой репутацией, готовым отдать время и деньги зарождающейся организации. Поэтому сразу после обеда я поехал в офис Bain и попросил начальника отдела по персоналу о разговоре с глазу на глаз.

– Что я потеряю, если сейчас уволюсь из Bain? – спросил я. – Какие это суммы?

– Что-то между вашей зарплатой и бонусами, где-то около того...

Когда я услышал цифры, то открыл рот. «Блин, это же куча денег, – подумал я. – Но с другой стороны, полгода жизни – тоже очень много».

Если прождать столько времени, может случиться всякое. Но я знал, что, если уйти из Bain раньше и полностью посвятить себя «Карандашам надежды», мне ничего не останется, кроме как привести организацию к успеху. Рид Хоффман, основатель LinkedIn, как-то сказал, что предприниматель – это человек, который «прыгает со скалы и по дороге вниз собирает самолет». Я был пока не готов к прыжку, но поискать запчасти для самолета было самое время.

Начал я с того, что присмотрел место для офиса. Один вариант подсказал мне друг Этан, который работал в компании Cushman & Wakefield, занимавшейся коммерческой недвижимостью. У Нормана Бельмонте, торговавшего дамской одеждой, недавно освободились помещения, и можно было недорого сторговаться.

– Норман хочет частично сдать свой офис, – сказал мне Этан. – Сходи поговори с ним.

У нас не было ни сайта, ни годового отчета, зато имелся пресс-кит, подготовленный под руководством Брэда слушателями

Школы искусства и дизайна Института Пратта. На этих страницах были представлены наша история и миссия, они были украшены последними фотографиями Ника и выглядели превосходно.

Во время обеденного перерыва я съездил в офис к Норману на углу Тридцать второй улицы и Мэдисон-авеню. Как только я вошел, он оторвался от дисплея и спросил без обиняков:

– Для какого рода деятельности вы собираетесь снять у меня помещение?

В последние годы я уже сотни раз беседовал за чашкой кофе и постепенно начал оттачивать свою речь, но здесь промахнуться было нельзя.

Многие презентации сосредоточены на личности героя, то есть выступающего, и его пути. Это должно завоевывать слушателей. Однако лучшие выступления – те, что вдохновляют действовать, – построены на рассказе о том же самом пути, только в центре внимания – аудитория. Они не о докладчике, а о шансе слушателя стать героем, если он выполнит четко определенную задачу.

Когда презентацию делают для одного человека, важно прежде всего понимать, что больше всего заботит собеседника. Поэтому сначала я спросил Нормана, в чем его страсть. По его ответу стало понятно, какую радость ему дают внуки, а когда я огляделся, то увидел, что кабинет увешан семейными фотографиями. Тогда я рассказал ему о Ба, о том, как построил в честь нее первую школу. Потом я показал Норману прекрасно напечатанные материалы, сопровождая каждую страницу подробным рассказом об изображенных на фотографиях детишках. Наконец я затронул стоящее передо мной трудное решение – увольнение из Bain – и постарался объяснить, какое колоссальное значение для «Карандашей надежды» будет иметь переезд в хороший офис, арендованный по доступной цене. Сцена для героя была готова, и Норману оставалось выйти

и сыграть эту роль.

– Ну, я не могу запросить у вас столько, сколько планировал, – сказал он. – Я председатель компании, поэтому дайте мне поговорить с племянником, который ведет текущие дела, и я потом с вами свяжусь. Но помочь я хочу.

Вернувшись в офис Bain, я обнаружил тревожное письмо от Дэйва, нового менеджера по персоналу: «Адам, нам надо поговорить. Зайдите ко мне в кабинет».

Он не сказал ничего неожиданного.

– Мы понимаем, что вас волнуют «Карандаши надежды», но вам надо быть ответственным сотрудником. Последнее время вы не очень стараетесь. Я слышал, вы почти две недели проболели?

– Да, я неважно себя чувствовал.

– Ну не две же недели!

Он видел меня насквозь.

– Хорошо, вы правы. Но мне не дали настоящего дела! Дайте мне серьезного клиента, и, думаю, проблем не будет.

– Отлично. У меня есть для вас задание. Большой университет проводит реструктуризацию бюджета, и вам надо провести анализ. Следующие четыре месяца вы будете четыре дня в неделю проводить за городом.

Этого я никак не мог допустить.

– А если я не соглашусь?

– Тогда вам придется уйти из Bain.

– У меня есть время подумать?

– К работе надо приступить в понедельник, поэтому сообщите мне о своем решении завтра.

– Можно подумать еще в выходные?

Я собирался съездить в Сан-Франциско с другом детства Мэттом. Он меня очень поддерживал все эти годы, не так давно мы путешествовали по Гватемале. Мэтт был идеальным человеком, чтобы обговорить такое важное решение.

– Хорошо.

Джеймс де ла Вега – прославленный нью-йоркский уличный художник. Он рисует мелом, расписывает стены и оставляет по всему Ист-Виллиджу граффити с глубоким подтекстом. Некоторые его работы продают на аукционе Christie's, а некоторые смывает утренний дождь. Вечером я шел домой в свою новую квартиру на Десятой улице и боролся с решением, которого от меня требовал Дэйв. На ступенях подъезда я заметил большую картонную коробку. Де ла Вега, наверное, проходил мимо нее незадолго до меня, потому что она была расписана характерными для него жирными черными буквами. Всего три слова: «Стань своей мечтой». Самая известная его фраза.

Бывает, что просишь дать знак, указать верное направление. Иногда высшая сила отвечает на эти мольбы, иногда приходится искать ответ в себе. Но если хорошо поискать и держать глаза открытыми, знаки обычно открываются. Это был тот случай, когда знак не мог быть яснее: ответ на мой вопрос был в буквальном смысле написан на парадном подъезде. Вечером за окном пошел снег, и я бросился на улицу, чтобы вырезать слова из коробки. Я дал себе слово, что однажды мы откроем офис «Карандашей надежды» и я повешу этот знак, чтобы он вел за собой людей, как путеводная звезда. Тем не менее я по-прежнему не имел представления, где этот офис будет находиться.

На следующий день по дороге в аэропорт я получил письмо от Нормана: «Перезвоните немедленно».

Пройдя через службу безопасности к выходу на посадку, я позвонил.

– Я хотел с вами поговорить до того, как вы уедете на выходные, – сказал он. – Я обсудил все с племянником. Мы решили с мая или июня предоставить вам помещение на нашем этаже в бесплатное пользование. Сообщите мне, когда

захотите переехать.

Больше никаких знаков мне не требовалось. Я сел в самолет с чувством определенности: на следующей неделе я увольняюсь из Bain и начинаю заниматься «Карандашами надежды» на полную ставку.

Неделя началась с самого страшного письма в моей жизни. Вот его первые слова: «Моей семье – сотрудникам Bain. С вами было здорово. Просто великолепно. Честное слово».

Я понимал, что через секунду после отправки система разошлет эти четыре предложения четверем с лишним сотням сотрудников: всему нью-йоркскому офису, международным партнерам, менеджерам, наставникам, друзьям. Я сообщу им о своем уходе из компании, и пути назад не будет.

Почти все, кого я знал, и родители в том числе, думали, что это полный идиотизм. У нас не было ни постоянного работодателя, ни генерального спонсора. Каждая рациональная клетка моего мозга уговаривала меня остаться и подождать до конца. Это было просто, безопасно и выгодно. Но я не мог проигнорировать голос сердца, а он знал, что надо делать. Отчасти это ощущалось как выбор, а отчасти я просто шел по пути, который мне суждено пройти. Знаки были ясны. Я сделал глубокий вдох, собрал вещи и нажал кнопку «Отправить».

Мантра 17

Оторвись от дел, чтобы наладить связи

Офис у Нормана должен был быть готов только через несколько месяцев, поэтому до лета я жил и работал в своей квартире в Ист-Виллидже площадью 32 квадратных метра. Когда меня спрашивали: «Встретимся в вашем или в моем офисе?», я всегда отвечал: «Давайте лучше сходим перекусить» — и предлагал кафе в трех кварталах от моего дома, чтобы можно было туда заскочить и быстро вернуться на рабочее место, по совместительству — мой диван. Иногда приходится прикидываться, чтобы чего-то достичь, и это был точно тот случай.

Я убрал телевизор и вообще все, что меня отвлекало, и прибил на стену белую доску, чтобы фиксировать приходящие мне в голову идеи. Я жил один, но ощущение было такое, что у меня роман с «Карандашами надежды». С момента, когда я открывал глаза, и до минуты, когда голова касалась подушки, 99 процентов времени и умственных усилий я тратил на организацию. Поражение даже не входило в расчет, поэтому я позаботился о том, чтобы быть постоянно на связи по телефону или электронной почте на случай, если придет важное письмо.

Вскоре после того, как я перешел на новый, круглосуточный режим работы, появилось заманчивое предложение. Во время международного перелета я оказался рядом с основателями Summit Series — компании, организующей для молодых предпринимателей, деятелей искусства и активистов

эксклюзивные курсы по практике ведения бизнеса, технологическим инновациям и работе в интернете. Идея заключалась в том, чтобы познакомить друг с другом людей из разных сфер деятельности, которые меняют мир: бизнесменов, ученых, специалистов по венчурному капиталу, эстрадных артистов, представителей СМИ – и посмотреть, что хорошего они могут сделать вместе.

Весь полет я проговорил с Джошем и Джеффом из команды основателей Summit. К моменту прилета Джефф доверительно пообещал «изменить мою жизнь» и пригласил поучаствовать в следующем крупном мероприятии в Вашингтоне. Оказалось, что оно стоит целых 3600 долларов.

Мы категорически не могли позволить себе такие расходы, но когда я заглянул на их сайт, список выступающих и участников оказался более чем впечатляющим. Там должны были выступить не только звезды вроде экс-президента Билла Клинтона и Теда Тернера, но и многие основатели благотворительных организаций, которыми я так восхищался. Нашему совету директоров не мешало добавить веса, а на это мероприятие должны были съехаться сотни людей именно того типа, который я ищу.

– Если вы дадите мне большую скидку как представителю благотворительной организации и познакомите с тремя людьми, которые войдут в мой совет директоров, я готов приехать, – сказал я.

– Легко, – ответил Джош. – И потом, сейчас билеты на самолет дешевые.

– Не волнуйтесь, я поеду автобусом.

Я совершенно не мог позволить себе тратить лишние деньги на авиабилеты. Я не брал денег из фонда «Карандашей надежды» даже на свою медицинскую страховку – позднее это будет иметь катастрофические последствия.

Я знал, что у нас нет денег на зарплату второму сотруднику, но понимал и то, что без команды организация расти не будет. План, который я придумал, не был идеальным, но это лучше, чем ничего: я начал привлекать студентов и старшеклассников для бесплатной летней практики в нашей организации, надеясь сколотить небольшую армию волонтеров. Экономика была в очень плохом состоянии, и я подумал, что, может, даже получится найти временно безработного, который согласился бы бесплатно поработать в качестве менеджера-стажера. Я опубликовал эти вакансии на нескольких досках объявлений и начал получать довольно приличные резюме.

Особенно выделялась одна кандидатура – Джослин Кмет, бывший рекрутер в консалтинговой фирме McKinsey & Company. Ее письмо начиналось так: «Уважаемый менеджер по найму!» Поскольку я сидел один в своей квартире, то, прочитав это, не мог удержаться от смеха. Если бы она только знала, какая наша организация на самом деле маленькая!

На следующий день мне надо было лететь в Лаос открывать три новые школы, но я все равно решил встретиться с Джослин в Starbucks на углу, а через несколько часов поехать в аэропорт. Она оказалась бойкой, стильной, умной и явно подходила на эту должность. У Джослин были и страсть, и все необходимые для работы черты характера, но я ушел с ощущением, что надо немного подождать, провести собеседование еще с несколькими кандидатами и только потом сделать решительный шаг. Я поблагодарил ее за потраченное время и рванул в аэропорт.

По приезде в Луангпхабанг, в Rattana Guesthouse, меня крепко обняли Лесли и Ланой. Мы быстро переговорили, и я пошел в кафе Joma проверить почту. Кассирша выжала для меня свежий апельсиновый сок, а когда я попросил дать пароль для интернета, вручила мне тонкую – сантиметра два шириной – полоску бумаги. Она была похожа на записки, которые кладут в печенье с предсказаниями, и когда я ее перевернул, то едва поверил

своим глазам.

Пароль был jocelyn9.

Знак не мог быть яснее. Я решил не спорить с судьбой и первое письмо написал Джослин, предложив ей работу. Она сразу согласилась, и я начал собирать команду, которая станет нашим первым курсом стажеров.

Вернувшись в США, я встретился с Джослин, чтобы обрисовать план работы, а потом отправился в Вашингтон на первое мероприятие Summit Series. 750 ведущих молодых предпринимателей США собрались, чтобы наладить контакты и поделиться идеями. Я сразу увидел в списке много знакомых имен и компаний, но лично не был знаком ни с кем из присутствующих.

Чтобы извлечь максимум из каждой секунды, я записался на обе необязательные сессии по «скоростной работе в сети», предложенные в рамках программы перед конференцией. До этого я привык к часовым беседам за чашкой кофе, на которых можно было 20 минут рассказывать свою историю, но здесь вдруг оказалось, что надо объяснить суть «Карандашей надежды» меньше, чем за 60 секунд. На этих занятиях я познакомился с основателями 80 зарождавшихся стартапов, которые тоже хотели заявить о себе. Среди них были бизнесмены, связанные с компанией Airbnb, которая сейчас стоит миллиарды долларов. И всех их объединяло умение быстро рассказать свою историю.

Вечером того же дня я встретил Джейсона Расселла, Ларена Пула и Бобби Бейли – основателей Invisible Children, организации, перед которой я просто благоговел. Это они выиграли гран-при в миллион долларов на Chase Community Giving Contest. Когда я представился Ларену в баре, он тут же крикнул Джейсону:

– Это тот парень из «Карандашей надежды»! – И добавил,

обращаясь ко мне: — Когда вы вдруг оказались на втором месте, у нас все перепугались и начали спрашивать: «Кто это вообще такие?!»

Мы не потратили на рекламу ни доллара: присутствие в соцсетях очевидно себя оправдывало. Я не мог поверить, что три человека, которыми я восхищался на расстоянии, знали, кто я такой.

На сцене или в зале присутствовали лидеры всех новых стартапов, и в жизненном пути большинства из них очевидно было много общего. Им говорили «нет», но они не хотели сдаваться. Они были уверены в себе и невозмутимы, но не стеснялись просить о помощи. Все иногда терпели поражение, но они многому учились на своих ошибках и успехах.

Мои новые знакомые определяли себя тем, что у них в голове, а не на визитке. И хотя я чувствовал себя как новичок в классе, я был рад, что меня окружали люди, накопившие такие опыт и мудрость и готовые ими делиться.

* * *

По иронии судьбы, единственным человеком, с которым у меня не было времени толком поговорить, был мой сосед по комнате — Адам Уитти, основатель и руководитель издательства в Южной Каролине. Мы почти не пересекались до последнего утра, когда уже собирали вещи. Когда он спросил меня, чем я занимаюсь, я выдал ему недавно отработанную минутную речь.

— Это здорово, — сказал Адам. — Через несколько месяцев наша компания будет праздновать пятилетие со дня основания. Хотите, мы попросим всех наших авторов внести пожертвование на «Карандаши надежды» и построим школу вместе? Я сейчас свяжу вас с Бруком из моей компании, и мы все организуем.

Благодаря этому короткому разговору я получил свой первый взнос на целую школу, а в следующие несколько месяцев и лет

члены сообщества Summit будут спонсировать много других школ. Некоторые построят школы от имени своей компании, многие выпишут чеки с личного счета, кто-то просто свяжет меня по почте с человеком, который, как они знают, может быть заинтересован нашей работой. И благодаря этой конференции я встретил трех человек, которые в итоге вошли в наш совет директоров.

По дороге в свою тесную квартиру в Ист-Виллидже я думал о том, что необходимо периодически специально отрываться от рутины. Важные знакомства, которые я завязал за несколько дней, появились не тогда, когда я торчал у компьютера и строчил письма, а тогда, когда сосредоточился на живом общении с людьми. Я задумался: «Сколько раз я пропускал такие невероятные возможности? Они могли бы реализоваться, если бы я не смотрел в телефон, не обращая внимания на окружающих».

Я также подумал о тренировках в университетской баскетбольной команде. Я вспомнил, что от поднятия тяжестей мускулы не укрепляются. Поднятие грузов на самом деле слегка повреждает мышцы, создает маленькие разрывы, но в период восстановления организм заживляет их, и благодаря этому мышцы увеличиваются в размерах и становятся сильнее. Другими словами, если хочешь выкладываться по максимуму, период восстановления не менее важен, чем сама тренировка.

Следуя этой логике, я решил ввести новый принцип: отрываться от электронной почты с вечера пятницы до утра воскресенья. Выходные я буду использовать для отдыха, обновления, общения с людьми, которыми я больше всего дорожу. Важно позволить себе раз в неделю быть обычным человеком, а не человеком-функцией.

Тогда я и не подозревал, что уже через три недели мои новые принципы проверят на прочность. Это будет человек из Форт-Лодердейла, способный сделать величайшее пожертвование в истории «Карандашей надежды».

И он захочет разговаривать все выходные.

Мантра 18

Если человек не может сказать «да», это не отказ

Чтобы расти и увеличивать масштаб нашей деятельности, нужно было занять особое положение в цифровом мире. Однако у нас по-прежнему не было своей странички: больше года на ее месте красовалась надпись «Сайт в разработке».

У нас просто не было свободных средств, чтобы инвестировать их в сайт. Чтобы все как следует сделать, требовалось значительное количество времени и денег, поэтому я решил подождать, пока мы сможем себе его позволить. Сайт — это витрина компании, его рекламная панель, визитная карточка. Это ключевая часть современного бизнеса, и я был полон решимости создать такой сайт, который будет выделяться среди тысяч других.

Одна из крупнейших проблем некоммерческих организаций — ошибочное мнение, что любые «надбавки», все, что не входит в основные программы, — это неэффективная, пустая трата средств. Тем не менее инвестиции в инфраструктуру очень важны для роста. Сильный сайт должен быть передовым активом хорошей организации, особенно такой, как наша, работающая в отдаленных уголках мира. В то же время спонсоры хотят видеть высокое соотношение затрат на программы к сопутствующим тратам (80 процентов традиционно считаются очень хорошим результатом), поэтому мне оставалось с беспокойством ждать чуда, чтобы оправдать серьезную инвестицию в веб-страницу.

Брэд продолжал работать в ВВН, но по сути стал нашим

главным специалистом по брендингу. Он связался с нашим общим другом Алексом – в детстве мы вместе играли в баскетбол, а сейчас он работал в AgencyNet, одном из ведущих в стране агентств по цифровым технологиям. Учитывая, что они сделали сайт для Bacardi и Clinton Foundation, казалось утопией, что они хотя бы посмотрят в нашу сторону. Мы никогда не сможем оплатить их услуги, но, может быть, Алекс что-нибудь подскажет или найдет немного времени, чтобы набрать команду фрилансеров, возглавить ее и сделать нам сайт? По крайней мере, на это я уповал в своих самых смелых мечтах.

Я навел справки и выделил на создание сайта 20 тысяч долларов. Мне было очень непросто смириться, что эта сумма пойдет не на новую школу, но это была инвестиция в будущее, которая должна окупиться многократно. К сожалению, Брэд сказал мне, что меньше, чем за 100 тысяч, хороший сайт не сделать.

Мы с Алексом договорились пообедать, чтобы наверстать недостаток общения в последние годы, и я отточенными фразами объяснил ему, чем занимаются «Карандаши надежды». В последний год мы работали с партнерами на местах и основали пять школ в Лаосе и две в Никарагуа. Перед нами стояла следующая цель: построить еще десять школ и до конца года создать движение из более чем сотни тысяч сторонников.

Мы побеседовали, и Алекса заинтересовала наша работа. К концу обеда он заявил:

– Я в деле. С большим удовольствием помогу. Если у вас на эти расходы только двадцать тысяч, это жесткий бюджет, но, может быть, получится найти ребят, которые поработают на общественных началах или за небольшие деньги.

Я был вне себя от радости. В дверях он упомянул об одной идее, которая пришла ему в голову.

– Наш СЕО – большой филантроп. Мне кажется, вы поладите, и даже есть шанс, что получится вывести этот проект

на корпоративный уровень. Но мне надо поговорить с Ричем. Он обычно работает в Форт-Лодердейле, но часто бывает в Нью-Йорке, поэтому, может быть, я смогу организовать вам встречу. В любом случае на меня ты можешь рассчитывать.

Все это, конечно, обнадеживало, но мы хотели, чтобы сайт заработал к лету. А на дворе стоял апрель.

Я подождал две недели и написал Алексу: «Есть какие-то новости от Рича?»

«Занимаюсь этим вопросом».

Прошло еще несколько недель. Мы с Джослин уже переехали в предоставленный Норманом офис, но Алекс по-прежнему молчал. Что еще хуже, мы топтались на месте с поиском фрилансеров, держась за небольшой шанс, что AgencyNet обратит на нас внимание.

Я знал, что при всех благих намерениях у Алекса не было полномочий мобилизовать AgencyNet для нашего дела. Часто слышишь, как люди говорят: «Извини, я думал, что получится». Это значит: «Я не властен ответить так, как ты хочешь». Никогда не воспринимай как отказ слово «нет» из уст человека, который не может сказать «да». Единственным, кто мог дать мне желаемый ответ, был Рич, поэтому я должен был сделать все, что в моих силах, чтобы встретиться с ним лично или переговорить по телефону.

После двадцати двух писем Алексу удалось устроить нам встречу во вторник после обеда, но Ричу пришлось ее отменить и вернуться в Форт-Лодердейл раньше. Нужны были крайние меры. Иногда надо показать, что ты готов пробить стену, не дожидаясь, пока откроют парадную дверь.

Я написал Алексу, что, если в следующие недели Рич появится в районе крупного аэропорта, я сам туда полечу, чтобы с ним поговорить. Согласно моим подсчетам перелет будет стоить 300 долларов – крупная для меня сумма, – но я понимал, что сайт – самое важное для развития «Карандашей надежды».

Не прошло и двух часов, как Алекс ответил – Рич перезвонит сегодня в 16:30.

В четыре я получил сообщение: «Это Рич из AgencyNet. Можем поговорить в пять?»

«Да, конечно», – ответил я. Я не привык разговаривать с CEO, а тем более слать им СМС, но оценил его подход: если все пойдет не очень, у меня не будет его электронной почты и я больше никогда с ним не свяжусь. Гениально.

Приближалось пять часов вечера. Я пошел в пустую, плохо освещенную комнату для совещаний в офисе Нормана. С собой у меня была метровой высоты фотография Нут, которую мы распечатали на большой панели для наших мероприятий. На этом фото был самый очаровательный ребенок в мире: девочка сидела босиком на ступенях школы в Пхатхенге, склонив головку набок, и смотрела прямо в объектив. Казалось, она выглядывает за пределы фотографии и игриво спрашивает: «Как поживаешь?» Снимок я поставил на стул напротив своего. Во время беседы буду смотреть на Нут – она поможет мне сосредоточиться на самом главном. Я взял телефон и набрал номер Рича.

Он взял трубку после первого гудка.

– Приветствую, Адам. Говорят, вы занимаетесь отличным делом. – Голос Рича звучал намного менее формально и более живо, чем я думал.

Следующие 40 минут я объяснял Ричу, что мы уже сделали. Вместо обычных вопросов о снабжении школ, например «Откуда вы берете учителей?» (их предоставляет отдел образования, а мы помогаем в подготовке), он задавал глубокие вопросы, прощупывал здоровье организации: «Чего вы больше всего боитесь?», «Как работает ваш совет директоров?», «Какие крупнейшие проблемы роста стоят перед вами?».

Видимо, Рича искренне интересовала наша работа, и вообще он оказался очень классным. Мы отлично нашли общий язык. Но я понимал, что он и так уделил мне массу времени, поэтому

решил перейти к сути.

– Рич, я хотел с вами поговорить о том, что нам надо сделать сайт. Может быть, ваши сотрудники смогли бы этим заняться... – я слышал, как нервно запинаясь на каждом слове, – по льготной цене, за двадцать тысяч долларов?

«Не могу поверить, что это выговорил», – мелькнула мысль. Это была моя первая большая прямая просьба для «Карандашей надежды». Сердце бешено колотилось.

– Адам, честно говоря, я не занимаюсь производственной стороной нашего бизнеса, поэтому мне надо переговорить с вице-президентом по этим вопросам.

Черт!

– Но я тут подумал, – продолжал он. – Дайте мне несколько дней. Может быть, получится пообщаться в понедельник.

Что он придумал? Я получил от него сообщение с адресом электронной почты, а следующим вечером – это был четверг – отправил письмо с благодарностью. В пятницу после обеда он ответил: «Отлично поговорили. Будет возможность созвониться на выходных?»

«Само собой! Буду в вашем распоряжении все выходные. Дайте мне знать, когда вам удобно», – тут же ответил я. Но час за часом приближался пятничный вечер, и мне надо было решить, проверять все выходные почту в ожидании его ответа, нарушив тем самым мой новый принцип, или забыть о новых привычках. Сделать исключение? Или придерживаться принятого решения? Может быть, он подумает, что с моей стороны невежливо проигнорировать его письмо? А если я расскажу ему о решении раз в неделю откладывать почту, сочтет меня лентяем. Я решил подавить конфликт в зародыше и выложить всю правду, поэтому позвонил Ричу в пятницу прямо перед заходом солнца.

– Хочу быть с вами откровенным. Я недавно решил отвлекаться от почты от заката в пятницу до восхода

в воскресенье, чтобы откладывать ненадолго работу и полноценно проводить время с близкими. Мне кажется, если не пользоваться в выходные электронной почтой, останется больше энергии на всю следующую неделю, и это поможет избежать выгорания.

Я затаил дыхание. Может быть, он подумает, что я слабак, который не умеет трудиться? Многие люди носят свои «24 часа в сутки 7 дней в неделю» как медаль на груди.

— Адам, я уважаю ваш выбор. Если бы я мог, тоже бы так поступал. Спасибо, что предупредили. Давайте тогда на следующей неделе.

И действительно, в понедельник в 9:30 утра я получил сообщение от Рича: «Можем поговорить? Перезвоню в течение 15 минут».

Я вставил наушники и начал ходить туда-сюда по квартире. Наконец телефон зазвонил.

— Адам, в выходные я много об этом думал и обсудил вопрос с вице-президентом по производству. Хочу предложить вам три вещи. Во-первых, мы не будем делать вам сайт за двадцать тысяч.

Мое сердце оборвалось.

— Вместо этого я уже согласовал, что мы выделим сто пятьдесят тысяч долларов на благотворительность и, таким образом, сделаем вам первоклассный сайт совершенно бесплатно.

Я не мог поверить своим ушам и начал бегать по своей комнатке как ненормальный, сжимая кулаки.

— Во-вторых, если вы согласитесь, я хочу войти в ваш совет директоров. И в-третьих, мой друг, Джей, работает президентом еще одного ведущего цифрового агентства и ищет, как сделать свою жизнь более осмысленной. Вы с ним поговорите? Возможно, он тоже захочет войти в ваш совет.

Рич говорил, а я бегал и бегал по комнате с беззвучным криком «Урааааааааа!».

Прежде чем ответить, мне надо было прийти в себя, во многом потому, что я совершенно выдохся. Наш совет директоров был все еще неформальным: я и еще пятеро моих друзей, помогавших мне основать и построить «Карандаши надежды». Всем – Мими, Брэду, Майку, Либби и Джен – было около двадцати пяти. Еще я надеялся ввести в совет Хоуп и одного из директоров Bain – Карен Харрис, которая прочла мое прощальное письмо, связалась со мной и выразила желание активнее участвовать в нашей работе. Я отдавал себе отчет, что большинство с восторгом воспримут идею заполучить Рича и его друга в наш совет, но не мог просто сказать «да», не посоветовавшись с командой.

– Прежде всего – у меня не хватает слов, чтобы поблагодарить вас за эти предложения. Сейчас у нас в совете шесть человек, и мне надо поговорить с остальными, прежде чем я дам окончательный ответ. Но я однозначно очень заинтересован в том, чтобы вы к нам присоединились. Что касается сайта, мы на сто процентов «за».

– Приятно слышать, что вы считаетесь с другими участниками команды. Я на следующей неделе буду в Нью-Йорке. Давайте вместе поужинаем и познакомимся лично.

– Разумеется, с большим удовольствием.

Как только он повесил трубку, я позвонил Брэду, а потом Алекс и сообщил им радостную новость. Мы начинали с надежды получить группу добровольцев и потратить на сайт 20 тысяч, а теперь за нами стояла вся мощь одного из ведущих агентств в стране, причем совершенно бесплатно. Чувство восторга было невероятным.

На следующей неделе мы с Ричем вместе поужинали, а на торжественном коктейле к нам присоединилась Алекс. Тогда мы, конечно, не могли знать, что Рич не только сделает нам сайт и войдет в совет директоров, но и через несколько месяцев поможет мне принять одно из важнейших в моей жизни

решений.

Мантра 19

Иди за ценностями, а не за потребностями

Джон Нолан, друг моего отца, знал меня с малых лет и был одним из самых богатых людей, каких я встречал в своей жизни. В 1980-х годах он основал успешную маклерскую компанию на Уолл-стрит, а потом переехал в Гринвич и запустил несколько инвестиционных фондов. У нас всегда были хорошие отношения, и в 19 лет я целое лето проработал у него, когда он запускал фонд фондов.

— Ты далеко пойдешь и многого достигнешь, — сказал он тогда.

Через несколько месяцев после того, как я уволился из Bain и окончательно перешел в «Карандаши надежды», Джон неожиданно мне позвонил.

— У меня появилась одна идея насчет нового бизнеса. Нам нужно встретиться.

Это был неожиданный поворот событий, и сообщение очень меня заинтриговало, но я был настроен делать то, что делаю.

— Очень признателен, что вы обо мне вспомнили, но я сейчас работаю в собственной благотворительной организации.

— Просто приезжай и поговорим, — отрезал Джон своим хриплым голосом. Мне он всегда нравился, я уважал его и как человека, и как успешного финансиста и бизнесмена, поэтому я сел в поезд и поехал в Гринвич. Когда я сказал девушке в приемной, какой милый у них офис, она посоветовала рассказать это Джону: ему принадлежало все здание. Как только

мы сели, он задал мне неожиданный вопрос.

– Что ты знаешь об интернет-аукционах?

– Ничего.

Джон протянул мне через стол из красного дерева распечатку презентации и многозначительно заметил:

– Тогда придется быстро научиться.

Я пробежал глазами по страницам. Сайты продают с аукциона предметы, электронику, обычно пользующуюся спросом, например планшетные компьютеры, телевизоры с плоским экраном и камеры. Клиенты активно делают ставки в режиме онлайн, цены держатся ниже рыночных, но благодаря хитрой организации аукциона и специальным механизмам ценообразования компания находит способ получать огромные прибыли, продавая товары с гигантскими скидками. В новую область быстро входили десятки компаний, и каждая избирала уникальную конкурентную стратегию.

– Адам, я не разбираюсь в технологиях и современном брендинге, но чувствую, что бизнес отличный, финансовая модель невероятная. Эти компании просто печатают деньги! Я собираюсь основать одну из таких компаний, но мне нужен молодой и амбициозный человек, который разбирается в интернете и сможет ее построить. Ты станешь сооснователем и CEO.

– Но я работаю в «Карандашах надежды»!

– Работай там в свободное время. У меня тоже есть программа по детскому баскетболу. Я не против, если ты будешь заниматься благотворительностью после работы, но рабочий день ты должен проводить здесь, в моем офисе в Гринвиче.

– Даже если я соглашусь, мне придется ездить на работу из Нью-Йорка.

– Тебя будут возить на работу и домой в черном лимузине – я все устрою. Ты станешь получать шестизначные суммы в виде оклада и вдобавок получишь долю в капитале. Само собой, у тебя

будет полная медицинская страховка.

Все это было невероятно привлекательно.

– Составь проект бюджета, который тебе нужен для запуска компании. Персонал, поездки, представительские расходы – все, что нужно. Я лично обеспечу финансирование проекта, – продолжал Джон.

– На какие суммы мне ориентироваться?

– Начнем где-то с миллиона долларов, – ответил он без колебаний. – Кроме всего прочего, я выделю тебе целый этаж.

Я подумал о команде «Карандашей надежды», целиком состоящей из волонтеров, о нашей крохотной комнате в офисе Нормана и подержанном столе из ИКЕА. Джон описывал совершенно другой уровень.

– Дайте мне несколько дней, чтобы все обдумать, – сказал я. – И еще одно условие: я хочу работать только в социально ответственном предприятии.

– Без проблем, если оно будет приносить кучу денег. Только сними с рук эти дурацкие нитки.

В Лаосе есть церемония под названием «баси» – красивый обычай для особых случаев. Лаосцы верят, что за каждым человеком присматривают тридцать два незримых хранителя. Периодически эти духи нас покидают, и тогда человек становимся уязвимым и выходит из равновесия. Чтобы привязать духов-защитников и принести мир, гармонию и удачу, в важные моменты жизни и во время празднеств лаосцы обвязывают друг друга запястья белыми нитями. Церемония баси проводится во время свадеб, рождения ребенка и, оказывается, во время открытия школ.

К моменту окончания строительства четвертой и пятой школ в деревнях Пакпа и Сиенглом мои запястья были покрыты белыми хлопковыми шнурками: я был похож на боксера, тренирующегося перед соревнованиями. Согласно обычаю, нити

должны были отпасть сами. Их можно было развязать, но перерезать было не принято.

Джон имел в виду нити, которыми обвязали мне запястья на открытии школы в селении Бохе, одном из самых бедных в провинции Луангпхабанг. Во время церемонии я сидел на полу между Лесли и Ланой, а потом мы поехали по грунтовой дороге обратно в столицу провинции. Я, как сотни раз до этого, вел мотоцикл по пыльному щебню и, как выяснилось, ехал намного быстрее, чем следовало: грунтовка кончилась, я подлетел к выезду на шоссе и вдруг заметил местную девушку на мотоцикле, которая неслась прямо на меня. Я крутанул руль, чтобы избежать аварии, мотоцикл из-под меня выскользнул, и я кубарем полетел вперед.

На дороге было полно выбоин, и я приземлился в одну из них, разбив себе предплечье и поранив кисть. Ланой бросилась мне помогать, но дело было сделано, плечевой сустав оказался разорван. Когда через неделю я вернулся в США, плечо мучительно болело, громко щелкало и потрескивало при малейшем движении. Мне как можно быстрее нужна была операция.

Проблема состояла в том, что, когда моя медицинская страховка в Bain кончилась, я решил ее не продлевать. Мне не хотелось тратить средства «Карандашей надежды», потому что тогда я в острой помощи не нуждался, а теперь уже было поздно: с повреждением плеча меня никто не застрахует. И тут на меня свалилось предложение Джона, которое давало выход из ситуации: можно было присоединиться к групповому плану медицинского страхования его компании.

Я начал по утрам и вечерам разрабатывать идею Джона. Сначала придумал модель, в которой пожертвования шли с каждого проданного товара. Компания сможет компенсировать эти расходы, зато каждый участник аукциона внесет свою лепту

на благотворительность.

При этом я продолжал ходить в свой офис и работать с Джослин и практикантами. Мы планировали еженедельные акции по сбору средств и занимались разработкой учебных программ по гигиене, медицине и питанию для учеников наших школ. Постепенно идея Джона начала отходить на второй план. Я разработал логотип, начал работать с израильскими подрядчиками над дизайном сайта, но Джон изо всех сил продолжал меня соблазнять и пытался оформить все официально.

— Делай со своими «Карандашами надежды» что угодно, только в свободное время, — говорил он. — В центре твоего внимания должна быть наша компания.

Джон буквально вложил мне в руки шанс на большие доходы: мы оба верили, что это будет рог изобилия. Если все получится, теоретически я смогу зарабатывать миллионы в месяц на одних только акциях. При этом в бизнесе была и благотворительная компонента, которая меня так заботила. Но мотивацией, несомненно будут доллары, а не общественное благо.

Тем временем в «Карандашах надежды» все наконец сдвинулось с мертвой точки. У меня были офис и персонал, мы готовили сайт. Как я буду развивать две компании одновременно? Я понимал, что придется выбрать одну и поставить на нее все.

Тяжесть решения очень меня мучила. Каждый день я раз за разом прогонял все в голове, пытаюсь что-то выбрать. Когда я сказал родителям, что решил все-таки остаться в «Карандашах надежды», а не объединить усилия с Джоном, папа закричал:

— Да ты совсем спятил!

Так думали не только мама с папой. Все до единого, у кого я просил совета, говорили мне, что надо выбрать Джона. В конце концов я решил, что его предложение слишком хорошо, чтобы от него отказаться, и сказал, что в ближайшие нескольких дней приеду в Гринвич, чтобы подписать необходимые бумаги.

Но в душе я с этим так и не смирился. Последние недели я много общался с Ричем по поводу сайта и однажды вечером за ужином рассказал ему о предложении Джона и спросил: можно ли, по его мнению, одновременно строить «Карандаши надежды» и другую компанию?

— Задам только один встречный вопрос, — начал он. — Ты смог бы полюбить двух девушек сразу?

— Что вы имеете в виду?

— Видишь ли, бывают такие люди, которые могут по уши влюбиться одновременно в двух женщин, а есть такие, которые утверждают, что могут любить только одну. А какой ты человек?

— Ну, я себя довольно хорошо знаю — я могу любить только одну.

— Вот и ответ на твой вопрос. Выбери настоящую любовь.

В эту минуту я ясно увидел, что надо делать. Мы были знакомы совсем недолго, но я был очень благодарен судьбе, что встретил человека, который помог разобраться в запутанных голосах в моей голове.

В ночь перед подписанием трудового договора у Джона я не сомкнул глаз. Эти бумаги сделали бы меня CEO, обеспечили бы окладом, процентами и привилегиями. Это дало бы мне деньги и медицинскую страховку, я смог бы реализовать все свои текущие потребности.

Но за это мне пришлось бы изменить все, за что я так боролся. Истинную важность многих вещей не понимаешь, пока не столкнешься с перспективой их потерять. И никогда не знаешь себе цену, пока кто-то не сделает жесткое предложение. Я до рассвета яростно писал в дневнике и закрепил свое решение чернилами на последних страницах.

Наутро я сел в поезд, поехал в Гринвич и сказал Джону, что не могу принять его предложение и остаюсь в «Карандашах надежды». Если хочешь добиться в чем-то успеха, надо полностью отдать себя делу. Когда ты — часть чего-то

особенного, надо лелеять и защищать свое дело вопреки искушениям и отвлекающим помехам. А ничто не сбивает с толку больше, чем интересы другой превосходной возможности. В моменты столкновения приоритетов вами всегда должны руководить ценности, а не мнимые потребности. Потребности переменчивы и зависят от настроения, а ценности непреходящи и устойчивы. Я осознавал, что могу проиграть, но не мог допустить, чтобы это произошло из-за того, что я сам поменяю направление.

Мантра 20

Подлинность не подделать

Почти 18 месяцев «Карандашами надежды» занимались исключительно волонтеры. Мне доставляло огромное удовольствие работать с друзьями над важным делом, но организация быстро привлекала все новых благотворителей, и надо было переходить от группы лидеров, работающих в свободное время, к команде, которая будет заниматься организацией на постоянной основе. Рост компании на раннем этапе очень сильно зависит от того, сколько времени вы можете на нее потратить, поэтому, когда нам стало поступать больше денег, появилась возможность перейти от армии волонтеров и апостолов к полноценному коллективу экспертов и ниндзя.

Но где найти таких людей? Я подумывал дать объявление о работе для некоторых должностей, включая человека, который займется нашими финансами, и специалиста по текущим вопросам, который станет руководить коллективом, пока я буду путешествовать и выстраивать отношения.

Но я был слишком нетерпелив и не мог просто сидеть и ждать, пока появится нужное резюме, поэтому решил действовать активно и перетягивать ключевых людей в нашу маленькую команду. Больше всего меня волновали страсть и талант. Всему остальному можно научить и научиться.

Работу по подбору персонала я начал с того, что изучил круг своих знакомых. Я знал, что все, кто был со мной на корабле во время «Морского семестра», прошли с рюкзаками через районы глубокой нищеты, часто целые дни проводили в деревнях и поэтому ценят и понимают жизнь в развивающихся странах.

Многие посвятили социальным вопросам карьеру и научную работу. Моя подруга Джилл сотрудничала со многими глобальными общественными организациями и должна была получить степень магистра сразу по двум специальностям: управлению некоммерческими организациями и правам человека. Она согласилась стать ответственной за взаимодействие с нашими сотрудниками в США. Другой знакомый, Хули, четвертый год работал консультантом по управленческим вопросам в Deloitte и планировал летом пройти стаж в Clinton Global Initiative, а потом окончить курс MBA в Дартмутском колледже. Я убедил его выбрать вместо этого практику в «Карандашах надежды» и после месячной поездки в Лаос, где он помогал Лесли и Ланой строить нашу первую полностью независимую школу (он нанимал собственных архитекторов, строителей и персонал), предложил ему пост директора по производственным вопросам.

— Давай, у тебя никогда в жизни не будет такой возможности! — уговаривал я, пытаюсь апеллировать к его предпринимательской жилке. — Ты построишь организацию с самого фундамента, возглавишь весь персонал, обучишь тысячи людей в процессе.

— Ты ведь знаешь, что мне самому очень хочется, — ответил он. — Моя невеста меня убьет, если я буду и дальше затягивать с бизнес-школой. Я втайне пытаюсь устроиться швейцаром, поэтому смогу заниматься «Карандашами», пока буду подрабатывать по вечерам.

Я был поражен. Этот парень работал в одной из самых престижных консалтинговых компаний в мире, его приняли в программу MBA Дартмутского университета, и при этом он искал работу швейцаром, чтобы поработать в «Карандашах надежды». Я никогда не сомневался в его талантах, но его страсть меня просто сразила.

— Вот что я тебе скажу, — продолжил он. — Я согласен на эту

работу, но только если ты пообещаешь, что не станешь уговаривать меня задержаться дольше, чем на год. Потому что ты знаешь, что я останусь.

– Договорились. – Мы пожали друг другу руки. У меня появился директор по производственным вопросам, причем такой, в которого я верил так же, как он верил в меня.

Я отчаянно хотел заполучить кого-нибудь из Bain, чтобы привить новой организации сосредоточенность на результатах, поэтому, когда получил письмо от Эмили Гор, которую многие считали одной из суперзвезд среди младших сотрудников, встретился с ней, не откладывая. Она искала практику, которая даст ей опыт международной работы. Я тут же сделал ей деловое предложение, и она согласилась присоединиться к нам на полгода для создания надежных программ мониторинга и оценки (на сленге благотворительных организаций они называются M&E – monitoring & evaluation) нашей деятельности в Лаосе.

Наша активность там быстро росла под руководством Лесли, зато появились проблемы в Никарагуа. Из-за плохих дорог и низкой плотности населения мы тратили на стройку намного больше средств, при этом достигая меньшего числа учеников, чем ожидалось. Мы решили в долгосрочной перспективе поддерживать школы, которые построили в Никарагуа, но одновременно я побуждал команду рассмотреть возможность расширения деятельности на регион озера Атитлан в Гватемале – район, который я хорошо знал со времени, проведенного вместе с Хоэлем Пуаком. Нужда там была ужасающая. Если мы хотим быстро развиваться в тех местах, управлять нашей работой должен опытный сотрудник. И снова, чтобы не искать случайного лидера, я обратился к человеку, которого знал и которому доверял.

Мой друг детства Ноа после окончания колледжа успел

поработать на крупную общественную организацию в Эфиопии, Судане и Боливии. Когда я его нашел, он жил в Боливии, был там советником в многомиллиардном национальном проекте по здравоохранению и жаловался на бюрократию при выделении грантов и жесткие рамки, не дававшие ему заниматься самыми важными проблемами людей, которым они пытались помочь. Я видел в нем и особенную страсть, и талант к работе по глобальному развитию, поэтому очень активно пытался его к нам перетянуть. На свадьбе нашего общего друга мне удалось познакомить его с «Карандашами надежды». Я подробно рассказал о наших программах и предложил ему на следующей неделе побеседовать с Хули. Через два месяца Ноа переехал в район озера Атитлан и стал нашим региональным директором по Латинской Америке.

Когда команда начала расти и за рубежом, и в США, обстановка в нашем нью-йоркском офисе сильно изменилась. Норман выделил нам одну комнату в задней части своего бюро, и ее ежедневно с десяти утра до восьми вечера заполняли практиканты. Кроме того, у нас был доступ к выставочному помещению, которое мы использовали в качестве комнаты для совещаний. Поскольку я не мог проводить серьезных встреч в толпе сотрудников, мне приходилось вести переговоры с потенциальными спонсорами и руководителями компаний в общем выставочном зале. Так как компания Нормана торговала дамской одеждой, помещение было уставлено витринами с его линией женского белья, а стены сверху донизу увешаны старушечьими трусами. Во время серьезных разговоров с крупными спонсорами и партнерами собеседник, вместо того чтобы смотреть на меня, глазел на безразмерное белье, свисавшее у меня над плечами. Невероятно сложно заставить воспринимать себя всерьез, когда кругом розовые панталоны 54-го размера.

Проблема с трусами решилась, когда Мими в конце лета

оставила работу в коммерческой недвижимости и перешла на полную ставку в «Карандаши надежды». В качестве прощального подарка ее шеф сделал нам удивительное предложение – 75 квадратных метров в Нижнем Ист-Сайде: большое помещение и смежная комната для совещаний, отделенная раздвижной стеклянной дверью.

Это был наш первый независимый офис, и мы поклялись поддерживать в «Карандашах надежды» сложившийся командный дух и культуру работы. Вечером перед переездом я написал восемь офисных правил и в первый день зачитал их сотрудникам. Правило № 1 оговаривало, людей какого типа мы будем приглашать: «Чтобы здесь работать, нужен безнадёжный идеализм в совершенно невозможных вещах. Хочешь быть реалистом – работай где-нибудь еще. Это место для мечтателей». Правило № 3 гласило, что нужно быть скромным и при необходимости просить о помощи. Правило № 4 учило, что энергия человека влияет на всех окружающих, а правило № 7 подчеркивало, как важно приводить в офис родных (особенно дедушек и бабушек) и рассказывать о своей работе людям, без которых вас бы здесь не было.

Мне хотелось создать динамичную среду, в которой каждый сможет выразить себя и сделать других лучше. Раз в три месяца наши сотрудники должны были составлять список любимых песен, которые потом включались в их подпись в электронной почте. По музыке, которую человек слушает, можно узнать о нем намного больше, чем по количеству его подписчиков в социальных сетях. Я даже настаивал, что в офисе должна постоянно играть музыка, чтобы поддерживать энергию. Кроме того, поскольку большинство людей работали у нас бесплатно, им надо было давать вознаграждение в виде серьезного опыта. Поэтому в рамках программы «Обедай и учись» они встречались с опытными СЕО и слушали истории об их жизни и личном пути. Они знакомились со всеми лидерами, с которыми встретился я

сам. Вскоре наш офис заполнили двадцать с лишним преданных делу, страстных практикантов – временных и постоянных сотрудников, которые жили и дышали «Карандашами надежды».

Финальным аккордом в строительстве команды было найти человека, который станет заведовать всеми правовыми и финансовыми вопросами, – без этого не обеспечить доверия и ответственного отношения персонала, совета и сторонников. Брэд помог мне восстановить связи с Томом Касаццоне, которого я помнил только как лучшего детсадовского друга моего брата. Теперь он получил юридическое образование и имел опыт в бухгалтерии благотворительных организаций. Том подключился к финансовым делам «Карандашей надежды», и мы вскоре закрепили это официально, с реальной должностью и окладом.

Теперь я уже не был одинок. С нами работали люди по всему земному шару, и вместе мы могли воплотить новые цели и основать к концу года 15 школ. Команда управленцев целиком состояла из ребят, которых я знал не только по работе, но и как друзей. Создать компанию – значит пройти через огонь и воду. Надо знать характер тех, кто идет с тобой плечом к плечу. Доверие – это все.

Пока я создавал «Карандаши надежды», мой брат Скотт тоже изменил курс и встал на новый жизненный путь. Он переехал в Атланту, поступил там в Университет Эмори, принял кличку Скутер, которой я его в шутку называл в старших классах, быстро построил бизнес и стал крупнейшим промоутером ночных клубов в городе. От ночной жизни он перешел к музыкальной индустрии, работая на музыкального магната Джермейна Дюпри и So So Def Recordings, а потом оставил колледж и компанию звукозаписи, чтобы создать собственную компанию и заниматься людьми искусства, которых он открывал. Его первым успехом стал Эшер Рот и его хит I Love College. Однажды Скотт позвонил

мне и рассказал о своей последней находке:

– Это еще ребенок, всего тринадцать лет. Я увидел его на YouTube, но он просто невероятный. На следующей неделе мы будем в Нью-Йорке, я приведу его к тебе, чтобы вы познакомились.

Через неделю ко мне в квартиру вошел паренек с растрепанными волосами и гитарой, казавшейся больше него самого.

– Здравствуйте, я Джастин. Можно я вам спою? – спросил он сразу.

– Конечно, – ответил я, и следующие 20 минут он выдавал песню за песней. У него был совершенно потрясающий голос, но еще больше меня покорила его заразительная энергия. Этого обаятельного ребенка просто нельзя было не полюбить. Тем вечером я встретился в баре с Брэдом и разразился рассказами о новом музыканте моего брата.

– Он только что подписал с ним контракт. Парень далеко пойдет. Его зовут Джастин Бибер.

Джастин был тогда совсем молодой, поэтому Скотт не просто стал для него менеджером, но и участвовал в его воспитании. В следующие несколько лет Джастин стал частью нашей «большой семьи»: проводил выходные в доме моих родителей, играл в бассейне, тренировал танцевальные движения перед зеркалом и втягивал нас в игры на дорожке перед домом.

Никогда не забуду летний вечер, когда мы учили его кататься на вейкборде^[25] и вдруг на Z100, крупнейшей радиостанции в стране, зазвучал его первый сингл One Time. Тогда мы впервые услышали его в эфире и подскочили на месте, а Джастин начал петь на пределе своих легких.

Когда мы вернулись домой и немного успокоились, Джастин спросил меня, чем я в последнее время занимаюсь. Тогда мы первый раз серьезно поговорили про «Карандаши надежды».

Во многом неожиданно для меня наша миссия сразу нашла отклик в его душе.

– Это здорово! Всегда хотел построить для детей школу. Скутер, мы можем как-то помочь «Карандашам надежды»? – воскликнул он.

– Мне кажется, тебе надо сначала надо разобраться со своей карьерой, – сказал я очень серьезно. Одна песня по радио – это прекрасно, но до мировой славы было далеко. – Если ты станешь великим, не сомневаюсь, что вместе мы сможем построить очень много школ.

Скотт с самого начала подчеркивал, что важно не только брать, но и давать, но очень старался не настаивать, чтобы Джастин помогал «Карандашам надежды» только потому, что эту организацию основал я. Однако наша организация очень старалась вдохновлять молодых людей, дать им понимание того, как они могут изменить мир, и в этот призыв Джастин глубоко верил. Вскоре он стал одним из первых членов нашего растущего молодежного движения, начал помогать собирать для организации деньги и пропагандировал нас в социальных сетях. Отчасти это произошло благодаря нашим близким отношениям, но в гораздо большей степени потому, что наша миссия естественным образом совпадала с делом, которое его очень заботило, – помощью детям.

Он был так предан нашей работе, что, когда отец одной из его поклонниц спросил, как устроить дочери встречу с ним перед шоу, Джастин повернулся к Скотту и спросил, сколько будет стоить строительство нового класса.

– Десять тысяч долларов, – ответил Скотт. Тогда Джастин сказал:

– Я согласен, если он пожертвует эти деньги «Карандашам надежды».

А вечером он прислал мне СМС: «Только что построил детишкам новый класс!»

Ближе к концу 2010 года мы запланировали всей семьей поехать в отпуск в Африку и встретиться с семьями Сэма и Корнелио, наших названных братьев из Мозамбика. К тому времени Джастин уже стал большой знаменитостью и считался одной из крупнейших звезд мировой поп-музыки. Он жил не как обычный подросток, поэтому мои родители и его мама Пэтти придумали отпуск без большой охраны, которая диктовала бы нашей звезде буквально каждый шаг. Скотт поселился со своей девушкой, моя сестра отдельно, поэтому мы с Джастином всю двухнедельную поездку провели в одном номере.

«Карандаши надежды» наконец приобрели групповую медицинскую страховку, и мне при первой возможности прооперировали плечо, но я все равно почти все путешествие был малоподвижен. В Африке шумиха вокруг Джастина была не такой сумасшедшей, как в Штатах, но даже там его постоянно узнавали на улицах, поэтому мы решили больше «зависать» в номере. Мы тогда уже были друзьями, но за столько часов, проведенных вместе, сблизились еще больше, болтая о музыке, девушках и о том, как молодежь вроде нас может помочь другим молодым людям во всем мире. Мы много смеялись, подкалывали друг друга (утром он взломал мой аккаунт в Twitter, а вечером я положил ему в карманы виноград) и пытались избежать внимания, которое привлекала его знаменитая прическа.

Однажды в лифте Джастина узнали две местные женщины лет тридцати пяти. Они были вне себя от счастья и стали просить сфотографироваться и дать автограф.

– Вы – это он! – воскликнули они.

– Кто «он»? – спокойно спросил Джастин.

– Джастин Бибер!

– Нет, я не он. Мы просто похожи, – настаивал Джастин, пытаясь избежать их истерики.

– Да посмотрите на ваши волосы. Я знаю эти волосы. Вы –

это вы!

– Нет! Я – это не я! – воскликнул Джастин.

Тут мы все вчетвером расхохотались, он любезно согласился сфотографироваться, и мы пошли к себе в номер. Вспоминая, в каком восторге эти женщины были от встречи с ним, мы начали размышлять, как можно использовать эту популярность в благородных целях. Через несколько дней мы провели серьезный мозговой штурм.

– Давай сделаем что-то масштабное, – сказал Джастин. – Чтобы собрать кучу денег и построить массу школ.

– Что, если провести конкурс по сбору средств? Школьники будут соревноваться, кто больше соберет для «Карандашей надежды», а победитель получит главный приз. Может быть, ты придешь к ним в школу или что-то в этом роде? – предложил я.

– Отлично, давай так и сделаем.

– Ты уверен? Тебе ведь придется полететь в любую точку страны, чтобы посетить школу победителя.

– Для «Карандашей надежды»? Уверен на сто процентов.

Вечером мы записали на мою камеру любительское видео и рассказали в нем о новой кампании под названием Schools4All, которую запустим в начале следующего года. Она должна будет побудить учеников собирать средства в пользу детей, не имеющих доступа к образованию, и даст шанс выиграть визит Джастина в школу. Официальное видео вышло только в следующем апреле и в сочетании с первым роликом, снятым тем вечером в нашей комнате, стало бомбой. Проект воспринимался не как очередной высосанный из пальца повод для встречи со знаменитостью, потому что и в самом деле таковым не был. Идея выросла из реальных человеческих отношений, заботы друг о друге и о цели.

Когда на следующее утро мы поделились нашим проектом со Скоттом, он был только «за».

– Ребята, я вами горжусь. Мы однозначно можем это сделать, – сказал он.

Нельзя прикинуться подлинным, а поскольку Скотт всю жизнь был для нас с Джастином примером того, как делать людям добро, тем утром я подумал, что мой брат увидел: его уроки не пропали. «Карандаши надежды» успешно вели первую флагманскую кампанию, у нас была надежная команда, состоящая из людей, которые искренне интересовались своей работой. Теперь наконец я смог немного расслабиться и начать делиться нашей историей с миром.

Мантра 21

Произвести первое впечатление можно только раз

«Карандаши надежды» начали приобретать известность в узких кругах. Мы сделали себе имя благодаря Chase Community Giving Contest, наладили связи с Summit Series, а Джастин активизировал работу в Twitter и Facebook. Но в целом мы все равно оставались в стороне от традиционной прессы. Я знал, что история «Карандашей надежды», которую я хотел рассказать, еще не завершена, поэтому отклонял все попадавшиеся мне возможности дать интервью и появиться в СМИ.

Долгосрочный успех «Карандашей надежды» волновал меня гораздо больше, чем преждевременная слава. Создать что-то новое легко, создать что-то устойчивое — очень непросто. Я смоделировал наш подход по образцу любимых музыкальных групп. Многие из них продержались 30–40 лет, и совсем не потому, что, сочинив первые три песни, начали смотреть с каждого второго рекламного щита вдоль шоссе. Сначала музыканты создавали костяк верных поклонников, которые чувствовали, что «открыли» группу, и с удовольствием делились ее музыкой с окружающими. С годами группа накапливала доверие, оттачивала мастерство и в конце концов готова была выпустить крупный альбом. То, что со стороны казалось мгновенным успехом, на самом деле было плодом многолетнего труда.

Я видел истории других благотворительных организаций, появлявшиеся в больших и малых СМИ. Пресса и правда могла

сделать их заметнее, но зачастую это не приводило к притоку средств и росту поддержки. Дело в том, что самый редкий ресурс на земле – человеческие намерения. Сколько раз вы хотели что-то сделать, но не делали сразу, а потом забывали? Люди, может быть, прочитали бы статью и в момент чтения сильно захотели бы нам помочь, но у организации не было простых и эффективных механизмов (сайта, персонала, налаженной работы), чтобы благие намерения этих людей осуществились.

Я с самого начала решил, что мы не будем рассказывать свою историю в обычной прессе, пока не будут готовы три элемента. Во-первых, сногсшибательная история; я называл ее «Вот это история!». Человек должен услышать о «Карандашах надежды» и подумать: «Вот это да! Как я раньше об этом не слышал? Надо кому-нибудь об этом рассказать». Во-вторых, красивый сайт с внутренней системой обработки поступающих запросов. И, в-третьих, персонал и инфраструктура, чтобы немедленно отслеживать любой интерес к нашей организации.

Почти два года я ждал, когда количество наших школ перевалит за десять (наша сногсшибательная история), доводил до совершенства сайт, персонал и инфраструктуру. И вот к концу 2010 года все наконец было как надо. AgencyNet предоставило нам великолепный сайт, на котором потенциальные благотворители не только видят на GPS точное расположение школ, которые спонсируют, но и могут с помощью новейших технологий пройти по классам, представленным в виде виртуальной панорамы. Том тщательно проверил наши финансовые инструменты и установил во всех офисах самые строгие стандарты финансовой отчетности. Мы даже ввели в совет директоров пятерых «взрослых» членов, чтобы они провели нас через следующий период роста. И вот я был готов выйти к людям с нашим посланием.

Летом одна журналистка прислала мне письмо с предложением написать репортаж о «Карандашах надежды»

в Huffington Post. Я попросил ее несколько месяцев подождать, потому что, во-первых, еще ни разу не давал интервью, а во-вторых, осенью должна была открыться целая серия новых школ. Но когда мы были готовы, я сдержал слово и сам с ней связался. После часового интервью она сказала, что покажет статью редактору, от которого зависит, будут ли ее публиковать. Я очень удивился, когда в выходные Дня благодарения на первой странице HuffPost Impact появилась статья с заголовком «Новые благотворители: “Карандаши надежды”». В ней была огромная фотография и броская подпись: «Как парень с рюкзаком построил 15 школ из одного карандаша». Статью перепостили почти 2500 раз, и в тот месяц она стала самой цитируемой в этом разделе.

Статья вышла очень своевременно и сделала нас известными. Начал звонить телефон, и начали приходить письма. Большие бренды стали выходить на нас с предложениями работы. Глава отдела глобального маркетинга ювелирной компании David Yurman организовал в их центральном магазине акцию по сбору средств и пожертвовал нам товары для аукциона. С нами связывались AOL, Vogue, Variety и People, обсуждая возможное партнерство. CBS и ABC начали соревноваться, чтобы заполучить эксклюзивный репортаж о «Карандашах надежды» для вечерних выпусков новостей. Двери бесчисленных крупных корпоративных спонсоров были теперь широко распахнуты, а я был готов ухватить шанс.

Наша вера в силу социальных сетей и подъем социального маркетинга наконец начала приносить дивиденды. Мы стали сотрудничать с брендами, а это вело к большим деньгам. Еще больше помогла поддержка Джастина, поскольку на «Карандаши надежды» – его любимую благотворительную организацию наряду с Make-A-Wish Foundation – жертвовали многие его корпоративные спонсоры. Джастин и Скотт даже придумали, что во время североамериканской части концертного

тура My World Tour один доллар с билета будет идти «Карандашам надежды». Благодаря этому среди фанатов его шоу возникло целое новое поколение молодых филантропов.

Кроме налаживания отношений с прессой и крупными брендами я всерьез занялся публичными выступлениями на разных мероприятиях. The Feast on Good – закрытая конференция, которую TimesCenter проводит для руководителей ведущих рекламных агентств и СМИ. Она посвящена внедрению инноваций, благодаря которым мир работает лучше, и, по словам организаторов, призвана собрать «новаторов, творцов и людей дела», чтобы углубиться в проблемы и важнейшие вызовы сегодняшнего дня. Брэд был на этой конференции годом раньше и сказал, что она потрясает.

– На следующий год обязательно там выступи, – посоветовал он.

В то время это казалось мне пустыми мечтами. Мы еще не заслужили права выступать среди солидных учреждений вроде Economist и Foursquare. Но после статьи в Huffington Post люди узнали о нашем существовании, и Брэд помог организовать встречу с Джерри и Майклом, основателями конференции.

– Если завтрак пройдет хорошо, думаю, они тебя пригласят в качестве докладчика, – доверительно сказал Брэд.

Завтрак в скромном кафе Grey Dog на Манхэттене прошел отлично. Мы провели вместе почти два часа, и Джерри сказал:

– Мы ищем молодого, способного вдохновить аудиторию человека для заключительного выступления и были бы очень рады, если бы в этом году выступили вы.

– Да, конечно. – Это прозвучало буднично, но я едва сдерживал себя, чтобы не выскочить из кресла и не пуститься в пляс прямо в кафе.

За много часов до выступления я невероятно волновался, меня просто съедало беспокойство. Я не мог ни с кем говорить и раз за разом слушал по смартфону песню That Western Skyline группы

Dawes, пытаясь успокоиться. Я знал, что в интернете меня будут смотреть тысячи людей, включая весь офис в Нижнем Ист-Сайде.

Моя речь длилась четверть часа, и первые несколько минут я слышал, что мой голос немного дрожит. Но когда я показал видео с Нит, Нут и Тамун, то вспомнил, зачем я здесь, и начал говорить увереннее. Когда я закончил, многие в зале встали и устроили мне овацию. Видимо, я попал в яблочко.

После выступления ко мне выстроилась долгая очередь из желающих задать вопросы, обменяться визитками и поделиться историями. На конференции были и мои родители. Они терпеливо дождались, пока я пообщаюсь со всеми остальными, а потом подошли и крепко меня обняли. Впервые за долгое время я почувствовал себя неуязвимым.

Мы с папой обнялись, а потом он небрежно заметил:

– Посмотри вниз.

Я посмотрел и увидел, что у меня расстегнута ширинка – и была расстегнута все время выступления. Я не поверил своим глазам.

– Что, правда?

Папа кивнул и улыбнулся:

– Ну да.

Мы оба рассмеялись, но это было важным уроком: никогда не принимай себя слишком всерьез и не будь слишком довольным собой. Единственная правда о первом впечатлении заключается в том, что шанс только один. То, каким люди тебя увидят в эти первые несколько мгновений, станет якорем, фундаментом, на котором будут основаны дальнейшие отношения. Мою оплошность, к счастью, заметили немногие, но эти минуты вернуть нельзя: можно только подготовиться и в будущем произвести на новых людей, которых встретишь, самое благоприятное впечатление.

Выйдя из TimesCenter, я заметил нескольких наших сотрудников, которые присутствовали на конференции и теперь

слились с другими участниками. На них были футболки «Карандашей надежды», и люди подходили к ним, чтобы спросить, как поучаствовать в жизни нашей организации. Я не мог сдержать улыбки, когда слушал, как им уверенно советуют зайти на наш сайт и узнать все необходимое, чтобы обучить ребенка или основать школу.

Большинству людей не терпится рассказать о себе окружающим, но мы подождали, пока сложится сногшибательная история, персонал и сайт, и благодаря этому оказались готовы превратить интерес людей в действие.

Во время выступления мне, конечно, не мешало бы посмотреть вниз, но «Карандаши надежды», несомненно, шли вверх.

Мантра 22

Признавайся в своих ошибках

Проведя месяц в Лаосе и поработав с нашей командой и учениками, я вернулся домой и занялся растущим общественным движением, возникшим благодаря «Карандашам надежды». Мы недавно расширили деятельность на третью страну, Гватемалу, и работали в том самом регионе вокруг озера Атитлан, где несколько лет назад я гостил у Хоэля Пуака. Мы собрали в 2010 году больше миллиона долларов (в десять с лишним раз превысив прошлогодний результат) и поставили перед собой амбициозную цель основать к концу года десятки новых школ. Неожиданно видео с поддержкой наших начинаний нам прислал лауреат Нобелевской премии архиепископ Десмонд Туту. Я не мог поверить, когда услышал его слова:

— «Карандаши надежды»... продолжайте работать, продолжайте учить, мир нуждается в вас.

Когда я увидел эту запись, то вспомнил фразу, которую несколько месяцев назад мой друг написал маркером на доске у меня в квартире: «Нет в мире ничего мощнее идей, время которых пришло». Было ощущение, что наш час пробил. Студенты Гарвардской школы бизнеса и Стэнфордской высшей школы бизнеса, самые разборчивые умы следующего поколения бизнесменов, избрали нас одной из благотворительных организаций, в поддержку которых они будут собирать средства. Мы работали на полных парах.

Нам представилась классная возможность: конкурс Face of Opportunity авиалиний British Airways. В качестве приза 250 владельцев малых предприятий получают бесплатный перелет

в любую точку земного шара. Все, что было нужно, – написать сочинение или снять видеоролик о том, как этот перелет поможет в развитии организации. Я понимал, что надо подавать заявку.

Однако одновременно происходило столько событий, что у меня не было времени работать над конкурсным заданием. Я вспомнил о нем в 23:40, за 20 минут до окончания срока подачи документов. Времени почти не оставалось, но и терял я не очень много, поэтому просто посмотрел в камеру на смартфоне и записал двухминутное видео про нашу работу по строительству школ в развивающихся странах и про то, что если мы выиграем перелет, то пригласим Ланой в штаб-квартиру в Нью-Йорке и наши сотрудники смогут ее как следует обучить.

Это видео, наверное, нашло отклик в чьем-то сердце, потому что через несколько недель мы узнали, что попали в число 250 избранных и выиграли перелет. Я был вне себя от радости, а потом просто в шоке, когда оказалось, что мы попали в первую десятку. Три финалиста определятся по результатам недельного голосования в соцсетях. Социальные сети? Это мы умеем.

Чтобы пробиться в финал, мы провели широкую кампанию в Facedook и Twitter. На кону был большой приз – десять бесплатных перелетов бизнес-классом, – а победа в конкурсе привлекла бы внимание к «Карандашам надежды», и этого мне очень хотелось. Через несколько недель из десяти полуфиналистов осталась финальная тройка: компания по социально ответственному производству кофе Dunn Bros Coffee, платформа для краудфандинга Indiegogo и мы.

У меня не было представления, чего ожидать от финала, который должен был состояться в гигантском отеле Marriott Marquis на Манхэттене, и оказалось, что он будет напоминать скорее телешоу Shark Tank, а не торжественное мероприятие, на которое я рассчитывал. В комнате собралось пятьсот гостей, и у меня было две минуты, чтобы «вкратце» рассказать

о «Карандашах». Здесь мне очень пригодился опыт, полученный на Summit Series: умение быстро произвести впечатление, рассказать о нашей истории, модели организации, видении того, как улучшить жизнь бедных детей путем доступа к образованию. Я уже бесчисленное количество раз повторял эту речь, и она почти всегда срабатывала.

Но на этот раз я закончил, и «судьи-знаменитости» – Билл Рэнчик из The Apprentice, Бетенни Фрэнкель из Skinnygirl и магнат в области недвижимости Барбара Коркоран из Shark Tank – попытались разнести меня в клочья. Потом я узнал, что им специально поручили искать недостатки в наших компаниях, хотя нам перед выходом на сцену ничего об этом не сказали.

– Сколько денег идет на программы, а сколько остается у вас? – спросил Билл.

– По стандартам отрасли организация, которая направляет на программы больше семидесяти процентов средств, делает хорошую работу. Мы пытаемся ужать расходы как можно больше, поэтому у нас получается вкладывать в программы восемьдесят три – восемьдесят шесть процентов, – ответил я.

Зрители начали аплодировать, а Билл с одобрением кивнул.

В перерывах между огнем вопросов к финалистам вспыхивали фотоаппараты и громко играла музыка. Я чувствовал себя как на дурном реалити-шоу. Наконец нас всех собрали на сцене, чтобы объявить победителя. Первый из четырех голосов – выбор публики. Здесь «Карандаши надежды» набрали 60 процентов. Второй голос – Билла Рэнчика – тоже был отдан в нашу пользу. За нас было два голоса из четырех, и от победы нас отделял всего лишь один. Но Бетенни и Барбара проголосовали за Indiegogo.

– Дамы и господа, впервые в истории у нас ничья! – прогремел ведущий. – Мы прямо сейчас дадим участникам тридцать секунд на выступление, и пусть зрители сами выберут победителя.

Один раз я уже завоевал публику и надеялся, что смогу

повторить успех. Даная, сооснователь Indiegogo, была первой. Она сразу начала апеллировать к рациональности и напирать на то, какая у них проверенная команда и отличная бизнес-модель. Потом пришла моя очередь. Я знал, что надо рассказать историю, с которой аудитория почувствует эмоциональную связь. В зале сидели одни предприниматели. Всеми нами руководила одна и та же страсть, поэтому я сразу перешел к тому, что нас всех объединяло.

— Вы — да и все люди с по-настоящему большой мечтой, зародившейся в очень маленькой комнате, — наверное, вложили в свой бизнес сердце и душу. Но решающую роль играют именно соратники, особые люди, которые присоединились к вам в процессе. Именно их я представляю, стоя здесь, на этой сцене: тех, кто работает на местах и каждый день дает образование нашим детям, тех, для кого я хочу использовать эти перелеты. Они — олицетворение возможностей.

Мои 30 секунд истекли. Свет снова начал пульсировать, и зрители стали голосовать на специальных пультах. На этот раз я завоевал 85 процентов аудитории. «Карандаши надежды» были объявлены обладателем главного приза, и сотрудники British Airways вынесли на сцену огромный картонный чек с надписью «Десять бесплатных перелетов бизнес-классом» в графе «Сумма». Вспыхивали фотоаппараты, незнакомые люди поздравляли меня, начались интервью. Все было совсем как в цирке, но я с облегчением понимал, что худшее позади, и не мог дождаться минуты, когда поделюсь новостью с нашими ребятами. Десять бесплатных перелетов нам крайне пригодятся, а серьезная реклама — тем более.

На следующий день после обеда все 250 предпринимателей — победителей конкурса — умчали charterным рейсом в Лондон для общей фотографии с CEO авиакомпании British Airways. Во время торжественного приема я заглянул в телефон и увидел письмо от Ноа, который теперь отвечал за нашу работу

в Латинской Америке и отлично с ней справлялся. Я открыл его, и сердце екнуло:

Нас с Эппи прошлым вечером ограбили... Приставили нож и украли телефон, бумажник, а у нее BlackBerry и сумочку. Подавать отчет «Карандашам надежды»?

Прошлым вечером был Суперкубок^[26], и я знал, что Ноа и Эппи (наши представители в Гватемале) пошли на вечеринку Корпуса мира^[27] в город в нескольких часах от нашей штаб-квартиры, надеясь наладить контакты с другими работниками благотворительных организаций. Я предупреждал, что в городских районах надо быть осторожными. И вот то, от чего я предостерегал, случилось.

Я понял, что Ноа клонит к тому, чтобы получить возмещение за потерянное имущество. Тут начались аплодисменты в честь победы «Карандашей надежды», у меня не было времени, чтобы сосредоточиться на новой проблеме, и я быстро написал, чтобы Ноа связался с Томом в нью-йоркском офисе – тот ему поможет. Честно говоря, я был просто вне себя от этого происшествия. Как они допустили?

Конечно, для них это было ужасно, но ведь «Карандаши надежды» не виноваты, что ребята поставили себя в опасную ситуацию! Слияние с эмоциями аудитории на сцене срабатывало, поэтому я решил обратиться к эмоциям Ноа и Эппи в надежде найти какое-то решение. Я черкнул ответ:

Привет, ребята!

Во-первых, очень рад знать, что вы в порядке, целы и невредимы, учитывая недавнее происшествие.

В вашем письме очевидно подразумевается, что «Карандаши надежды» должны возместить вам украденное. Правда состоит в том, что вы можете рассказывать о произошедшем что угодно, можете описать его или отправить сообщение, если хотите. Я все

равно не узнаю, что на самом деле было. Зато я знаю, что мы очень тяжело работаем, чтобы собрать каждый доллар, и тем больше я ценю каждый доллар, который мы тратим. Кроме того, вы ведь подписывали контракт, который снимает ответственность с «Карандашей надежды», и могли бы сами застраховаться на случай, если это произойдет (Том может помочь с этим делом). Поэтому, насколько я понимаю, текущая политика «Карандашей надежды» не допускает никаких возмещений.

Но вы – те люди, кто делает нашу программу в Гватемале реальностью, вы шагнули в неизвестное и избрали «Карандаши надежды» своим жизненным путем... Я надеюсь, что вы воспринимаете организацию как свою собственную, ведь она и на самом деле наше общее творение. Учитывая все это, я искренне верю, что вы сможете лучше, чем я, придумать, чем «Карандаши надежды» могут помочь вам в этой ситуации. Сообщите, как вы видите идеальный выход, и мы так поступим.

Адам

Это был неправильный ответ. Когда я снова проверил почту, то нашел следующее сообщение:

Адам, мне кажется, здесь какое-то недоразумение. Когда я спрашивал, надо ли подавать отчет в «Карандаши», я имел в виду отчет о происшествии. Мне казалось, что он может пригодиться, чтобы, во-первых, поставить организацию в известность о случившемся и, во-вторых, помочь нам в будущем составить правила для персонала, живущего за границей. Ни я, ни Эппи не ожидаем никаких возмещений.

Ноа

После этого письма-объяснения последовало еще одно, более личное, откровенное и уместно критикующее мои замечания. Ноа объяснил, что дело не просто в том, что двое парней

с ножами обчистили им карманы:

Они начали меня душить, приставили нож к нам обоим, швырнули Эппи о стену и не отставали от нее, пока я не смог упасть на нее сверху. Это было не простое ограбление, а вооруженное нападение.

Читая письмо, я не мог отделаться от мысли: все это произошло, потому что я сам их туда послал. Ноа писал, что был невероятно возмущен, когда понял, что я отклоняю просьбу, которую он не подавал, и намекаю на нечестность там, где ее не было. Люди ожидают, что такая организация, как «Карандаши надежды», где все чем-то жертвуют ради общей цели, будет больше поддерживать персонал. Что касается Эппи, то она не в самой хорошей форме после происшествия, крайне возмущена моим стилем решения проблем и подумывает об уходе из организации.

Один из наших лидеров, мой близкий друг, ошеломлен моей реакцией, а одна из наших лучших сотрудниц думает о том, чтобы нас покинуть. Ноа и Эппи получили большую травму. До этого момента все было замечательно: мы строили школы, меняли мир. Самым неприятным событием была моя авария на мотоцикле. А теперь оказывается, что двое людей рисковали собой, работая над нашей миссией.

Я никогда не задумывался, что созданные мной «Карандаши надежды» могут поставить под угрозу чьи-то жизни, но внезапно увидел, что это вполне реально. Неспособность сразу разглядеть серьезные последствия моих решений заставила меня заметить свои недостатки как лидера. Мне пришлось признать, что мы уже не дети, которые катаются по миру и помогают людям. В нашей работе тоже есть самые настоящие риски.

Как CEO я отреагировал неправильно, проявив озабоченность о финансах и не уделив должного внимания благополучию сотрудников. Колоссальная ошибка заключалась в том, что,

пытаясь защитить организацию, я пренебрег теми самыми людьми, которые *были* этой организацией. Я оттолкнул двух наших лучших сотрудников — они ждали сочувствия, а я озаботился покрытием расходов.

Руководить — это не только говорить людям, что им делать. Руководить — значит поступать правильно, даже если это не оговорено в должностной инструкции. Поэтому прежде всего я честно сказал, что раскаиваюсь в своей поступке. Мне пришлось признать это безоговорочно и полностью. Все люди ошибаются, но оправдания себе ищут только слабаки.

Я постарался уладить дело с Эппи и Ноа, но этим не ограничился. Произошедший инцидент ярко продемонстрировал, как плохо мы подготовлены к подобного рода происшествиям. Чтобы быть готовым к неожиданностям, мы немедленно составили план действий в чрезвычайных обстоятельствах и ввели его во всей организации. В дополнение к общей инструкции для всех сотрудников мы разработали правила и письменные указания специально для нашего международного персонала. Перед отправкой на места мы начали принимать определенные меры предосторожности (приобретение страховок, регистрация номеров в национальной телефонной компании, подписание документов по отказу от прав на транспортное средство и так далее). Мы составили свод методических рекомендаций для персонала на местах и форму отчета о происшествии, чтобы отслеживать такие ситуации, бороться с ними и уменьшать их вероятность в будущем. Было даже введено правило обязательного звонка по скайпу в течение двух суток после любого происшествия, чтобы решать вопрос лично, а не по электронной почте.

Мое решение было ужасным, но из той ситуации наша организация вышла, став только сильнее. «Карандаши надежды» за ночь повзрослели на несколько лет. Выявив недостатки, которых мы до этого не замечали, мы подтянулись во всех

организационных вопросах, а коллектив сплотился, как никогда раньше. Ошибки заставляют остановиться, оценить ситуацию и попробовать еще раз. Конечно, мы их боимся, но они – неявное благо, которое вставляет зеркала размышлений в окна предвидения.

А сам я понял, что ошибки – необходимый шаг на пути к вершинам, более того – они часто даже ускоряют успех. Благодаря конкурсу British Airways я получил уверенность, что мы на правильном пути, но без несчастного случая за рубежом я бы не понял, что самые большие возможности развития попадают не в центре успеха, а в том, как мы боремся с неудачами.

Мантра 23

Учись «закрывать петли»

Теперь у нас был свой офис с музыкой и обучением за обедом, и мы начали уделять еще больше внимания корпоративной культуре. Путешествуя и посещая наши школы, я много думал, организацией какого типа мы должны стать. Я хотел, чтобы люди были в восторге от работы в «Карандашах надежды». Чтобы преуспеть в деле, которым никто из нас до этого не занимался, нам нужна была твердая уверенность. Но где найти источник вдохновения?

Я выделил пять ключевых элементов, которые должна излучать наша культура, чтобы притягивать и удерживать лучшие таланты: счастье, дружба, вознаграждение, совершенствование и радость. Чтобы подарить нашим сотрудникам эти ценности, мы ввели ежемесячную медитацию: 15 минут все сидят в тишине и сосредотачиваются на текущем моменте. Мы открыли «ежедневный музыкальный автомат»: каждый день кто-то выбирает песню, во время обеда мы все слушаем рассказ, почему выбрали именно ее, а потом включаем саму музыку. Это не только развлечение — это сплачивает команду. У нас не было возможности дать людям достойное финансовое вознаграждение, но зато мы могли подарить им страсть и чувство удовлетворенности.

Кроме музыки и медитации настоящую радость нам доставляла работа во имя дела, выходящего за пределы нашей личности. Мы убедились, что не одиноки, и люди, которые постоянно нам помогали, позволяли это ощутить все глубже,

почувствовать сильную связь. Если посмотреть на социальные сети, можно отметить, что люди набирают верных подписчиков в Twitter не просто потому, что заявляют о своих достижениях, а потому, что отвечают на твиты других и поддерживают разговор. Вовлекать людей и эффективнее, и намного приятнее. По мере роста организации мы в своей внутренней культуре все больше и больше подчеркивали заслуги сотрудников, работающих на местах.

Чтобы отдать должное людям, помогающим нам влиять на мир, я ввел правило писать от руки письма-благодарности. Каждый сотрудник в месяц должен был написать две благодарности: одну личную и одну профессиональную. Дважды в месяц в полдень мы прекращали всю работу, раздавали фирменные канцелярские принадлежности «Карандашей надежды» (раньше мы обходились без них, но теперь заказали – именно для этих целей), и у каждого было 15 минут, чтобы написать письмо, поставить адрес и запечатать конверт. Потом мы собирали письма, наклеивали марки и отправляли по почте.

Я сам не очень ответственно относился к письмам с благодарностями, а одно вообще ждало меня два года. Когда «Карандашам надежды» было всего шесть месяцев и мы заканчивали строительство первой школы, я получил чек от человека, которого никогда в жизни не видел, но так его и не поблагодарил. У нас есть выражение «закрыть петлю» – отправить сообщение с информацией, на что был потрачен взнос. Многие организации просто соревнуются за деньги жертвователя, а в конце года посылают краткое подтверждение. Но для «Карандашей надежды» стало делом первостепенной важности «закрывать петли» так, чтобы люди видели изменения, которые они принесли в жизни других, поэтому мы отправляем точные GPS-координаты школы, а еще фотографии и видео с реальными историями.

Моя подруга Клэр помогла нам запланировать одно из первых

мероприятий по сбору средств, которые были потрачены на нашу школу. В ходе строительства я нашёл фотографии – кладку кирпичей, леса из бамбука вокруг стен – и разослал их на 40 адресов людям, которые очень помогли эту школу основать. На одной фотографии строение было похоже на скелет, но оно меня все равно восхищало, и я надеялся, что другие разделят мои чувства.

Вскоре я получил ответ от Клэр:

Ты, наверное, знаешь, что я сейчас работаю в строительной компании. Я переслала твоё письмо шефу, потому что, насколько мне известно, он интересуется международным развитием. Через 20 минут он зашёл ко мне и положил на стол чек для «Карандашей надежды» на тысячу долларов. Просто не могу поверить. Думаю, тебе стоит об этом знать!

Что?! Наверное, тут какая-то опечатка? Никто из моих самых близких друзей не дал и ста долларов, а тут мы получаем целую тысячу от человека, которого даже не знаем? Я переслал письмо Мими и другим ребятам. Мы были совершенно поражены.

Теперь, спустя два с лишним года, я вспомнил, какое огромное влияние этот незнакомец оказал на нашу организацию. Он поверил в нас намного раньше, чем все остальные, и я обязан был ему сообщить, как благодарен за поддержку в те первые месяцы.

Несмотря на такое большое запоздание, я написал Клэр – она теперь жила в Лондоне – и попросил её прислать имя и адрес шефа. Получив от неё ответ и узнав, что его зовут Ларри Петретти, я написал этому человеку искреннее письмо:

Мы с Вами не знакомы. Два года назад Вы вслепую поддерживали «Карандаши надежды», дав нам не просто тысячу долларов, но и уверенность, что надо продолжать работать над большой мечтой. Вы стали нашим первым крупным

жертвователем и помогли построить одну из первых школ «Карандашей надежды». Сегодня мы открыли их уже более 15 и до конца этого года планируем основать пятидесятую. Я никогда не смогу в полной мере выразить, как Вы изменили мою жизнь, но надеюсь, что вложенные фотографии покажут, как Вы изменили жизни других.

С наилучшими пожеланиями,
Адам Браун

В последнее время, посещая наши школы, я начал оставлять учителям цветные карандаши и сотни листов бумаги. Когда через несколько дней я возвращался в деревню, ученики вручали мне множество рисунков, которые я потом отправлял тем, кто нас поддерживал. Одну из детских картинок я приложил к письму Ларри и добавил наклейку с ее историей.

Вскоре пришел ответ:

Дорогой Адам!

Благодарю Вас за чудесное письмо. Очень рад, что мой скромный вклад оказал на Вашу организацию такое влияние: мне невероятно нравится то, чем Вы занимаетесь. Я участвовал в сборе средств для многих благотворительных организаций и всех уже не помню. Ваша организация такая чистая, такая близкая простому человеку. Эта работа очень важна на местах, важна людям, которые иначе не получают шанса в жизни. Образование – величайший дар. Благодаря ему понимаешь, как легко были бы разрешимы многие проблемы, преследующие наш мир, если бы мы занялись просвещением масс вместо того, чтобы клепать танки и боевые самолеты.

Я очень прошу Вас продолжить это благое начинание и держать меня в курсе ваших успехов.

С наилучшими пожеланиями,
Ларри

Мы с Ларри потом обменялись несколькими письмами, а затем я пригласил его к нам в офис, чтобы встретиться и лично побеседовать в рамках программы «Обедай и учись». Честно говоря, я придумал эту программу, чтобы эффективнее организовать свой рабочий день: благодаря ей нужные люди приходили ко мне, а не я к ним. Серьезные партнеры, облеченные большой властью, обычно ожидают, что вы сами придете к ним в офис, но им очень приятно, если их приглашают выступить перед персоналом в рамках программы «Обедай и учись», — это не то же самое, что получить очередное предложение о деловой встрече. Обычно они не отказываются прийти в наш маленький офис в Нижнем Ист-Сайде.

Благодаря этому я не только смог удвоить число встреч, не выходя из офиса, но и многое дал нашей команде. После того как приглашенный делился своей историей, мы просили его задать нам вопрос, на который потом отвечал каждый сотрудник. Главы маркетинговых агентств спрашивали, например, какой у каждого из нас любимый шрифт, и задавали вопрос: «Если бы ты был брендом, кем бы ты стал?». Главы некоммерческих организаций спрашивали, что нас вдохновило вступить в «Карандаши надежды» и почему именно образование нас вдохновляет.

Эти коллективные дискуссии создавали глубокую связь между выступающими и нашей командой, а молодым сотрудникам давали возможность отточить навыки публичных выступлений. Эта традиция стала такой важной частью нашей культуры, что во встречах участвовали даже кандидаты, с которыми мы проводили собеседования.

Меня довольно сильно удивило, когда Ларри — владелец строительной компании, которого я представлял себе здоровенным парнем, — пришел к нам в классическом деловом костюме в тонкую полоску. Мы все, в футболках и кроссовках, столпились в основном офисе, чтобы послушать нашего первого

крупного спонсора и узнать, какими мудростями он готов с нами поделиться. Ларри рассказал об истории своей компании – с самого начала и до сегодняшнего дня, когда она стала главным субподрядчиком при строительстве офисов IBM и Bank of America. Потом мы перешли ко второй части, и я сильно удивился, потому что вопрос Ларри был совсем не похож на те, что мы слышали до сих пор.

– Что я могу сделать, чтобы помочь вам как можно лучше реализовать цели «Карандашей надежды»? – искренне спросил он.

Все 20 человек в комнате некоторое время вдумчиво отвечали на этот вопрос. Когда пришла моя очередь, я посмотрел на наше тесное помещение и сказал первое, что пришло мне в голову.

– Если у нас когда-нибудь будет новый офис, помогите нам найти хорошего архитектора, – пошутил я.

– Я сделаю больше, – ответил он. – Найду вам архитектора, а потом мои подрядчики построят все бесплатно.

После этого обещания мы по-прежнему теснились в маленькой комнате, но я знал, что долго мы здесь не задержимся. Простая написанная от руки благодарность дала нам бесплатное строительство офиса и позволила сэкономить сотни тысяч долларов. Но то, что по-настоящему нас связало – стремление улучшить мир и самих себя, – и в дальнейшем будет нас тесно спланивать.

В тот месяц я получил невероятное письмо от Брэда.

Ты не поверишь! CEO Saatchi & Saatchi, крупнейшего рекламного агентства в мире, написал в своем блоге пост о «Карандашах надежды». Ребята из рекламной отрасли завалили меня письмами по этому поводу.

Брэд прислал мне ссылку, и я зашел в блог Кевина Робертса, где обнаружил пылкое описание достоинств нашей работы и нашего подхода. Сила простой реакции на помощь, «закрывтия

петли», после случая Ларри была так очевидна, что я решил использовать шанс и связаться с Робертсом.

Я начал искать в интернете способ установить с ним контакт и в итоге сумел отправить ему сообщение. Ответ пришел от ассистента Робертса. В нем был файл PDF с напечатанным адресом и написанным от руки ответом Кевина с правой стороны листа.

Адам, рад тебя слышать. Следующие несколько недель я в разъездах и по большому счету почти не буду в Нью-Йорке. Когда вернусь, ассистент согласует, когда мы сможем поговорить... С удовольствием послушаю о ваших планах.

Всего наилучшего,

КР

Наш получасовой разговор по телефону пронесся как вихрь. Кевин не тратил попусту ни слов, ни времени и был образцом страсти и эффективности. Я отчаянно пытался что-то записать, но ручка едва поспевала за его блестящими идеями и советами. Когда время подходило к концу, я спросил, можно ли снова пообщаться в ближайшем будущем. Он ответил сразу и очень серьезно: «Поговорим, когда построите сотую школу».

Я чуть не рассмеялся в трубку. Нашей организации было всего два с половиной года, и за это время мы открыли чуть больше 25 школ. Я верил, что когда-нибудь в будущем, через много лет, мы достигнем такого результата, но даже не предполагал, что сможем построить сотую школу в ближайшей перспективе. А может быть, это совсем не утопия? Думаю, на другом конце провода Робертс заметил мои колебания, и последние слова были сказаны с ободрением:

– Вот лучший совет, какой я могу дать: в голове принимай маленькие решения, а в сердце – большие. Поступай так, и все будет нормально.

Кевин был прав. Он поставил перед нами стратегическую

цель, и, если я не сойду с пути, мы ее добьемся. До разговора с ним я никогда об этом не задумывался, но теперь решил нацелиться на постройку сотой школы к концу следующего года. Большие цели будут нас мотивировать. Они станут для нас боевым кличем в следующие 20 месяцев.

Мантра 24

Измени свои слова, чтобы ИЗМЕНИТЬ СВОЮ ЦЕННОСТЬ

Теплым летним вечером я присутствовал на церемонии в честь запуска крупной медийной компании. Она проходила на красивой террасе на крыше одного из домов в центре Манхэттена. Завсегдатаи подобных мероприятий фланировали в дорогих костюмах и облегающих выходных платьях, попивая дорогое шампанское и восхищаясь видами города. Эмпайр-стейт-билдинг возвышался над нами в красноватом сиянии всего в нескольких кварталах отсюда. Видные специалисты по венчурному финансированию, журналисты, инвесторы и предприниматели общались друг с другом, обмениваясь планами на лето и свежими бизнес-идеями. Я только что вернулся из Гватемалы, где проводил время с детьми, которых больше интересовали маркеры, чем маркетинг, но беседы были очень полезными и тем вечером я чувствовал себя в своей тарелке.

Я разговорился с мужчиной за сорок, главой инвестиционного фонда. Он рассказал мне о последней сделке по привлечению капитала, мы быстро нашли общий язык и начали обсуждать различия между стартапами на Восточном и Западном побережьях. Я с удовольствием слушал его оценки новых инвестиционных возможностей. Хотя я не так давно ушел из этой области, у меня по-прежнему хватало знаний, чтобы поддерживать серьезный разговор, и было ощущение, что мы говорим на одном языке. Потом он спросил, чем я занимаюсь.

– Я руководитель некоммерческой организации под названием «Карандаши надежды».

– О! – ответил он, немного опешив. – И вы занимаетесь этим весь рабочий день?

«Больше, чем рабочий день», – подумал я, почувствовав легкое осуждение в его голосе.

– Да, на полную ставку. Раньше я работал в Bain, но уволился и целиком посвятил себя нашей организации.

– Хм, какой вы молодец! – сказал он таким тоном, как будто разговаривал с малым ребенком, а потом сразу же посмотрел мне через плечо, подыскивая другого собеседника. Вскоре он помахал кому-то на другом конце террасы и изобразил интерес к моей персоне последним вопросом: – Напомните, пожалуйста, название вашего проекта.

Проекта? Далеко не впервые «Карандаши надежды» называли этим снисходительным словом.

– «Карандаши надежды», – ответил я.

Он вручил мне визитку – хороший способ показать, что разговор окончен, – и отошел.

Последовала неловкая, натянутая пауза, и я не мог не почувствовать себя на ступеньку ниже. Что еще хуже, такое чувство становилось очень знакомым.

В метро по дороге домой я подумал: сколько раз все это повторялось с тех пор, как я основал «Карандаши надежды». Разговор начинался на равных, но слово «некоммерческий» могло немедленно оборвать беседу и лишит нашу работу ее ценности и истинного значения. Одно это слово настолько смещало акценты, что собеседник внезапно начинал смотреть на меня сверху вниз. Я был очень сердит на этого бизнесмена, но тут меня осенило: я сам виноват, что он отреагировал без энтузиазма. Одним этим словом – «некоммерческий» – я представил свою компанию как полную противоположность параметру, по которому больше всего оценивали его компанию.

Чтобы описать нашу работу, я использовал негативную приставку «не», а она неточно описывает суть нашей деятельности. Главная побудительная сила для нас – не отсутствие прибылей, а максимальное социальное влияние.

«Не» подразумевает «имеющий небольшие последствия или их не имеющий; не важный, бесполезный». Бесполезный? Явно надо что-то менять. Почему мы – единственная отрасль, которая описывается негативным термином, хотя существует она не для того, чтобы избегать доходов, а для того, чтобы достигать больших целей? Не надо описывать себя, подчеркивая то, чем мы не занимаемся. Не лучше ли поделиться тем, что мы делаем? Может быть, надо смело заявить, что мы – производители общественного блага и делаем это лучше всех? Пришло время снять стигму, которая отделяет некоммерческие организации от их коммерческих собратьев. «Карандаши надежды» всегда будут оставаться организацией из раздела 501(c)(3) Закона о внутреннем налогообложении – «не приносящей прибыли». Но разве нельзя по крайней мере принять установку коммерческой компании на оптимальную структуру, результаты и приверженность долгосрочному стратегическому воздействию?

Я стал больше над этим размышлять и понял, что никогда не считал себя «некоммерческим» человеком. Я считал себя любящим бизнес предпринимателем, который хочет заниматься глобальным образованием. Я никоим образом не хотел быть бедным, а просто отказался от того, чтобы мерилom моего успеха был размер банковского счета. Когда-то мне казалось, что лучший показатель успеха – это деньги, но последние несколько лет убедили меня, что настоящую ценность имеет вклад в благополучие других. Я хотел тратить время на достижение максимальных результатов, а не максимальной прибыли, которая казалась естественной целью для многих людей, на которых я теперь смотрел снизу вверх. Мы стремились к разным

результатам, но это не мешало нам желать, чтобы итог был максимально возможным. В нашем случае это означало детей, получивших образование, и улучшение уровня жизни.

Тем вечером я решил применять новую фразу, которая точнее отражала бы стимулы, стоящие за нашей работой. Меняя слова, которыми что-то описываешь, можно изменить человеческое восприятие. Мы слишком долго позволяли обществу судить о нас узкими рамками, совершенно не поддерживающими нашего масштаба. Я знал, что единственный способ завоевать уважение наших коммерческих собратьев – соединить наши ценности и идеализм с пронизательностью бизнеса. Мы больше не станем думать о себе как о некоммерческой организации, а начнем называть нашу работу «целеориентированной».

Эта незамысловатая игра слов оказала глубокое влияние на наше внутреннее устройство. Когда мы начали разбираться с бизнес-моделью, были выявлены важные проблемы. Большой бизнес стремится сделать так, чтобы продукцию покупали быстро и просто, а мы все еще заикливались на объяснениях мельчайших подробностей строительства школы каждому потенциальному спонсору. Прежде всего надо было сделать информацию о нашей работе более понятной. Как только мы разбили суммарные числа и упростили информацию, показав, что обучение одного ребенка стоит всего 25 долларов, строительство класса – 10 тысяч, а целой школы – 25 тысяч, люди тут же все уловили и начали понимать, какой вклад они способны внести. Общение стало более непосредственным, теперь можно было за несколько минут определить, на каком уровне человек способен заинтересоваться в участии в нашем деле.

Кроме того, мы заметили, что многие не доверяют благотворительным организациям, потому что не знают, на что идут их средства (программы, аренда офиса, зарплаты, что-

то еще?). Поэтому вторым важным пунктом стало выделиться благодаря полной прозрачности и создать доверие. Мы решили устраивать ежегодные праздники и из собранных средств покрывать наши текущие расходы, а потом в течение года вкладывать 100 процентов пожертвований, полученных онлайн, в наши школьные программы. Каждый цент, собранный на нашем сайте, теперь шел непосредственно на поддержку учеников и учителей. Мы даже начали давать спонсорам, оплачивающим строительство целиком, возможность выбрать, в какой стране будет расположена их школа, и предлагаем им туда съездить, чтобы своими глазами посмотреть на открытие. Я стал проводить еженедельные открытые вебинары, на которых каждый может задать мне вопросы. Наши финансовые отчеты теперь легко найти, они не спрятаны в глубинах нашего сайта. Одна из наших основополагающих ценностей – «спонсоры должны иметь возможность выбирать, куда пойдут их деньги», поэтому мы решили позволить каждому жертвователю по его желанию вложить 100 процентов средств в конкретную область нашей работы. Люди считают, что такая открытость – как глоток свежего воздуха, и это поддерживает доверие к нам.

В-третьих, мы решили относиться к нашей работе как к бизнесу, а не как к благотворительности. Мы ставим перед собой ряд четких целей, а потом стараемся за них отчитываться. Как ни странно, это значит, что нам приходится увольнять волонтеров, которые работают непродуктивно. Годами существовали люди, которые занимались «Карандашами надежды» в свободное время, и мы никогда не отказывались от их щедрого вклада. Но со временем я стал замечать, что некоторые превращаются в энергетических вампиров, высасывают из других время и энтузиазм и не дают ничего ценного взамен. Сначала сама мысль уволить человека, которому ничего не платят и который посвящает нашему делу 30 часов в неделю, казалась нелепой, но без отказа от тех, кто не дает

результата, нельзя было поставить задачи высочайшей производительности всей команде.

Мы воспитали культуру добрых намерений и безграничной страсти, но когда речь зашла об измерении нашего вклада, этого оказалось мало. Нам надо было ввести структуру другого рода. Мы решили взять на вооружение то же беспощадное стремление к результату, что руководит лучшими в мире компаниями из списка Fortune 500. Мы начали тратить меньше времени на наслаждение приятным самоощущением и стали вкладывать намного больше энергии в измерение позитивного воздействия, которое производит каждый наш доллар. Изучение параметров точно показало, что конкретно надо сделать для постройки сотой школы к концу следующего года. Когда у нас в руках появился план, цель начала казаться достижимой. Мы двинулись к ней и в процессе продолжили объективно контролировать, успешны ли программы там, где наши школы уже работают. Фотографии смеющихся детишек – это здорово, но точные данные, доказывающие, что мы увеличили грамотность и математические навыки, – еще лучше.

В-четвертых, нам пришлось изменить принципы работы с членами своей «экосистемы». Каждый человек, столкнувшийся с «Карандашами надежды» – от родителей учеников до СЕО корпораций-спонсоров, – должен был увидеть в себе соратника в нашей миссии, а не просто человека, который что-то дает или получает. Мы специально не финансируем строительство наших школ на 100 процентов, потому что хотим работать с людьми, готовыми проявить активность, желающими что-то сделать, а не с теми, кто просто стоит с протянутой рукой. Мы решили, что каждая община должна внести 10–20 процентов средств еще до того, как мы начнем строительство школы. Поскольку в местах, где мы работаем, большинство семей живут на один-два доллара в день и у них редко бывают свободные деньги, этот вклад в основном выражается в физической помощи

при строительстве (расчистке участка, подготовке фундамента, кладке кирпичей) и в предоставлении строительных материалов – дерева, гравия и песка. Это значит, что тысячи родителей инвестируют в образование своих детей, а на месте строительства возникают сотни рабочих мест.

Наконец, мы изменили подход к работе с компаниями и к их спонсорской поддержке. Мы повесили ценник на наше умение помочь стартапам и устоявшимся брендам заниматься маркетингом и при этом поднимать моральный дух в коллективе. Сотрудников больше воодушевляет работа, если они знают, что вносят вклад в улучшение общества, а это мы отлично умеем делать и показывать благодаря интегрированному партнерству. Когда кампания Schools4All с Джастином Бибером привлекла 30 с лишним тысяч молодых сборщиков средств и принесла за десять недель 300 тысяч долларов, компании по-настоящему убедились, что мы можем помочь им достучаться до целевой аудитории.

Впервые мы начали отвечать отказом на некоторые предложения сотрудничества, чтобы не допустить ослабления собственного бренда, и предпочли вложиться в меньшее число более крупных проектов. Благодаря такому подходу у нас в конце концов установились отношения с Google, Microsoft, Delta, Warby Parker и многими другими лучшими в своей области компаниями. Они по-прежнему смотрели на свои пожертвования как на благотворительный вклад, но при этом видели и возврат своих инвестиций, видели в нас активного маркетингового партнера, помогающего рекламировать их как филантропов. Проводя мероприятия под общим брендом или получая долю с их продаж, мы имеем возможность знакомить с их продукцией новую клиентуру, а сотрудники этих компаний чувствуют связь с большим делом. Благодаря новому подходу в тот год мы получили от корпоративных спонсоров в два раза больше денег и решили потратить их на то, чтобы дополнить вклады

от индивидуальных жертвователей (мы смогли делать, например, такие заявления: «На этой неделе к вашим вкладам добавится 10 тысяч долларов от наших друзей из Barnes & Noble»). Личные вклады росли, а компании получали выгоду от рекламы в позитивном контексте. Это была полная и обоюдная победа и еще – пример того, что деньги можно зарабатывать, а не выпрашивать.

Тем летом я откопал визитную карточку инвестора с вечеринки на крыше и пригласил его на обед. Я хотел рассказать, что благодаря ему теперь описываю свою работу другим языком. Мило беседуя за тарелкой супа и сэндвичем в ресторанчике в районе Трайбека, я поделился недавно появившейся у меня уверенностью, что компания, которая делает социальную миссию настоящей целью своей деятельности, должна называть себя «целеориентированной». Он засмеялся, кивнул и сказал:

– Ваш ход мыслей мне нравится.

Через несколько недель я нашел в почте конверт. В нем был чек от этого бизнесмена – вклад в строительство одной из наших школ в Гватемале. Теперь он видел в своем вкладе инвестицию. Его годовые прибыли не выросли, но чувство, что в жизни есть смысл, усилилось очень резко.

Мантра 25

Осознанная цель – это поставленная цель

Такие вещи не происходят в одночасье, но после длительной практики я приобрел опыт и начал чувствовать себя намного комфортнее перед публикой. Вообще говоря, выступления даже начали мне нравиться. Когда я получил приглашение от «Морского семестра» вернуться на корабль в качестве приглашенного лектора, то с радостью воспользовался этой возможностью. Мне предстояло присоединиться к программе в Марокко, провести целую неделю со студентами, пока корабль будет плыть вдоль африканского побережья, а потом сойти на берег в Гане и продолжить путешествие самостоятельно. Организаторы даже подсластили свое предложение, позволив мне взять с собой гостя. Это было прекрасно, потому что на борту я не знал ни единого человека.

Я пригласил маму, чтобы отпраздновать ее пятьдесят пятый день рождения.

Как только я вступил на борт MV Explorer, меня охватила ностальгия. Почувяв свежий запах в каюте, я сразу ощутил себя студентом, как будто шести лет и не прошло. Плавание на этом корабле в наибольшей степени сформировало меня как личность, глубоко изменило меня. Время как будто сошлось в одной точке: я одновременно чувствовал себя очень далеко от тех дней и при этом мог представить себя снова в старых добрых кроссовках Nike Air Force 1s.

В последнее время я выступал в основном на корпоративных

собраниях, а сейчас впервые за долгое время надо было обратиться к студентам. Я почувствовал свободу: значит, не надо будет ничего приукрашивать, можно просто поговорить по душам.

Когда пришло время первого выступления, я решил рассказать о том, что, как мне казалось, студенты больше всего хотят услышать. Многие из них признавались, что это их первая самостоятельная поездка, поэтому я поделился азами вольных путешествий.

Вспоминая пережитое в Латинской Америке, я посоветовал ребятам:

– Прежде всего поймите, что планы будут меняться. В пути будут внезапно появляться новые возможности, поэтому просто следуйте им. Если вы спрячете цинизм подальше и позволите себе восхищаться чудесами мира, такой непредвиденный маршрут подарит вам незабываемые, потрясающие воспоминания. Во-вторых, если вы будете вести себя как мишень, вы ею и станете. Избегайте броской одежды, а если не хотите, чтобы кто-то трогал ваши ценности, уберите их в денежный пояс под штанами. Держите личное близко к интимному. Поверьте, никто туда не полезет без вашего разрешения. В-третьих, музыка и язык тела универсальны, поэтому, когда кто-то приглашает вас потанцевать, не сдерживайте себя и танцуйте. И наконец, если сомневаетесь, говорите, что вы канадец. Люди не любят массу стран, но к Канаде никто ненависти не испытывает.

Многие в зале рассмеялись, и могу сказать, что все 300 студентов оценили честность и конкретный совет. Я это понял, потому что во время выступления первый раз применил методику «один человек, одна мысль».

Слабые ораторы смотрят себе под ноги, хорошие – поднимают глаза и оглядывают аудиторию, великолепные – устанавливают зрительный контакт выборочно, а исключительные – рассказывают каждую завершённую мысль

одному человеку в аудитории, давая ему почувствовать себя в центре внимания, потом переходят к следующему и так далее. С каждым из вас бывало, что оратор начинал смотреть на вас прямо со сцены и несколько скоротечных мгновений сердце билось сильнее. Вы впадали в ритм.

Я начал смотреть прямо на одного из студентов до тех пор, пока не заканчивал мысль, которую хотел донести, и пытался рассказывать ему историю так, будто больше меня никто не слушал. Это придавало мне уверенности и позволяло говорить убежденно, а когда речь набирала обороты, я чувствовал, как учащается пульс в зале. Почти часовое выступление на хорошо мне знакомые и любимые темы я закончил самой искренней мыслью, которой только мог поделиться.

— Найдите мантру и живите с ней в полном согласии. Если бы я оказался на вашем месте, то принял бы ту, что нашел в прошлом году в дневнике одного моего друга: «Может быть, ты и в безопасности, зато я свободен». Пользуйтесь свободой, которую дает вам молодость. Дышите жизнью, выдыхайте огонь, радуйтесь бессонным ночам, потому что в них есть волшебство: все спят, а ты бодрствуешь и думаешь о мире, какой он есть, и мире, каким он должен быть. Берите из этих моментов все, — веско сказал я. — А в следующие годы люди будут вам твердить, что вы слишком молоды, чтобы менять мир. Я здесь, чтобы сказать вам: это полный бред.

Я никогда до того не использовал таких сильных слов в выступлениях. Просто вырвалось. Было слышно, как в комнате от удивления открыли рты. Наступила гробовая тишина, а потом, к моему большому удивлению, студенты начали громко и с одобрением аплодировать. После многих месяцев заученных речей было приятно просто говорить правду без прикрас. Тем вечером я пообещал себе, что и впредь буду говорить от всего сердца, к какой бы аудитории я ни обращался.

Проведя живительную неделю на корабле, я словно заново родился. Студенческое ожидание чуда и желание броситься вперед к неизвестному очень освежало. После моей второй лекции полсотни участников даже собрались и устроили мозговой штурм, посвященный кампании, которую мы запустим на следующий год, – Impossible Ones («Невозможные»): она будет превозносить дух, воплощенный в этих студентах, будет побуждать людей брать на себя «невозможные» обязательства по сбору средств для «Карандашей надежды». Я сошел на берег в столице Ганы Аккре, полный решимости изучить страну как потенциальное место для расширения деятельности «Карандашей надежды» в Африке.

После годового исследования Гана стала нашим основным кандидатом – там существовала чудовищная потребность в начальном образовании среди сельского населения. Чтобы нас «пустили на порог», перед началом самостоятельной, полностью независимой деятельности (обычно она начинается примерно через год) нужно было найти местного партнера. Поэтому наша команда организовала для меня несколько визитов в местные неправительственные организации.

Я три часа ехал в Хо, столицу очень бедного региона Вольта, и поражаюсь нищете на фоне захватывающих красот этой западноафриканской страны. Многоэтажные водопады, где вода разбивается на мелкие капельки и, как снег, оседает на склонах гор, и недоедающие дети, выходящие из глинобитных хижин, чтобы помахать каждой проезжающей машине. Когда мы приехали в пыльную столицу, меня приветствовали основатели Disaster Volunteers of Ghana (DIVOG) – благотворительной организации, созданной четырьмя друзьями, местными жителями. Они строили школы в этом регионе много лет и сразу кратко изложили мне статистику, из которой следовала потребность в квалифицированных учителях и новых классах по всей Вольте.

На следующее утро они посадили меня в старый пикап и повезли показывать потенциальные варианты для размещения школы. Мы переезжали из деревни в деревню, я видел места, где школ вообще не было, встречался с детьми, не имевшими ни классов, ни возможности учиться. В этих общинах родители выражали готовность полностью самостоятельно построить школу своим детям, если они получают деньги на строительные материалы и обещание Министерства образования прислать подготовленного учителя. В этих местах господствовала культура полного участия общины. Следующие дни я много часов общался с чиновниками из Министерства образования – они согласились предоставить профессиональных учителей для школ, которые мы создадим, – а потом посетил несколько площадок, где общины действительно сами строили школы. Решимость народа Ганы покорила мое сердце, как и парень по имени Джастис – Справедливость.

За два года до этих событий я получил письмо от этого студента из Ганы. Он рассказал мне о своей мечте дать образование детям своей родины, которые вынуждены учиться под манговыми деревьями вместо классов, а часто у них вообще нет ни учителей, ни книг. Он нашел «Карандаши надежды» на Facebook, и его письмо так меня воодушевило, что мы начали регулярно переписываться и даже поговорили по скайпу. В то время «Карандаши надежды» только начинали свою работу, но когда путешествие с «Морским семестром» привело меня в Гану, я решил во что бы то ни стало его отыскать.

В последний день в Хо у меня наконец получилось познакомиться с Джастисом лично. Мы провели вместе весь день, гуляли по обезьяньим рощам, побывали в отдаленных деревнях. Перед моим уходом он спросил:

- Когда вы вернетесь к себе, вы о нас не забудете?
- Конечно, не забуду, – ответил я.
- Тогда пообещайте мне, что вернетесь. И что «Карандаши

надежды» будут работать в Гане, станут поддерживать образование наших детей.

– Я на это надеюсь, – сказал я серьезно.

– Надежды мало, – заметил Джастис. – Надо верить, и тогда все получится.

Вечером я вернулся в гостиницу и написал нашей команде письмо о том, что в следующем году мы должны охватить и Гану. Райнер Мария Рильке говорил: «Живи не в мечтах, а в размышлениях о реальности, которая возможна в будущем». Пришло время сделать будущее реальностью. Чтобы она стала возможной, на нашем предстоящем торжестве надо было собрать много денег, но первый шаг – это признать саму цель.

Через шесть недель на величайшем вечере в истории организации – нашем первом гала-вечере – голос Джастиса все еще звенел у меня в голове. До этого мы уже организовывали крупные мероприятия, но сегодняшнее не было похоже на вечеринку в честь моего двадцатипятилетия, на которой люди создавали «Карандаши надежды» с помощью пожертвований в 20–25 долларов. Билет на гала-прием стоил 500 долларов, а столик можно было выкупить за сумму от десяти до пятидесяти тысяч. Я был изумлен, когда билеты оказались распроданными за три недели до мероприятия и образовалась очередь из пятидесяти щедрых поклонников, готовых заплатить за этот вечер тысячу долларов каждый. Всем им нам с сожалением пришлось отказать, потому что мест уже не хватало.

Я никогда не был на большом гала-вечере, а этот мне предстояло вести вместе с Шакилом О’Нилом^[28] и Ашером^[29]. Одним из почетных гостей вечера был Джастин Бибер, который к тому времени жертвовал на «Карандаши надежды» по одному доллару с каждого концерта на территории США. Мы отдали должное и моему брату Скутеру за его огромную поддержку и пропаганду нашего дела, а также Ричу Ленту и всей команде

AgencyNet. Хозяйкой вечера была София Буш, прекрасная актриса и общественный деятель.

Я очень долго готовился, чтобы все прошло как надо, и знал, что мое вступительное слово задаст тон всему вечеру. Когда началась программа, я подошел к сцене и вместе с собравшимися – а их было 550 человек – посмотрел короткое видео о нашей работе. На экране появлялись слова, которые я много раз до этого говорил людям наедине: «Мы не просто хотим, чтобы вы нас поддерживали. Мы хотим, чтобы вы к нам присоединились». София, с которой я познакомился благодаря Summit Series, очень эмоционально рассказала о том, как верит в нашу работу, и пригласила меня на сцену.

Я вышел на подиум и сделал долгий глубокий вдох. После «Морского семестра» я жил с убеждением, что способен сказать все что угодно, но вдруг осознал, что в моем распоряжении только одна попытка. Я посмотрел в зал и увидел всю свою семью. Родители. Брат и сестра. Бабушки. Двоюродные братья и сестры. Друзья. Моя команда. Я заглянул каждому в глаза и почувствовал, что тепло в руках начинает испаряться. «Один человек – одна мысль», – сказал я себе.

Я начал с рассказа о мальчике, попросившем у меня карандаш, потом перешел к 25 долларам, которые положили начало организации. Все это создавало контекст, но следующую картинку я до этого никогда никому не показывал. На большом экране появилась исписанная страница из моего дневника в кожаном переплете. Я вел дневники десять лет, заполнил сотни страниц и впервые прочитал одну из них вслух. В ней был описан тот вечер в филармонии, когда мне в голову пришло название «Карандаши надежды», момент, когда родилась идея организации.

Иногда просто знаешь. Совершенно четко. Полное отсутствие сомнений встречается так редко, что рождает настолько сильный прилив восторга, что он даже шокирует... Название просто

появилось у меня в голове, я помню, как зажмурился, а потом открыл глаза и резко выдохнул. Из меня буквально выбило воздух, я начал хватать его ртом, в груди разлился щекочущий восторг. Да. Уверенность абсолютная. Все изменилось.

Люди начали кивать и хлопать. Они почувствовали то же, что и я: мы — часть чего-то большего, чем каждый из нас в отдельности, и у нас есть шанс сообща сделать что-то примечательное. Затем я показал видео с Нит и Нут, чтобы каждый человек в зале смог ощутить связь с детьми, которым мы помогаем своей работой. Фундамент был положен, теперь просто надо довести дело до конца.

Когда я представил Ланой, прилетевшую за несколько дней до мероприятия, ей аплодировали стоя. Они с Лесли обвязывали нити басы вокруг запястья выходившим на сцену почетным гостям, а Джастин, Скутер и Рич произнесли трогательные речи. Убежденность, с которой они говорили о нашей работе, создавала идеальную возможность для огромного успеха, и перед началом второй части вечера — аукциона, когда присутствующим предстояло соревноваться в щедрости, я сделал еще одно заявление. Опыт «Морского семестра» дал мне уверенность в том, что о наших самых смелых устремлениях надо говорить вслух, а этот вечер был единственным шансом исполнить просьбу Джастиса. Мне надо было поставить ясную цель и показать результат, который изменит мир, если у нас все получится. Главное — четко определить и то и другое.

— С момента основания «Карандашей надежды» мы хотели нести помощь и Африканскому континенту. Если сегодня вечером мы соберем миллион долларов, в следующем году начнем работать в Гане. В ваших силах сделать это возможным. Это не просто мысль — это надежда.

Аукцион начался, и руки взлетели вверх, люди стали делать ставки.

Ко времени окончания мероприятия дело было сделано. Мы собрали больше миллиона долларов, причем получили в процессе несколько крупных пятизначных и шестизначных ставок: это доказывало, что наша работа по душе филантропам на всех уровнях. Но тот вечер был важен не только из-за денег. Это была кульминация, вершина нашего пути как организации. Проверка всего, над чем мы трудились. Бессонные ночи и переговоры, тысячи крохотных побед – все слилось воедино и сделало этот большой вечер идеальным.

Когда присутствующие разошлись, остались только моя семья и сотрудники. Поговорка советует держать друзей близко, а врагов еще ближе. А я считаю, что надо держать близко друзей, а еще ближе – семью. Мы попросили оркестр продолжать играть и начали танцевать, обнимаясь от счастья. С виду мы были очень разные, но всех нас объединяла общая нить. Не просто нити басы вокруг запястий, а знание, что за один этот вечер «Карандаши надежды» вышли на совершенно новый уровень. Мы шли в Африку, и назад пути не было.

Мантра 26

Окружи себя людьми, которые делают тебя лучше

Успехи «Карандашей надежды» впечатляли, но мне не хватало в жизни очень важного: любимого человека. В этом поиске я зашел в тупик. Я видел, какие особые отношения связывают моих родителей, и хотел, как и они, провести со своей избранницей всю жизнь. Но найти ее оказалось непросто.

Сколько я себя помню, я всегда говорил маме, что у моей будущей жены будут классное имя и зеленые глаза. Не знаю, почему у меня было такое предчувствие, но я всю жизнь интуитивно чувствовал, на ком женюсь. Каждый раз, когда мне пытались кого-нибудь сосватать, я сразу спрашивал: «А как ее зовут?» – и надеялся, что имя будет звучать уникально. В Нью-Йорке я встречался с массой девушек, многие из них мне искренне нравились, но ни в одну я не влюбился по уши.

Самые глубокие отношения связывали меня с «Карандашами надежды», и никто не мог занять в моем сердце равного места. От одиночества я начал приходить в отчаяние. Когда я думал, какую девушку ищу, качества казались мне очень конкретными и противоречивыми одновременно: она будет много смеяться, но сумеет вести серьезный спор; готова будет путешествовать с рюкзаком и спать на земляном полу в бамбуковой хижине, но при этом сможет ходить по ковровой дорожке на гала-вечере; она будет близка со своей семьей, но не будет возражать на некоторое время пропасть из их поля зрения. Друзья разводили руками и желали удачи. В конце концов Хули точно

описал эту легендарную девушку. «Ты ищешь единорога, – пошутил он. – Звучит красиво, но сомневаюсь, что он реально существует».

Одной ярко-оранжевой летней ночью я делал барбекю на крыше и болтал с подругой моего друга Дэна, Лорой. Мероприятия «Карандашей надежды» многих свели друг с другом, и они были одной из таких пар. Я в шутку попросил Лору подыскать мне вторую половинку среди своих подруг. Дэн заглянул Лоре через плечо и спросил, что мы тут обсуждаем. Она ответила, что мы говорили о моей будущей девушке.

– Ты о Техилле? – невинно спросил Дэн.

Лора ответила:

– Нет, она живет слишком далеко. Я думала о ком-нибудь другом.

Никогда в жизни я не слышал такого красивого имени – оно что-то во мне тронуло. Надо было разузнать все получше.

– Кто такая эта Техилла? – спросил я.

– А, это моя лучшая школьная подруга. Самый здравомыслящий человек, которого я знаю, и, кстати, тоже еврейка.

– Откуда она? – не унимался я.

– Вообще она из Южной Африки, но переехала в Бостон, когда ей было девять, а после колледжа осталась там работать моделью.

– И что, она правда еврейка? Это крайне важно для моей семьи, – заметил я.

– Точно. У нее папа раввин, а ее имя по-древнееврейски означает «слава».

– То есть ты хочешь сказать, что твоя лучшая подруга – красотка из Южной Африки по имени Техилла, дочь раввина и к тому же трезвомыслящая? У меня к тебе только один вопрос. – Я сделал глубокий вдох. – Какого цвета у нее глаза?

Лора сделала паузу, пытаясь представить себе девушку:

– Зеленые.

Мое сердце подскочило. Мне совершенно точно надо с ней познакомиться.

– Слушай, ты просто обязана дать мне ее номер. Приглашу ее в Нью-Йорк. Я не могу с ней не встретиться! – выпалил я.

– Может, хотя бы посмотришь фотографию? – удивилась Лора.

– Нет. От фотографий одни ложные ожидания. Я просто сам с ней встречусь и посмотрю, появится ли между нами взаимное притяжение. Но предчувствия у меня хорошие.

– Ладно, давай так и сделаем, – согласилась Лора и через неделю прислала мне телефонный номер и сообщение, что Техилла тоже мной заинтересовалась.

Первое СМС я писал и переписывал, наверное, раз тридцать и все не мог решить: надо быть вежливым или забавным, уважительным или смелым? Один мой друг постоянно завоевывал девушек поведением «на грани, но подмигивая». Он отправлял им сообщения вроде «Готова к самому опасному свиданию в своей жизни? Я захвачу в бар парашют и байдарку. А ты что возьмешь?». Девушки считали его уморительным, поэтому я решил перенять его методы.

«Привет, это Адам, друг Лоры и Дэна. Я слышал, ты собираешься в Нью-Йорк, чтобы выпить коктейль с обаятельным незнакомцем?» Я напечатал сообщение, подумал: «Ну пожалуйста, пусть все получится!» – и нажал «Отправить».

Через несколько минут я получил ответ: «Посмотрим, какой ты обаятельный. Говорят, наоборот, ужасный. Слышала, ты грабишь банки и тебя ищут в девяти штатах». А она остроумная! Смеясь, я пошел к метро и продолжил эту шутовскую дуэль. СМС летали туда-обратно, и каждое чуть больше приоткрывало нашу личность и прошлое. Когда через несколько недель мы наконец встретились лично и сели друг напротив друга на дне рождения

Дэна, я уже всем похвастался, что знаю об этой загадочной девушке. К счастью, она оказалась воплощением всех моих надежд и даже больше.

Первое, что я заметил в Техилле, – ее теплоту. Всем до единого, с кем разговаривала, она давала почувствовать себя центром Вселенной. Она была неописуемо красива: загорелая блондинка с изумрудными глазами, которые просто пронзали меня. Первые пятнадцать минут мне было ужасно неловко, и я запинаясь на каждом слове, но за вечер нам стало очень хорошо вместе. Я никогда не верил в любовь с первого взгляда, но именно она меня настигла. Мы танцевали, смеялись и даже впервые поцеловались.

Я был совершенно покорен. На следующее утро я известил свою семью, что встретил девушку, на которой когда-нибудь женюсь. Как и мой папа, я даже написал это на листке бумаги и положил записку в бутылку, чтобы показать ее в день нашей свадьбы. Человек, с которым я смогу разделить свой жизненный путь, найден. Ее зовут Техилла, и она – единорог с зелеными глазами.

Техилла изменила практически все аспекты моей жизни. Она помогала мне отложить телефон в конце дня, убедила меня лучше питаться и чаще заниматься спортом. Когда я без умолку болтал о «Карандашах надежды», она напоминала, что никто не любит односторонних людей и что все, кого я сегодня встретил, тоже занимаются серьезными вещами. Что еще важнее, она побудила меня стремиться стать хорошим слушателем, а не только хорошим оратором.

Я был в полном восторге от того, как развивались наши отношения, и обнаружил, что вспоминаю о ней на каждой встрече с потенциальными спонсорами. К моему большому удивлению, это создавало множество новых связующих нитей между мной и собеседником. Можно прочитать биографию

в интернете, но личность намного глубже, чем должность, которую человек занимает. Открыто говоря о своей любви, я получал возможность побеседовать с людьми на семейные темы, спросить, как они познакомились со своими женами и мужьями, поинтересоваться, что в их жизни главное. Все это не касалось нашей работы как таковой, но создавало связь, которая ощущалась как подлинная, а не просто деловая.

Именно это привело меня к одному из самых вдохновляющих людей, каких я только встретил, одному из тех, кто сыграл решающую роль в эволюции «Карандашей надежды».

Я слышал выступление Рэя Чемберса, легендарного финансиста и филантропа, на конференции Google Zeitgeist в Аризоне. Меня очень воодушевляли его успех в области частных инвестиций и то, как он использовал свою страсть и силу для решения ряда крупнейших мировых проблем, финансируя очень влиятельные организации, например America's Promise, Points of Light и Malaria No More. Рэй был идеалом такого человека, которым я надеюсь однажды стать.

Примерно в то же время мы решили усилить совет директоров «Карандашей надежды» знаменитостью, которая сделает нас заметнее и будет внушать доверие к нашей работе. Рэй Чемберс идеально отвечал обоим критериям, однако он стоял на много ступенек выше меня. Я даже не надеялся встретиться с ним так, чтобы нас не разделяли подиум или сцена, но, как ни странно, нас познакомили по электронной почте, а потом внезапно последовала часовая встреча наедине в его офисе.

Генеральный секретарь ООН назначил Рэя своим специальным посланником по борьбе с малярией, а после того как он успешно справился с этой работой, его повысили – назначили специальным представителем, отвечающим за контроль выполнения мировыми лидерами Целей развития тысячелетия^[30] в области здравоохранения.

Я прошел мимо эмблемы ООН на входных дверях его

манхэттенского офиса, и меня провели в великолепный конференц-зал с видом на Центральный парк. Через несколько минут вошел Рэй. Он был одет в костюм в тонкую полоску, очень подходящий человеку на такой солидной должности, а седые волосы были аккуратно причесаны. Рэй пригласил меня присесть на стильный диван из коричневой кожи.

– Итак, Адам, слышал, вы в «Карандашах надежды» делаете потрясающие вещи, – сказал он с характерным придыханием и улыбнулся.

Я знал, что Рэй раньше занимался частными инвестициями, и, хотя я планировал рассказать ему о своем финансовом опыте и надеялся найти общий язык, обсуждая сочетание бизнеса с филантропией, начал я не с этого. Он выделил для нашей беседы целый час, поэтому сначала я рассказал свою собственную историю: о корабле и шторме, о том, как посмотрел в лицо верной смерти, и о том, как это дало мне чувство цели в жизни.

Потом я объяснил наш особый подход к улучшению доступа к образованию в развивающихся странах. Я использовал все возможные бизнес-термины, говорил об эффективности, с которой мы пытаемся работать, о модели деятельности, которую стремимся клонировать, увеличивая ее масштаб. Я думал, что вводная история создаст контекст, но для него самой важной стала именно деловая сторона нашего подхода.

Когда я наконец перестал говорить, Рэй закрыл глаза и откинул голову назад. Я ждал, что он подробно раскритикует нашу модель, но вместо этого он сказал:

– Знаешь, Адам, то, о чем ты рассказал – то, что ты пережил, – мудрецы ищут тысячи лет. Этому учит Далай-лама. То, что ты описываешь, – это состояние блаженства. Блаженство приходит не благодаря материальным вещам и имуществу, а благодаря тому, что человек осознает смысл своего существования.

Следующие десять минут Рэй говорил только о достижении

блаженства путем служения другим. Я был ошарашен. Каждое слово он произносил очень искренне. У меня в ушах звучал совет Техиллы не быть слишком односторонним, поэтому я решил не касаться нашего недавно придуманного целеориентированного подхода. Мы все глубже погружались в духовную сторону филантропии, и я почувствовал, что мы не нуждаемся в бизнес-сленге, чтобы показать схожесть мыслей.

Мы продолжили обмениваться идеями, и Рэй принялся выстреливать рекомендации и имена.

– Мне кажется, тебе будет очень полезно поговорить с ее высочеством шейхой Катара Мозой^[31]. Она моя коллега и отвечает за Цели развития тысячелетия в области образования. Еще есть один молодой человек, который потрясающе разбирается в современных технологиях. Вам нужно встретиться. Я должен познакомить тебя с Джеком Дорси^[32]. Ты знаешь Марию Эйтель^[33] из Nike Foundation? Как насчет Рида Хоффмана^[34] из LinkedIn?

Он то и дело называл влиятельных мировых знаменитостей, и я чувствовал легкую дрожь от головы до кончиков пальцев.

Но это было только начало наших отношений. Примерно через месяц Рэй согласился войти в наш совет директоров и своим решением навсегда изменил траекторию «Карандашей надежды».

Величайшей ценностью Рэя был не бумажник, а способность сводить друг с другом людей, чтобы вместе решать проблемы. Когда я осознал необходимость поискать новые подходы к подготовке учителей, повышению грамотности и стипендиям для учеников, то прежде всего написал членам совета директоров: «Мне надо поговорить с ведущими экспертами в области образования. Пожалуйста, напишите, с кем я, по-вашему, должен встретиться».

Большинство порекомендовали связаться с университетскими экспертами, аспирантами и лидерами других целеориентированных организаций. А Рэй написал: «Я много общался с бывшим британским премьером Гордоном Брауном и его женой Сарой и хочу вас познакомить». После первых двух часов непринужденной беседы с Сарой я понял, что нашел глобального лидера в области образования, которому искренне доверяю и которым восхищаюсь. (Сара Браун станет почетным гостем на нашем следующем гала-вечере.)

Рэй познакомил меня со многими другими людьми, которые изменили судьбу «Карандашей надежды», а наши беседы с глазу на глаз всегда высвечивали новые подходы к проблемам глобального образования. Его влияние было колоссальным. Однажды он посоветовал мне: «Задумайся о том, как изменится мир в следующие десять лет и как изменишься в нем ты, твои ресурсы и связи. Пусть это станет компасом и поможет определить, как повлиять на максимальное число людей». С тех пор эти слова стали для меня путеводной звездой.

Техилла и Рэй показали мне — каждый по-своему, — что изменить жизнь способен даже один человек. Есть люди, которые помогают увидеть будущее, которое без их влияния себе не представляешь. Они могут вылепить из тебя «улучшенную версию». Как гласит африканская пословица, «если хочешь идти быстро, иди один. Если хочешь зайти далеко, возьми с собой попутчика». Именно присутствие людей, которые сообразительнее, добрее, мудрее тебя и в то же время на тебя не похожи, позволяет развиваться. Всегда окружайте себя такими людьми.

Мантра 27

Уязвимость жизненно важна

В первые три года моего руководства «Карандашами надежды» организация отчаянно нуждалась в деньгах для развития, но я никогда не просил прямо пожертвовать определенную сумму. Ни единого человека.

Я терпеть не мог выпрашивать деньги. «Я предприниматель, а не сборщик средств», – повторял я всем, кто меня слушал. Я просто отказывался это делать.

С 12 лет я работал и всегда находил способ, ни от кого не завися, зарабатывать и откладывать деньги на жизнь, которую хотел создать, поэтому полагаться на других мне казалось неправильным и сейчас: если я начну просить одолжений, то буду чувствовать себя чем-то хуже других. Я не хотел просить денег, если не мог дать что-то взамен. Я знал многих, чье положение позволяло делать щедрые подарки, не получая за это ровным счетом ничего, но я не мог прийти к какому-нибудь знакомому, попросить его открыть кошелек и выписать чек. Мне претила эта мысль.

Но на самом деле все было иначе. Я боялся. Я боялся, что мне откажут. Боялся услышать «нет». Боялся, что на меня посмотрят как на человека, ожидающего подачки. Меня пугал момент, когда перестаешь влиять на ситуацию и даешь другому право себя судить. Я боялся признаться, что не могу сделать все самостоятельно. Поэтому я не признавался.

Сначала я выдумывал разные способы собирать средства, освобождавшие меня от личного дискомфорта. Продажа билетов или столиков на карнавалах и ежегодных гала-приемах выглядела

как сделка. Кроме того, я полагался на наш сайт, который собирал пожертвования без необходимости вступать в неловкие разговоры, а лидирующая позиция в социальных сетях притягивала корпоративных спонсоров, которые вносили вклад взамен на сотрудничество в области маркетинга. Это создавало такой поток прибыли, на который способны лишь немногие некоммерческие организации, что выделяло «Карандаши надежды» и давало нам право доказывать, что мы зарабатываем деньги, а не просим.

Проблема в том, что сбор средств, когда отдельных жертвователей или глав фондов просят сделать взнос, — ключевая задача руководителя благотворительной организации. Создание преданной, активной базы спонсоров совершенно необходимо для долгосрочного успеха, а большинство крупных благотворителей предпочитают, чтобы их просили о помощи прямо. И тем не менее я всячески этого избегал. В поле зрения столько других важных дел, так зачем отдавать приоритет денежным вопросам, если вместо этого можно заниматься тем, что мне нравится: ездить по миру, работать с общинами, которые нуждаются в новых школах, совершенствовать наш прекрасный сайт, развивать потрясающую команду, которая расширит наши горизонты?

Что-то во мне щелкнуло, когда наш финансовый директор, Том, стал отцом. Я увидел его новорожденного сынишку Майкла, заглянул в его большие глаза и понял, на какие огромные жертвы идут наши сотрудники. Том и все работающие в «Карандашах надежды» изначально поддерживали меня и мою мечту, но теперь это была и их мечта тоже. Они мирились с низкой зарплатой, работали в неурочное время и отказывались от выгодных предложений работы, чтобы создать организацию, которую все мы рисовали в своем воображении. Теперь у этих людей появились собственные дети, и «Карандаши надежды» перестали быть моим личным занятием. Я отвечал

и за финансовое благополучие своего персонала, и за образовательные возможности наших подопечных в странах, где мы работаем.

Я почти отказался от развлечений и отдал себя «Карандашам надежды», но внезапно осознал, что львиную долю энергии трачу не на то, что надо. Я игнорировал вещи, которых боялся. Сколько раз у вас в списке дел было 30 пунктов и вы сосредоточивались на 25 наименее важных? Сколько раз вы проверяли свою почту и занимались легким, а не важным серьезным письмом? Легко добиться маленьких побед, но они не сдвинут дело ни на шаг. В конце концов, настоящее значение имеют только большие победы, решение самых устрашающих задач.

Одна из важнейших составляющих лидерства – встать перед зеркалом и сказать правду о том, что видишь. Даже если – и особенно если – правда не радует. А единственный способ привлечь других – это высказаться. И я решил, что пришло время попросить о помощи.

На следующем заседании совета директоров я, как обычно, представил материалы, а потом попросил разрешения искренне поделиться своими соображениями. Все происходило в конференц-зале на двадцать пятом этаже манхэттенского небоскреба с окнами от пола до потолка, выходящими на Таймс-сквер. Вместо того чтобы представить себя с сильной и привлекательной стороны, как я всегда старался делать на этих совещаниях, я обнажил свои слабости. Меня окружали десять умнейших, самых одаренных людей, которых я знал. Каждый достиг колоссальных успехов в бизнесе и благотворительности, и мне предстояло рассказать им о своем крупнейшем недостатке. Я совершенно не нервничал и был полон решимости – настолько сильно я нуждался в помощи.

– Я хочу научиться просить у людей деньги. Здесь мое самое слабое место, и это надо побороть.

Признав недостатки, я показал совету, что уязвим, но это

нормально. Я выиграл доверие. Передо мной были лидеры отрасли с годами профессионального опыта за плечами. Каждый из них сделал на меня ставку как на руководителя, и до этой минуты я старался казаться совету неуязвимым: если у них были вопросы, у меня были ответы. Но признав, в чем мне нужна помощь, я углубил связь между нами и в результате только усилил их стремление помочь мне расти как лидеру и как личности.

Два моих друга и наставника из благотворительных организаций – Чарльз Бест, основатель [DonorsChoose.org](https://donorschoose.org), и Скотт Харрисон, основатель [charity: water](https://charitywater.org), посоветовали мне поучаствовать в программе для некоммерческих организаций Exponential Fundraising в гарвардском Центре Хаузера, где преподают гуру фандрайзинга^[35] Дженнифер Маккри и филантроп Джефффри Уокер. Через эту программу прошли лидеры многих образцовых фондов. Я получил частичную стипендию, и семинары оказались очень насыщенными по содержанию, но самым большим открытием были истории о торговых войнах, которые рассказывала Сидни, основательница Educators 4 Excellence, и Рид, создатель Equal Opportunity Schools. Однажды после целого дня занятий мы засиделись до двух ночи в общей комнате в общежитии Гарвардской школы бизнеса, и они начали вспоминать, как просили богатых филантропов делать крупные пожертвования. Рид попросил полмиллиона долларов, но получил 250 тысяч, а Сидни просила 50 тысяч и получила их, но сейчас считает, что надо было просить сто. Истории следовали одна за другой, а я сидел и молчал.

– Я никогда никого не просил выписать чек на конкретную сумму, – признался я в конце концов.

– Никогда? – переспросила Сидни.

– Никогда.

Они не могли в это поверить. Вот он я, моя организация

добилась фантастического роста, мы основали более 50 школ, и тем не менее я еще ни разу не сделал такой обычной для основателя благотворительной организации вещи. Я подумал: «Что со мной не так?» И, задав этот вопрос, тут же понял, в чем корень проблемы.

Дело было не просто в страхе, но еще и в эгоизме. В центр уравниения я ставил самого себя. Я был лично привязан к «Карандашам надежды», поэтому чувствовал, как будто прошу для себя. При этом я не замечал, что эта просьба – не для меня. Я просто посол организации и детей, которым мы служим.

У организации имелись четыре офиса в разных странах, тысячи учеников в школах, миллионы обеспеченных учебных часов, поэтому дело было в чем-то большем. Дело было в наших четырехлетних первых ученицах Нит и Нут, которые теперь могут ходить в детский сад. Дело в гватемальских второклассниках, которые научатся читать и писать в школе «Карандашей надежды». Деньги я прошу не для себя, а для них. Эти средства изменят их жизни, а не мою. Как только я перенес внимание на детей и персонал, мысль о том, что надо просить, вдруг стала меня будоражить. Просьбы больше не ощущались как бремя. Они внезапно стали честью.

Вскоре мне представилась такая возможность. За полгода до этого на нашем гала-вечере я встретился с нью-йоркским инвестором Полом Фостером. Он был другом продюсера нашего мероприятия и выкупил целый столик. Во время вечера я пригласил наших спонсоров за определенный взнос съездить со мной в Лаос. Поднялось 20 рук, мы собрали тысячи долларов, но когда я через несколько месяцев полетел в Лаос, только одна семья захотела лететь на другой конец планеты, чтобы там со мной встретиться, – Фостеры.

Как только я приземлился, меня встретила Ланой с «акульим блокнотом» в руке, и мы поехали прямо в Lemongrass Restaurant в Луангпхабанге на встречу с Полом и его семьей.

В последующие дни мы побывали в Пхатхенге, посмотрели на нашу первую школу, искупались с детьми в речке. Спали мы в общей бамбуковой хижине в отдаленной деревне Пхайонг. Мы с Полом очень сдружились за эту неделю. Он рассказал мне, как работал главным трейдером известного инвестиционного банка, как стал президентом ведущего хеджевого фонда, активы которого увеличил до 20 миллиардов долларов, а потом, в 45 лет, оставил его и ушел на покой, чтобы заняться воспитанием детей.

Когда мы вернулись в Штаты, Пол и его семья побывали в офисе «Карандашей надежды». Путешествие в Лаос оказалось для них пробуждением. Пол отвел меня в сторону и сказал, что хочет активнее участвовать в нашей работе. Это был мой шанс: я решил, что попрошу Пола стать первым членом нашего консультативного совета, – это будет стоить 250 тысяч долларов в год. Это очень много, но я решил, что впервые не стану себя сдерживать и посмотрю, что из этого выйдет.

Я спросил Пола, можем ли мы встретиться в следующем месяце в Нью-Йорке, и он предложил престижный частный клуб в центре города.

– Наденьте пиджак и галстук, – предупредил он.

Я терпеть не могу деловые костюмы, поэтому пришел на эту встречу в черных джинсах. Пол, которого я видел только в шортах в Лаосе, встречал меня на просторной, выстланной ковром лестнице клуба. Я поднял глаза. Он был в классическом костюме: тонкая полоска, приталенная рубашка и узкий галстук. Я посмотрел вниз. Мои джинсы выцвели и протерлись по краям. Я чувствовал себя по-идиотски.

Он радушно меня приветствовал. Мы прошли в обеденный зал, Пол передал мне обеденное меню и посоветовал несколько закусок. Как назло, я совсем недавно решил попробовать соковую диету, поэтому смущенно заказал грейпфрутовый сок.

– Правда? – усмехнулся Пол, поедая аппетитно выглядящий салат с лососем. – Соковая диета? Слышал о таком. И как успехи?

– Если честно, отлично себя чувствую. Сажу на диету уже четвертый день, но до этой минуты голода не чувствовал.

Он рассмеялся, и лед наконец растаял. Пол признался, сколь важным было для него и его семьи путешествие в Лаос, а ближе к концу обеда сказал, что очень хочет помочь:

– Большинство людей не уволились бы из Bain, чтобы заниматься этим делом. Как я могу вас поддержать?

Это был шанс.

– Пол, ваши слова для меня очень много значат. Честно говоря, я пытаюсь собрать консультативный совет нашей организации, в который войдут люди, сделавшие большой вклад в нашу работу. Для меня будет невероятно важно, если вы станете его первым членом. После этого мы станем регулярно общаться, потому что я нуждаюсь в вашем наставничестве и советах. Я также буду очень признателен, если вы познакомите меня с людьми, которые, по вашему мнению, подходят для совета, и хочу, чтобы вы внесли взнос за три года. – Я хотел сказать: «По 250 тысяч в год», но струсил и вместо этого произнес: «Шестизначную сумму в год на “Карандаши надежды”».

Мое лицо было спокойным, но сердце бешено колотилось.

Пол сделал паузу.

– Шестизначная сумма в год – большой взнос. Не забывайте, что я сейчас не у дел, поэтому у меня нет активных доходов.

Это не было «нет». У меня все еще оставалось время для маневра.

– Вы рассмотрите возможность платить сто тысяч?

– Дайте мне поговорить с женой, и я с вами свяжусь, – ответил он. – Мне очень нравится то, чем вы занимаетесь, поэтому я правда хочу помочь. Предлагаю пока на этом закончить, мне надо идти домой, но я очень рад, что мы встретились. Держите меня в курсе, как продвигается диета.

Я вышел совершенно измотанный, но на душе было легко. Хотя все прошло не так гладко, как я надеялся, вопрос был задан.

Успешно или нет, но я развивался ради организации. Я послал Полу вежливое письмо с благодарностью и некоторые материалы, чтобы помочь принять решение.

Через две недели он так и не ответил. Я начал беспокоиться, но тут получил от него письмо: «Можете мне перезвонить?»

Я позвонил сразу же. Мы несколько минут поговорили о пустяках, но оба знали, о чем будет идти речь. Я начал ходить взад-вперед по офису.

— Адам, у нас был большой семейный совет. Мы с женой долго все обсуждали, и решение далось непросто.

Я уже приготовился услышать, что такое финансовое обязательство им не подходит, и тут он сказал то, на что я так рассчитывал:

— Мы верим в вас и мы хотим вас поддержать. Мы станем платить по сто тысяч следующие три года.

Это была потрясающая новость. Я победно вскинул руки.

— Однако есть один вопрос, — продолжил он. — Как вы относитесь к критике?

— Хорошо. Прекрасно. Пожалуйста, продолжайте. — Я был готов на все что угодно.

— Во-первых, Адам, если вы просите у человека крупную сумму денег, одевайтесь должным образом. Нельзя приходить в джинсах на встречу в частный клуб. Вам придется купить красивый костюм.

Второе. Поведение после разговора. Разница между хорошими и превосходными лидерами в мелочах. В конце нашей встречи я попросил вас рассказать, как прошла ваша соковая диета. Вы пообещали мне сообщить, но не сделали этого. Если вы даете обязательство информировать меня о том, как идет соковая диета, надо дать мне знать, как она идет. Следует тщательно все спланировать, чтобы скрупулезно отслеживать такие вещи. Ничто не должно пройти мимо вашего внимания. Я сам преуспел в этой области, и это должно стать неотъемлемой частью вашего успеха.

С тех пор Пол познакомил меня с бесчисленным множеством звезд, многие из которых стали нашими важными спонсорами. Теперь после каждой встречи я отправляю письмо, в котором перечислены обязательства обеих сторон, — как взаимное уточнение позиций. Потом Пол звонит им и спрашивает, что они думают, собирает критические замечания и перезванивает мне, чтобы точно передать сильные и слабые стороны моего поведения во время встречи. У меня появился человек, который ежедневно до жестокости со мной честен и тренирует меня в самых важных областях личностного роста.

Мы все тратим уйму времени, выстраивая стены, чтобы скрыть от окружающих свои уязвимые места, но часто те же самые стены замыкают нас в нашей собственной незащитности. Я показал свое истинное «я» совету директоров, а они помогли мне превратить слабости, которых я избегал, в новообретенную силу. Мы все знаем, какие задания важнее всего каждый день нашей жизни, но все равно предпочитаем оставить их напоследок. Делайте их первыми.

Сначала, попросив Пола сделать взнос, я надеялся побороть боязнь просить деньги в поддержку нашей организации. Его щедрость помогла мне с ней справиться, но в итоге я приобрел намного больше. Я преодолел те составляющие своего «я», которые нас сдерживали, и узнал, что сложнее всего взобраться туда, где ждет самая большая награда.

Мантра 28

Слушай эхо в себе

С момента зарождения «Карандашей надежды» мы в основном общались с нашими единомышленниками в интернете, и по мере роста организации нам стал отчаянно нужен помощник, который взял бы на себя работу в социальных сетях. Много лет этим занимались мы с Брэдом, но в конце концов это стало полноценной дополнительной работой, и нужно было, чтобы кто-то круглые сутки отслеживал наши аккаунты. Время – самый ценный ресурс, а нам надо было тратить его на личные встречи с крупнейшими спонсорами.

Однажды после обеда к нам вошел двадцатидвухлетний парень с брекетами и попросил устроить его ассистентом. Его звали Карло. Он был одет в стильную черную рубашку и тонкий красный галстук, а во время первого собеседования так нервничал, что у него во рту пересохло и ему пришлось выйти за стаканом воды. Но несмотря на волнение, которое мы увидели при первой встрече, его аккаунт в Twitter выглядел уверенно и увлекательно, и мы решили взять его на борт. После последнего собеседования я использовал излюбленную тактику, чтобы привязать человека к нашему делу: попросил Карло не отправлять мне традиционное письмо вежливости вечером, а подождать несколько дней и чистосердечно написать, хочет ли он получить это место. Если на тот момент у него останутся какие-то сомнения, он сам себя убедит, как ему хочется у нас работать. В выходные я получил от него сообщение:

Мне кажется, если я буду работать всего два дня в неделю,

у меня не получится сосредоточиться и вкладываться так, как я хочу. Поэтому, если вы дадите мне эту должность в «Карандашах надежды», я отклоню предложение о практике, полученное от Bad Boy Worldwide. Раньше мне казалось, что я хочу ее получить, но ваша деятельность, сотрудники и рабочая обстановка в вашей компании покорили мое сердце. Я буду ходить на работу четыре дня в неделю, а в пятницу и субботу хотел бы работать по совместительству, чтобы быть финансово независимым от родителей в следующем году.

Через две недели Карло начал работать в «Карандашах надежды» помощником по административным вопросам. Впоследствии он научился вести все наши аккаунты в социальных сетях и вдобавок стал нашим ведущим дизайнером. Поскольку рассылку начал вести человек с дизайнерскими навыками, бренд стал еще красивее и увлекательнее. Когда он за несколько месяцев удвоил число наших виртуальных подписчиков, стало ясно, что мне многому надо у него научиться и в строительстве онлайн-сообществ.

Чем больше Карло совершенствовался, тем больше он меня разгружал. Его уверенность росла, и благодаря этому я смог применить на практике уроки Пола Фостера и привлечь новых крупных спонсоров, а сам Карло стал лидером нашей молодежи. Он был больше, чем глаза и уши организации, – он спланировал наш коллектив.

К тому времени стало ясно: все ожидают, что мы будем расти и дальше. Ожидания – как пугающая тень, которая тянется за достижениями. Как бы высоки ни были успехи, она идет за ними по пятам. Нельзя было почить на лаврах прошлых побед, поэтому следовало продолжать придумывать, как вдохновить других. Однажды по дороге к потенциальным спонсорам я получил от Карло сообщение, где говорилось о девушке, которая вдохновит нас наконец запустить следующую большую

кампанию:

Эй-Би, ты не поверишь, какой твит я только что увидел. Проверь наш аккаунт в Twitter.

Пост написала семнадцатилетняя девушка из Калифорнии по имени Кеннеди Доннелли, и сначала я подумал, что это какая-то афера:

Еду на велосипеде через всю Америку, чтобы собрать деньги для @Pencilsofpromise . Читайте мой блог www.pedalingforpencils.blogspot.com .

Она серьезно? Я быстро послал ей сообщение с вопросом, в курсе ли родители. Они были только «за». Кеннеди узнала о «Карандашах надежды» в интернете и так воодушевилась нашей миссией, что взяла обязательство проехать 6115 километров через Соединенные Штаты, чтобы собрать 10 тысяч долларов на постройку нового класса. Я был потрясен.

Кеннеди объяснила, что, когда у нее родилась эта идея, все начали говорить, что она сошла с ума, и объяснять, что это невозможно. Но чем больше пытались заставить ее усомниться, тем сильнее становилась ее мотивация. Вот ее слова: «Сначала я просто играла с этой идеей, но чем больше мне говорили, что я не смогу, тем тверже становилось мое решение».

Мы заметили, что многие люди начинают сбор средств на нашем сайте и ставят перед собой задачи с непреодолимыми на первый взгляд препятствиями. Некоторые собирают всего 25 долларов, а другие – больше 50 тысяч, но общей нитью, видимо, становится их вера в ценность образования и желание попробовать достичь амбициозной цели.

Нужно было придумать, как схватить этот энтузиазм, построить что-то вокруг него, объединить людей. И мы запустили кампанию под названием Impossible Ones («Невозможные») – ту самую, которую я обсуждал со студентами на «Морском семестре», – чтобы отметить людей, которые

приняли новые вызовы, поддержав нашу миссию. Мы попросили сторонников либо делать пожертвования для достижения этой цели, либо стать сборщиками средств и помочь нам достичь «невозможного» – сотой школы.

В стремлении Кеннеди был тот же дух, из которого родились «Карандаши надежды». Она стала героиней одной из историй, которые Карло рассказал на сайте кампании. Ее порыв и надежда вдохнули силы в тысячи других подписчиков, и они поставили перед собой другие вызовы. За 55 дней Кеннеди пересекла всю страну, и мы организовали в ее честь огромный прием в нашем новеньком офисе на Манхэттене: его построила команда Ларри, в точности исполнив его обещание.

Мой брат Скотт как раз был в Нью-Йорке после нашей с ним поездки в Гватемалу на открытие школы его имени. Он попросил вместо подарков на свой тридцатый день рождения вносить пожертвования и в результате собрал более 30 тысяч долларов. Наше путешествие в Гватемалу сделало еще ближе не только нас как братьев, но и его с нашей работой, которую он и так много лет поддерживал. К нам, предупредив всего за день, присоединился Ник Онкен, который хотел сделать фотографии нашей последней школы, и ко времени нашего отъезда Скотт твердил:

– Я обклею весь свой офис фотографиями из этой поездки. Пусть каждый, с кем я встречаюсь, спрашивает меня о «Карандашах надежды».

Познакомившись с Кеннеди, Скотт попросил рассказать ее историю. Она поведала ему о долгих изнурительных днях езды под палящим солнцем, о бессонных ночах в общественных парках. Он спросил, сколько она надеялась собрать.

– Десять тысяч долларов, и на этой неделе я достигла цели, – с гордостью ответила девушка.

– Ты уверена? Говорят, ты на самом деле собрала двадцать тысяч, – сказал Скотт с улыбкой.

– Хотелось бы! Но у меня и на эти десять ушло больше месяца.

– Тогда у меня для тебя хорошая новость. Я вношу еще десять тысяч. Благодаря своей кампании ты только что собрала двадцать тысяч долларов.

Кеннеди буквально открыла рот. В глазах появились слезы, а руки начали дрожать. Она не верила своим ушам. А придя в себя, в шутку заявила:

– Надо было начинать отсюда! – Все рассмеялись, а Кеннеди добавила. – Если серьезно, то, что вы поддерживаете «Карандаши надежды», для меня невероятно важно.

– То же самое могу сказать про тебя, – ответил Скотт и расплылся в улыбке.

* * *

Еще одна история, которую мы рассказали в программе Impossible Ones, была о Джоэле Раньоне, блогере, чей сайт ImpossibleHQ помог людям добиться невозможного. Он решил пробежать свой первый сверхмарафон, чтобы построить новую школу, а в ответ его подписчики объединились и за несколько месяцев собрали 25 тысяч долларов. Посетив «свою» школу, чтобы встретиться с детьми лично, Джоэл опубликовал в блоге фотографии «до» и «после» и написал:

Было бы почти невозможно вытянуть такое большое дело самостоятельно, но миссия «Карандашей надежды» – создавать возможности с помощью доступных моделей и текущих общественных программ, и это одна из причин, по которой я так их люблю. Они не просто строят школы и уходят. Они строят школу и помогают изменить общество.

Прочитав эти строки, я начал понимать, что эти слова больше не принадлежат мне. Они теперь принадлежат Джоэлу, Кеннеди, Скотту, и при этом звучат с большей силой, чем я мог себе

представить.

Бесчисленные другие «Невозможные» распространяли нашу весть. София Буш решила собрать 30 тысяч на тридцатый день рождения, как Скотт в прошлом году, а ее поклонники собрали в два с лишним раза больше и внесли почти 70. Когда Софию спросили, почему она нас поддерживает, она ответила:

– Потому что я хочу, чтобы девочки знали: самая сексуальная часть тела – мозг, а образование для них – путь вперед. Благодаря «Карандашам надежды» я могу помочь им его получить.

Тысячи людей и групп создали акции по сбору средств в поддержку «Карандашей надежды». Одна семья собрала 250 долларов, продавая карандаши по доллару штука, а одна компания собрала 5 тысяч, пожертвовав собранное на ежегодном празднике. Тринадцатилетняя девочка собрала 22 тысячи, попросив на свою бат-мицву^[36] вместо подарков делать нам пожертвования. У меня выработалась привычка начинать день с поиска статей о людях, которые сделали «Карандаши надежды» центром своей жизни. Когда я смотрел, как растет количество школ, и читал о том, почему это так много значит для этих людей, мне постепенно становилось ясно, что воплощение наших растущих надежд будет зависеть не только от моего голоса, несущего весть вперед.

Если идея растет, она выходит далеко за пределы, очерченные властью одного человека. Ограничивая ее до одной истории, рассказанной одиноким голосом, мы лишаем ее подлинного потенциала. Роль основателя должна в конце концов свестись к тому, чтобы слушать отголоски своих исходных слов, а потом воодушевлять и усиливать самые искренние из них. Чем больше я воспринимал это как свою настоящую роль, тем сильнее меня вдохновлял путь, по которому люди, семьи и компании пришли в сообщество «Карандашей надежды».

Теперь наш успех был в руках каждого человека, который решил, что важнее дать образование ребенку, чем получить

подарок на день рождения. Наш рост будет зависеть от того, сколько людей решат, что кампании Back to School («Назад в школу») необходимы, чтобы на следующий год в школу вернулось больше ребят. Число жизней, на которые мы повлияем, будет определяться не только моими усилиями или даже усилиями «Карандашей надежды», но каждого человека, который пришел к выводу, что 57 миллионов детей без доступа к образованию – не просто повод для озабоченности, а кризис, с которым немедленно надо начать бороться.

Пытаясь разобраться, как можно усилить наше влияние, я решил обговорить этот вопрос с самыми сведущими специалистами в области глобального образования, каких только смогу найти. Шли недели, мы открывали новые школы и постепенно подбирались к сотой. Твердые цифры доказывали, что благодаря нашей работе 85 процентов учителей в общинах со школами «Карандашей надежды» отметили рост уровня грамотности, а 88 процентов заметили улучшения в математике. Ученики наших школ набирали на экзаменах в три раза больше баллов, чем ученики из соседних общин, не связанных с «Карандашами надежды». Но достаточно ли этого? Надо просто продолжать вовлекать общины, строя школы, или расширить нашу центральную программу? Я пришел к выводу, что уже несколько лет ограничиваюсь только одной областью, а у кого-нибудь другого может найтись панацея, которая решит глобальный образовательный кризис. Если бы мне удалось понять, как эффективнее всего улучшить жизни бедных детей, возможно, «Карандаши надежды» сумели бы сплотить людей вокруг этого единственно верного решения. Но чем больше я беседовал, тем больше мнений слышал.

В конце концов я пришел к выводу, что образование – сложная вещь. Нельзя привить человеку грамотность, как вакцину. Невозможно заставить людей учиться. Они должны

сами протянуть руку и вложить в это собственный труд. Комплексные вопросы требуют целого набора решений.

Чтобы получить качественное образование, каждый ребенок нуждается в нескольких ключевых вещах. Самые главные из них – безопасное место учебы, система поддержки со стороны хорошо подготовленных учителей, заинтересованные родители и способность продолжать заниматься из года в год с учетом того, что стоимость обучения растет. Мы хотели сделать все это реальностью в общинах по всему миру.

Однако в итоге наши планы на будущее были сформированы не моими личными взглядами, а мнениями наших сотрудников на местах. Может быть, мой голос определял наше видение в самом начале, но именно они изо дня в день видели влияние нашей работы, а когда речь заходила о том, что должно войти в наши будущие программы, их голоса звучали громко и уверенно. Мы учли их пожелания и пришли к выводу, что необходимо выйти за рамки простого строительства школ и начать готовить учителей и выплачивать ученикам стипендии.

Когда мы разрабатывали эти программы, я постоянно задавал себе вопрос: получится ли у нас когда-нибудь влиять на мир так, как мы себе представляем? Но будущее организации теперь определял не я. Оно принадлежало нашему персоналу, людям, которые нас поддерживали. Именно такие люди, как Карло, будут расти над собой и возглавят следующую большую кампанию «Карандашей надежды», а вдохновляющие истории людей вроде Кеннеди привлекут к нам новых сторонников. Собрать средства теперь поможет не мой день рождения, а дни рождения тысяч людей, таких как София и Скотт, сделавших выбор: дать дар образования другим.

Мантра 29

Если мечта тебя не пугает, значит, она недостаточно смелая

«Карандаши надежды» подошли к завершению своей сотой школы в начале 2013 года. Когда стало ясно, что юбилейная школа будет открыта в Гане, я решил съездить на церемонию. Я не был там целых 15 месяцев и чувствовал такое возбуждение, что во время ночного перелета из аэропорта имени Кеннеди в Аккру не мог уснуть. Я вышел из самолета, и Фримен, наш директор в этой стране, встретил меня у выдачи багажа теплыми объятиями.

– Добро пожаловать, Адам! – воскликнул он. – Нас ждет насыщенная неделя, дружище.

Как только мы вышли из аэропорта, меня окутало тепло: яркая противоположность морозному январскому Нью-Йорку. Женщина с корзинами минералки, конфет и местных товаров продавала что-то пассажирам стоящего на светофоре автобуса. Из проезжающих автомобилей доносилась громкая музыка, а молодые ребята махали руками из окон, чтобы поприветствовать хихикающих девушек. Видно, подростки – это подростки в любой стране.

Мы приехали в мою маленькую гостиницу в Аккре, и Фримен посоветовал немного выспаться – впереди несколько длинных и утомительных дней. Нам предстоит посетить много деревень, оценить общины и поговорить с местными властями.

Желая поделиться тем, что мы делаем на местах, я решил каждый вечер публиковать в YouTube минутный видеоролик.

Несмотря на совет Фримена, я засиделся до трех ночи, монтируя первое такое сообщение. Я расположился на жесткой постели, похожей на те, к которым привык в дни путешествий с рюкзаком, и услышал, как из коридора доносится тихий разговор. Группа студентов, приехавших учиться в Аккру из США, обсуждала свои планы на предстоящий семестр. Они болтали о последних новостях своих друзей на странице в Facebook, о юмористах, которых читали в Twitter, о разговорах по скайпу с родителями. Они не имели ни малейшего представления, что произойдет в следующие несколько месяцев, но хотели все испытать и жить полно и глубоко. Они были похожи на «Невозможных».

А на родине, в офисе «Карандашей надежды», сотрудники испытывали смесь возбуждения и задумчивости. Мы приближались к открытию сотой школы – цели, которую поставили перед собой почти два года назад. Все в «Карандашах надежды» испытывали невероятную гордость за то, сколь огромное влияние мы оказали на мир за четыре коротких года. Мы превзошли все до единого ожидания, переплюнули даже собственные амбиции. Но нельзя забывать, что достичь пиковых результатов сложно, а удержать их – практически невозможно. Я должен был придумать, как сохранить наши темпы. Какие смелые – но при этом достижимые – цели поставить, чтобы мотивировать персонал и сторонников?

Чтобы основать первую сотню школ, нам понадобилось всего четыре года. Но, как меня учили на множестве бизнес-курсов и консультативных проектов, организация редко растет линейно: если отобразить темпы роста при помощи графика, кривая обычно получается похожей на буквы S или J, потому что рост может стать экспоненциальным. Чтобы определить наше будущее, нельзя ориентироваться на результаты, достигнутые в прошлом. Нам придется и увеличить масштаб деятельности, и больше инвестировать в уже работающие общинные школы, чтобы превратить их в настоящие центры совершенства.

Я понимал, что на следующем этапе мне понадобится помощь, поэтому привлек экспертов. Bridgespan Group, некоммерческая консалтинговая компания, основанная партнерами Bain, выбрала нас для участия в специальной программе, призванной вывести звездные организации на следующий уровень. В этом было что-то символическое: жизненный путь снова привел меня в Bain, но теперь уже на моих условиях. Я вспомнил, как много было сделано шагов, чтобы сюда прийти. Каждый из них оказался важен и полон смысла, хотя я не всегда это понимал.

После нескольких месяцев разработки стратегии с участием Bridgespan мы поставили перед собой новый набор целей. С одной стороны, эти цели были большими, а с другой – мы могли твердо их отстаивать. Мы решили сосредоточиться на увеличении масштабов традиционного строительства школ и выработать новые, собственные программы подготовки учителей, а также ввести ученические стипендии. Мы признали, что детям кроме безопасных строений, в которых они будут учиться, нужны квалифицированные учителя и поддержка, включая школьную форму, учебники и транспорт. Мы поставили задачу к концу 2015 года построить пятисотую школу, подготовить тысячу учителей и обеспечить стипендиями 10 тысяч учеников. Чтобы достичь этих показателей, только в 2013 году надо было основать сотню новых школ. То, что раньше занимало четыре года, мы надеялись повторить всего за год.

Я объявил эту новую цель нашей команде за неделю до вылета в Гану, и хотя моя поездка была приурочена к торжествам, основную ее часть я использовал стратегически, для перехода к следующему этапу. В Аккре мы провели переговоры с аналогичной организацией, а следующие три дня тряслись по грунтовым дорогам Вольты, где располагалась штаб-квартира «Карандашей надежды», и посещали деревни, попросившие

построить им школы.

Нищета была кошмарной. Семьи жили в глиняных хижинах, лачугах из гофрированной жести и примитивных цементных домиках. Электричество и водоснабжение были роскошью. Дети в обносках крутились вокруг и с любопытством нас разглядывали. В одной общине мы увидели, как сотни детей учатся под большим манговым деревом. У них не было классов как таковых, просто ряды парт перед доской, прибитой к стволу дерева. Когда учитель рассказал мне, что преподает старшим детям информационно-коммуникационные технологии, я удивился и спросил, как это возможно. Он объяснил, что они никогда не видели компьютера, поэтому он рисует мелом на доске клавиатуру, а они тренируются «печатать буквы».

— Что происходит, когда слишком жарко, пыльно или идет дождь? — поинтересовался я.

Он посмотрел мне прямо в глаза и сказал:

— Тогда занятия отменяются.

Когда мы отошли, Фримен похлопал меня по плечу:

— Мы начнем строить здесь школу в ближайшие четыре месяца. К началу следующего учебного года у детей появятся первые настоящие классы. Это будет очень счастливый день.

Мы проводили собрания с деревенским руководством, старейшинами, директорами школ, учителями, родителями, и все общины были полны решимости дать своим детям хорошее образование. Однако, по нашим правилам, для окончательной оценки и перехода проекта в следующую стадию нужно было организовать несколько таких встреч, собрать больше информации о деревнях, а потом выбрать из них самые подходящие.

Чтобы лучше сориентироваться в ситуации, мы отправились в Министерство образования региона Вольта. Фримен устроил мне встречу с руководителем ведомства, важнейшими чиновниками и нашим прямым контактным лицом, молодым

сотрудником – суперзвездой с говорящим именем Брайт Дей – Смышленный Дей. Через несколько минут езды к Хо наш издавший виды джип притормозил на краю дороги, и дверь открылась.

– Добро пожаловать, рады видеть вас в Гане, – сказал Брайт, запрыгивая в машину. – Нам очень приятно, что вы к нам присоединились, мистер Адам. Я слышал о вашей удивительной истории с «Карандашами надежды». Мы согласны, что надо создать мир, в котором образование доступно каждому ребенку, в особенности детям бедняков. Но мы должны сделать это вместе. Да, вместе.

«Да, вместе», – повторил я мысленно, и мы тронулись. В министерстве Брайт провел нас в маленькое, плохо освещенное помещение, а потом пригласил на презентацию о системе образования региона Вольта. Представив нас чиновникам, Брайт начал демонстрировать слайды в PowerPoint. На них с помощью графиков, диаграмм, схем и статистики были показаны наиболее нуждающиеся районы, подчеркивались вопросы инфраструктуры в начальной школе и проблемы, связанные с обучением учителей и выпускными экзаменами. Было видно, что этот регион и эти люди идеально подходят для наших планов по расширению деятельности. Потом мы с директором поговорили о работе с партнерскими некоммерческими организациями, такими как «Карандаши надежды». Встреча закончилась теплыми рукопожатиями и обещаниями снова встретиться. В душе я желал, чтобы так выглядели все мои совещания. Я очень часто не имел возможности участвовать в переговорах на местах, ведь мой главный участок работы был где-то там, в Нью-Йорке.

В момент зарождения компании основатель обычно сам создает продукт или предоставляет услуги. Создатель большой сети пиццерий, возможно, начинал с того, что сам пек и развозил пиццу. Владелица крупной линии одежды, скорее всего, начинала с эскизов, выкроек и продаж первых образцов

в собственной квартире.

Горьковато-сладкая реальность бизнеса заключается в том, что по мере роста основатели все больше и больше отдаляются от создания своей продукции. Они нужнее в других местах, часто в качестве представителей бренда. В первые несколько лет существования «Карандашей надежды» я был единственным человеком, работавшим в полевых условиях. Я проводил на местах несколько месяцев в году, общался с руководством деревень, учителями и отделами образования. Когда мы расширились, за все это стал отвечать наш местный персонал.

Я знал, что это неизбежно, и на самом деле даже гордился, что местные сотрудники «Карандашей надежды» теперь берут на себя больше ответственности. Мало что вдохновляет меня больше, чем история сотрудника, выросшего в бамбуковой хижине без водопровода и электричества, который сейчас делает в PowerPoint презентации с цифровыми фотографиями и через Dropbox отправляет документы в Excel командам по всему миру. Но все же мне не хватало полевой работы, калейдоскопа культур, возможности делиться историями и смеяться. И глубоко в душе я немного переживал, будут ли другие так же привязаны к нашей работе, как я сам.

На следующее утро мы приехали в деревню Говиефе-Тодзи, расположенную на вершине холма. Вокруг школы уже были расставлены стулья и навесы, чтобы защитить пожилых селян от палящего солнца. За мной сидели Джордж, ганский студент, с которым я познакомился после цикла лекций на «Морском семестре», а также целый автобус его однокурсников, создавших филиал «Карандашей надежды» в Университете Ашеси. Они организовали концерты и продавали футболки, чтобы помочь нам основать эту школу. Я не мог не почувствовать вдохновения, видя их преданность делу.

Церемония началась с того, что ученики вышли на площадь и начали распевать традиционные песни и танцевать под звуки

барабанов джембе. Две пожилые женщины поднялись с мест и тоже начали плясать на площадке, напоминая всем присутствующим, что это дело семейное, а хрупкие кости не помеха буги. Когда музыка закончилась, представитель деревни представил почетных гостей. Окружная чиновница рассказала о своей жизни, подчеркивая важность образования, и подытожила речь одной из моих любимых цитат: «Если вам кажется, что учиться дорого, выбирайте невежество».

После выступлений я помог детям внести в школу деревянные парты и расставить их в классе. Потом из колонок раздался местный хип-хоп. Я не видел, откуда он доносится, но было похоже, что источник звука расположен с другой стороны школы.

Я сел рядом с деревенскими властями и попробовал вкуснейший ред-ред, популярное ганское блюдо из тушеных бобов с жареными плантанами^[37]. Мужчины и женщины шутили, попивая кока-колу и фанту, но, как я ни старался сосредоточиться на разговоре, мысли все равно притягивала музыка, несущаяся со школьного двора. В других странах на церемониях открытия школ я всегда больше всего любил танцы.

– Скоро вернусь, – тихо предупредил я и выскользнул из-за стола.

Зайдя за угол, я не поверил своим глазам. Передо мной в школьном дворе, поднимая пыль, неистово отплясывала сотня детей от пяти до пятнадцати лет в пропотевшей ярко-оранжевой форме. Они тоже меня увидели, схватили за руку и с радостными криками потащили в центр хоровода. Взрослых нигде не было, осуждать меня было некому, поэтому следующие 20 минут я отплясывал как сумасшедший. Дети учили меня правильно двигаться, и я повторял за ними под всеобщий хохот, а потом сам их учил. Фанки-чicken, тутси-ролл, диско-фивер – все эти движения я отточил еще в детстве, и они отлично сработали в Гане. Я показывал, и целый двор ребят повторял мои движения.

Сверху на нас лился полуденный зной, воздух наполнился пылью, мы вспотели до нитки, без умолку смеялись и отдались единому ритму.

Танцуя с детьми, я огляделся и понял, что то, что ты видишь вокруг себя, – отражение твоего внутреннего мира. Какая-то первобытная энергия заставляет нас двигаться, вибрировать, что-то менять. И если она разгорелась, это чувство начинает жить собственной жизнью. Я помню, каким особенным было для меня открытие первой школы, той, посвященной Ба, и я подумал, что каждая из остальных 99 была такой же особенной для кого-то еще. Она значила очень много для спонсора, который покупал цемент, для матерей и отцов, клавших кирпичи, и для детей, которые теперь смогут прочитать первое слово в своей первой книге.

Я думал о Ба, о Хоэле Пуаке, о Ланой, гордо стоящей со своим «акульим блокнотом». Но я был готов оттолкнуться от прошлых историй, прошлых школ, прошлых достижений и идти дальше. Теперь я видел, что все это непрерывно. Я думал о тысячах учеников, которые в этот самый момент сидят в школах «Карандашей надежды». Я представил себе нашу следующую сотню школ, и сотню после нее, и влияние, которое они окажут по всему миру.

Эллен Джонсон-Серлиф^[38], первая женщина, избранная главой африканского государства, сказала: «Если мечта тебя не пугает, значит, она недостаточно смелая». Мы пришли к цели, казавшейся нам недостижимой, но теперь настало время еще больше расширить нашу работу. Истинную мотивацию находишь не в достижении целей, а в том, чтобы дойти туда, откуда можно будет снова уверенно и отважно пойти к виднеющейся вдали финишной черте. Именно в пространстве между известным и неизведанным рождается видение желанного будущего, которое мы преследуем с непреклонным рвением. Я точно не знал, как мы пройдем повороты, которые ждут нас впереди, но у нас

в руках уже был план – карта наших самых смелых устремлений.

У людей всех возрастов и званий появилась организация, с помощью которой они оставят свой след в жизни. Люди, которых я еще не знаю, сделают реальностью новые школы, наша история сделается их историей. Благодаря «Карандашам надежды» они изменят жизни других точно так же, как это сделали Челси Кэнэда, Рич Лент и Кеннеди Доннелли. Они станут следующими – и займут такое же место в повести «Карандашей надежды», как Брэд Хауген, Хоуп Тайц и Рэй Чемберс. Они станут хранителями той заразительной энергии, которая толкала организацию вперед с самого начала.

Потому что пока где-то в мире ребенок продолжает стоять с протянутой рукой, прося всего лишь карандаш, наша миссия не окончена.

Мантра 30

Эпилог. Сделай свою жизнь историей, которую стоит рассказать

На момент написания этой книги «Карандаши надежды» основали более 200 школ, организовали свыше 15 миллионов учебных часов и каждые 90 часов открывают новую школу. Но мы не просто строим кирпичную коробку и уходим: мы стремимся обеспечивать долгосрочную поддержку и устойчивое развитие всех проектов, за которые беремся. Наш комплексный подход к образованию получил признание Всемирного экономического форума, Clinton Global Initiative, а совсем недавно – награду «Образовательная организация года» на выставке, проведенной в стенах ООН. Двигаясь вперед, мы запустили серию инноваций, чтобы протестировать новые технологии и методы обучения, которые, как мы верим, полностью изменят правила игры в этой области.

Пожалуйста, подумайте о том, чтобы поддержать нашу работу на www.PencilsofPromise.org. Вы можете дать стипендию, подготовить учителя или построить следующую школу «Карандашей надежды». Дать ребенку образование стоит 25 долларов, обучить преподавателя – 500, построить класс – 10 тысяч. Больше 30 тысяч человек инициируют на нашем сайте акции по сбору средств на образование детей. Может быть, ваш ближайший день рождения станет следующим таким событием.

Ланой сейчас работает директором «Карандашей надежды»

в Лаосе и руководит штатом из 30 с лишним местных сотрудников. Лесли больше четырех лет провела в Лаосе, а теперь переехала в Нью-Йорк и возглавляет все международные программы «Карандашей надежды» на глобальном уровне. Брэд был избран председателем нашего совета директоров, а Ник Онкен продолжает ездить во все страны, где мы работаем, и делает фотографии для организации. С того момента, как Хоэль Пуак пригласил меня к себе домой, прошли годы, но я вернулся, отыскал его и рассказал обо всем, что произошло благодаря его тогдашнему гостеприимству. Когда я нашел его в горах и рассказал о том, чем стали «Карандаши надежды», он на несколько минут скрылся в доме. Когда он, смеясь во весь рот, вынырнул из спальни, у него в руках был тот самый магнитофон, в который я говорил много лет назад. Кассеты, которые я тогда записал, уже износились, но он объяснил, что его дети теперь неплохо говорят по-английски.

Сейчас в странах, которыми мы занимаемся, в «Карандашах надежды» работает более 60 сотрудников, и они на 90 процентов местные. Своим трудом они поддерживают возможность обучения для детей вроде Нит и Нут: девочки сейчас отличницы и перешли в третий класс. Каждый день в школы «Карандашей надежды» приходит более 15 тысяч детей. Это больше не только моя история – теперь это и их история тоже.

Когда я вспоминаю, как все начиналось, мне ясно одно: я с самого начала был безнадежным идеалистом. Специально использую слово «безнадежный», потому что в моей вере в «Карандаши надежды» не было места надежде. Я никогда не думал: «Надеюсь, это сработает». Я знал, что все получится. С момента, когда первый всплеск энергии, словно электрический разряд, поразил меня в нью-йоркской филармонии, я ни на секунду не сомневался, что организация будет успешной. Потому, что она вышла за пределы страсти и начала ощущаться

как цель. Цель находишь, когда перестаешь думать о том, как ты существуешь в этом мире, и начинаешь пытаться понять, зачем ты здесь. Как только ты ответил на этот вопрос, все остальное встает на свои места.

Когда я положил в банк первые 25 долларов, мне было всего 24 года. И хотя многие воспринимают молодость как слабость, на самом деле это невероятная сила. Главная мощь молодости в том, что у тебя нет жизненного опыта и ты не знаешь, что сделать реально, а что – нет. Люди любят подчеркивать ценность житейской мудрости, но опытный человек помнит и то, что некоторых вещей достичь сложно, а то и вообще нельзя. Молодые люди не обременены этим знанием. Они слишком наивны и не понимают, что цель недостижима, а поэтому хотят попробовать.

Мартину Лютеру Кингу было всего 26, когда он возглавил бойкот автобусных линий в Монтгомери. Стив Джобс создал Apple в 21 год, Билл Гейтс основал Microsoft в 20, а Марк Цукерберг положил начало Facebook всего в 19. Самый выдающийся голос в глобальном образовании – это шестнадцатилетняя Малала Юсуфзай^[39], которая несмотря ни на что выжила после пулевого ранения в голову по дороге в школу и которая вопреки всему каждый день поднимает голос против притеснений «Талибана». Любой молодой человек, читающий эту книгу, меня поймет: не позволяй другим говорить, что твоя мечта несбыточна. Не важно, большая она или маленькая: ты сможешь ее воплотить.

Человек, который проходит через этот беспокойный период своей жизни и стремится что-то изменить, но не знает точно, как это сделать, должен поставить себе амбициозную, но достижимую цель. Я решил построить всего одну школу. Только поняв, что это реально и очень сильно меняет жизни других людей, я сосредоточился на том, чтобы дать подобный шанс и всем остальным. Главное – думать о великом, а потом

делать маленькие, постепенные шаги вперед день за днем.

Начните с того, чтобы темой ваших ежедневных разговоров стала не та жизнь, которой вы живете сейчас, а та, которую вы очень хотите создать. Когда вы начнете говорить языком человека, которым стремитесь стать, то вскоре обнаружите, что разговоры очень вас оживляют. Вы почувствуете, что энергия, которую вы излучаете, притягивает энергию в других. Из разговоров рождаются возможности, возможности станут действиями, а они в свою очередь проложат тропинку к добру.

Только нельзя постоянно говорить себе: «Начну завтра». В мире слишком много проблем, а вы слишком умны и способны, чтобы их проигнорировать. Ваше время – сейчас.

Раньше во время путешествий я посылал семье и друзьям длинные письма, и мне постоянно говорили: «Тебе надо что-нибудь опубликовать». Я ценил похвалу, но считал, что путевые заметки не заслуживают целой книги, если из того, чему меня научила дорога, не родится влиятельная организация. Однако слова близких заставили меня задуматься. Мы, люди, – природные рассказчики. Мы вплетаем повествование практически во все отношения, которые строим и которыми дорожим. Я понял, что моя жизнь должна стать отражением историй, которые я хочу однажды рассказать, и когда я сбивался с этого пути, приходило время что-то менять. Ваша жизнь должна быть историей, которую вы с радостью расскажете.

В будущем в моей жизни начнется новая глава. В ней будет не только строительство школ, но и строительство семьи. Я обязательно научу своих детей ценности любимого маминого слова – «честность», сути папиных правил и всем мантрам, которыми я называл главы этой книги. Я расскажу им, что самый прямой путь к счастью – приносить радость другим людям, а изменения происходят не только благодаря тяжелому труду. Нужна сила воображения, а в ее основе лежит способность,

которая есть в каждом из нас: перестать верить в ограничения сегодняшнего дня и дать шанс дню завтрашнему. А чаще всего я буду напоминать им по утрам, что мы все делаем выбор: принести в мир добро или зло. И что в каждом человеке сокрыта необыкновенная история, ждущая своего часа.

Благодарности

В этой книге много говорится о жизни моей бабушки, Эвы, поэтому я хотел бы начать с благодарности другой бабушке – Дороти. Когда мамин отец умер, ей пришлось в одиночку воспитывать троих детей, и она больше всех поддерживала меня как писателя. Бабушка, спасибо за слова одобрения, твой ежедневный героизм и неустанную любовь. Если бы не ты, я никогда не написал бы эту книгу. Мама и папа, спасибо вам за безграничную поддержку, желание в любое время выслушать меня и за то, что вы – лучший образец для подражания, какой только можно себе представить. Лайза, Скотт, Сэм и Корнелио, я вами очень горжусь. Вы каждый день меня вдохновляете, и я надеюсь, что когда-нибудь мои дети будут окружены такими же потрясающими братьями и сестрами, как вы. Ба, Апу, дедушка Сэм, дедушка Ирвинг и все остальные члены семьи: если бы я мог обнять всех вас, то обнимал бы часами. И моему ангелу-хранителю: Техилла, спасибо за твою любовь, терпение и партнерство. Сейчас и навсегда.

Моему партнеру по написанию книги Карли Адлер: спасибо за сердечность, мудрость и дружбу. Я ценю тебя больше, чем смогу выразить словами. Саймону Грину и Шеннон Уэлч: без вашего дуэта этой книги бы не было. Вы верили, что эту историю надо рассказать, и я очень благодарен вам, что это случилось.

«Морской семестр» был моим лучшим приключением и изменил ход моей жизни, поэтому я не могу не сказать, как признателен за то, что у меня был шанс побывать на борту MV Explorer. Без «Морского семестра» это была бы совсем другая история. Я также хочу поблагодарить всех в Университете

Брауна, ребят из Bain & Company, GHS, 5 Euclid Avenue и 75 Second Avenue за то, что они принесли в мою жизнь столько радости. Я всех вас люблю и не изменил бы ни секунды из проведенного с вами времени.

Семья «Карандашей надежды» слишком большая, и всех не перечислишь. Всем, у кого когда-то была электронная почта с @pencilsofpromise.org в конце, кто ходил на наши мероприятия, работал на местах, заседал в нашем совете директоров, входил в местные советы лидеров, основал филиал в своей школе, создал акцию по сбору средств, внес вклад в нашу работу или как-то распространил весть о нас, я хочу сказать: я бесконечно вам благодарен. Вы принесли так много света в детские жизни, что я буду вечно признателен вам за ваш щедрый вклад.

Дополнительные материалы

Зайдите на www.AdamBraun.com/BookUnlock, чтобы скачать эксклюзивные материалы:

- найдите бесплатные указания для читателя к каждой главе;
- посмотрите постеры для полюбившихся мантр;
- посмотрите фотографии и видео с мест;
- узнайте, как построить следующую школу «Карандашей надежды»;
- подпишитесь, чтобы узнать больше инсайдерских советов;
- задайте автору любые вопросы;
- пригласите автора на свое мероприятие.

Сноски

1

В иудаизме – суббота, седьмой день недели, в который Тора предписывает воздерживаться от работы. *Здесь и далее, если не указано иное, прим. ред.*

2

Иудейский праздник свечей, которые зажигают в честь чуда, происшедшего при освящении храма после победы войска Иегуды Маккавея над войсками царя Антиоха в 164 году до н. э. Все восемь дней Хануки у детей каникулы, им принято дарить деньги и игрушки.

3

The Lone Ranger («Одинокий рейнджер») – очень популярный и один из самых «долгоиграющих» американских телесериалов, стартовал в 1949 году; Little Rascals («Пострелята») – телевизионный сборник короткометражных фильмов, выходивших на экраны с 1922 по 1944 год.

4

CEO (от англ. Chief Executive Officer) – высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии – аналог генерального директора.

5

E*Trade Financial Corporation – американская финансовая компания со штаб-квартирой в Нью-Йорке. Предлагает индивидуальным инвесторам брокерские услуги по продаже и покупке акций, облигаций, опционов и других ценных бумаг через электронные торговые платформы или по телефону.

6

Инвестиционный фонд, который вкладывает средства в акционерный капитал других фондов. Этот метод иногда называют «мультименеджмент».

7

Baraka («Барака») – фильм режиссера Рона Фрике (1992). В картине отсутствуют диалоги, закадровый голос, привычный сюжет. Последовательность кадров в сочетании со специально написанной для фильма музыкой создают непрерывную повествовательную цепочку, раскрывая на экране целый мир.

8

Речь идет о произведениях Дж. Керуака, Дж. Оруэлла и В. Франкла.

9

Настольная игра, в которой двое или четверо играющих соревнуются в образовании слов с использованием буквенных деревянных или пластмассовых плиток на доске, разбитой на 225 квадратов. В русскоязычной среде известна под названием «Эрудит» или «Словодел».

10

Так у автора. В иудаизме принято избегать полного написания слова «Бог» во исполнение третьей из десяти заповедей. *Прим. перев.*

11

Устройство для спуска шлюпки с борта корабля на воду и подъема ее на борт. Каждую шлюпку обслуживают две шлюпбалки.

12

Ограждения из тросов, металлических труб и тому подобного вдоль бортов и вокруг люков на судне.

13

Афробразильская религия, в основе которой лежит поклонение духам, связанным со стихиями, различными видами человеческой деятельности и духовными аспектами бытия.

14

Новая синкретическая монотеистическая религия, основанная в провинции Тэининь во Вьетнаме в 1926 году.

15

Уилл Феррелл (род. 1967) – американский комедийный актер. Дважды был номинирован на премию «Золотой глобус» за работы в фильмах «Персонаж» и «Продюсеры». Также известен по лентам «Сводные братья», «Затерянный мир», «Мелинда и Мелинда» и «Эльф», последнюю из которых Адам и Хоэль смотрели вместе.

16

Исторический район на западе Нижнего Манхэттена. В XIX веке здесь располагались скотобойни, но с 1990-х он постепенно стал преобразаться. Сегодня в этом районе

сосредоточено множество ресторанов и дорогих бутиков.

17

Привлечение широкой общественности через интернет для исследования и решения поставленных задач.

18

Пакет информационных материалов о событии, компании или персоне для средств массовой информации, подготавливаемый специально (событийно) и адресно.

19

Очень распространенный в Юго-Восточной Азии вид транспорта, представляющий собой мотоцикл с приделанной сзади коляской с крышей для пассажиров.

20

Острое вирусное заболевание, протекающее на фоне высокого подъема температуры тела, мышечных и суставных болей.

21

Роман австралийского писателя Грегори Дэвида Робертса. Впервые издан в Австралии в 2003 году. В 2010 году вышел на русском языке. Основой для книги послужили события собственной жизни автора.

22

TED (аббревиатура от англ. Technology, Entertainment, Design – технологии, развлечения, дизайн) – частный некоммерческий фонд в США, известный прежде всего своими конференциями, проводящимися с 1984 года в Калифорнии. Миссия конференции состоит в распространении уникальных идей. Темы лекций разнообразны: наука, искусство, дизайн, политика, культура, бизнес, глобальные проблемы, технологии и развлечения.

23

Чирлидинг – вид спорта, сочетающий элементы шоу и зрелищных видов спорта (танцы, гимнастика, акробатика).

24

Спортивный комплекс в Нью-Йорке, место проведения международных соревнований по нескольким видам спорта и домашняя арена для местных команд Национальной хоккейной лиги и Национальной баскетбольной ассоциации.

25

Доска, предназначенная для катания за катером, при этом волны, образуемые буксировщиком, используются как трамплин для выполнения трюков и прыжков.

26

В американском футболе финальный матч за звание чемпиона Национальной футбольной лиги США.

27

Независимое федеральное агентство правительства США, гуманитарная организация, отправляющая добровольцев в бедствующие страны для оказания помощи.

28

Шакил Рашоун О'Нил (род. 1972) – американский баскетболист и актер.

29

Ашер (Ашер Терренс Реймонд Четвертый, род. 1978) – американский певец и актер.

30

Восемь международных целей развития, которые 193 государства – члена ООН и 23 международных организации договорились достичь к 2015 году. Цели включают в себя сокращение масштабов крайней нищеты, снижение детской смертности, борьбу с эпидемическими заболеваниями, а также расширение всемирного сотрудничества с целью развития.

31

Шейха Моза бинт Насер аль-Миснед (род. 1959) – вторая из трех жен эмира Катара шейха Хамада бин Халифы аль-Тани, политический и общественный деятель.

32

Джек Дорси (род. 1976) – американский архитектор программного обеспечения и бизнесмен, создатель Twitter.

33

Мария Эйтель (род. 1963) – сооснователь, президент и CEO Nike Foundation. Под ее руководством Nike Foundation запустила в 2004 году социальную программу Girl Effect.

34

Рид Гарретт Хоффман (род. 1967) – американский предприниматель, венчурный капиталист и писатель, сооснователь LinkedIn.

35

Фандрайзинг – процесс привлечения внешних, сторонних для компании ресурсов, необходимых для реализации какой-либо задачи или проекта, а также с целью помощи деятельности в целом.

36

В иудаизме церемония празднования двенадцатилетия девочки – возраста, когда она достигает религиозного совершеннолетия.

37

Крупные овощные бананы с зеленой или серо-зеленоватой кожурой и крахмалистой, жесткой и несладкой мякотью, которые перед употреблением в пищу требуют, как правило, термической обработки.

38

Эллен Джонсон-Серлиф (род. 1938) – политик и 24-й президент Либерии с 2006 года, лауреат Нобелевской премии

39

Малала Юсуфзай (род. 1997) – пакистанская правозащитница, выступающая за доступность образования для женщин во всем мире; 9 октября 2012 года была тяжело ранена боевиками из террористического движения «Техрик-и-Талибан Пакистан» за свою правозащитную деятельность. В 2013 году получила премию имени Анны Политковской и премию имени Андрея Сахарова. В 2014 году стала лауреатом Нобелевской премии мира.