

К Э Л Н Ь Ю П О Р Т

EDITOR'S  
CHOICE

# ХВАТИТ МЕЧТАТЬ,



## ЗАЙМИСЬ ДЕЛОМ!

ПОЧЕМУ ВАЖНЕЕ ХОРОШО РАБОТАТЬ,  
ЧЕМ ИСКАТЬ ХОРОШУЮ РАБОТУ

 альпина  
ПАБЛИШЕР



Editor's choice — выбор главного редактора

Людей, которые что-то очень хорошо умеют делать, причем делать честно, со всем пониманием дела, очень мало, какую профессию ни возьми: хоть врач, хоть редактор, хоть программист. Вроде бы сейчас возможностей для самореализации больше, чем когда-либо в истории человечества, однако к совершенству стремятся немногие, единицы его достигают, а большинство просто «делает вид». Зато мечтателей сейчас хоть отбавляй. Не попробовав профессию, не ощутив всех ее сложностей и прелестей, люди пускаются в рассуждения о том, как бы они «раскрылись» и «свернули горы», только бы им кто-нибудь дал, а если такого не произошло, то, значит, жизнь не удалась.

Поговорите с людьми, которые действительно достигли больших высот. Уверяю вас, очень мало среди них будет тех, кто мечтал об этом с детства. Гораздо чаще люди просто начинали пробовать то, что им попадалось под руку, где они могли заработать, проявить себя уже сейчас. Случайные знакомства, интересное предложение — глядишь, и человек втянулся, ему понравилось, он стал профессионалом в своем деле. То есть он и не мечтал, но стал. И это гораздо лучше, чем просто мечтать, но не стать.

Сергей Турко,  
главный редактор издательства  
«Альпина Пабlishер»

# Введение

## Мечта монаха

Гнаться за мечтой — опасное занятие.

Томас понял это там, где меньше всего ожидал. Он брел по тропинке, петлявшей по дубовой роще на южном склоне горы Тремпер. Эта тропинка, одна из многих, пролегла через владения расположенного в горах Катскилл (штат Нью-Йорк) буддийского Горного монастыря, раскинувшегося на площади более 90 га. Монастырь основали еще в начале 1980-х гг., и Томас уже год был послушником; ему предстояло прожить в монастыре еще столько же. Его привело сюда страстное увлечение буддизмом. Он хотел воплотить в жизнь мечту, которую лелеял долгие годы, — стать монахом. Томас надеялся, что будет здесь счастлив. Но в тот день он стоял под дубами и из его глаз текли слезы. Мечта таяла как дым.

«Я всегда искал смысл жизни», — рассказывал Томас во время нашей первой встречи. Мы беседовали в кофейне в городке Кембридж (штат Массачусетс) спустя несколько лет после того, как в дубовой роще в горах Катскилл его мечта рассыпалась в прах. Он знал, почему это случилось, и хотел поговорить об этом, словно разговор мог прогнать демонов прошлого.

Получив степень бакалавра философии и богословия и магистра сравнительного религиоведения, Томас решил, что лишь дзен-буддизм поможет ему обрести то, что он искал: «Я изучал философию и увлекался буддизмом. Они так тесно переплетались, что я надеялся найти ответ на главный вопрос бытия, став практикующим буддистом». После окончания университета будущему монаху пришлось зарабатывать на жизнь, и он перепробовал множество занятий. Целый год преподавал английский в Южной Корее, в промышленном центре Куми на юге страны. Многие считают жизнь в Азии сказочно прекрасной, но Томасу экзотика быстро приелась. Он вспоминал, как по вечерам в пятницу после работы мужчины собирались возле уличных палаток и до ночи пили рисовую водку соджу. В холодное время года от палаток и людей валил пар. И что самое ужасное, по утрам в субботу тротуары были покрыты засохшей блевотиной.

В поисках смысла жизни Томас путешествовал по Китаю, посетил Тибет и какое-то время прожил в Южной Африке. Он побывал и в других местах и наконец осел в Лондоне, где занимался каким-то скучным делом (кажется, вводил данные в компьютер). Он все больше убеждался в том, что только буддизм сделает его счастливым. Мечта о счастье привела его к решению стать монахом: «Я сочинил красивую сказку о жизни в буддийском монастыре и монашеской практике. Уход в монастырь казался воплощением моей мечты». Какая реальная работа могла сравниться со сказочной? Он должен был осуществить свою мечту.

О монастыре в горах штата Нью-Йорк Томас впервые услышал еще в Лондоне. Его покорила строгость устава. «Насельники монастыря верили глубоко и истово», — говорил он. И Томас решил, что именно там его место.

Прощение рассматривалось почти год. Наконец ему разрешили приехать. Он прилетел в Нью-Йорк и в аэропорту JFK сел в автобус, чтобы добраться до гор Катскилл. Дорога заняла три часа. Автобус миновал пригороды Нью-Йорка и несколько очаровательных городков. Пейзаж за окном становился все более

живописным. Томас вышел на перекрестке у подножия горы Тремпер и зашагал по дороге, ведущей к монастырю. Кованые ворота были открыты для новых послушников. Наш герой подумал, что и правда попал в сказку.

Он вошел в ворота и подошел к главному четырехэтажному зданию монастыря, сложенному из местного голубовато-серого камня и отделанного местным же дубом. Раньше это был христианский храм. «Гора словно приглашает монахов погрузиться в духовные упражнения» — так писали в монастырских проспектах. За двойными дубовыми дверями Томаса приветствовал монах, которому было поручено встречать вновь прибывших. Мой собеседник долго подбирал слова, чтобы как можно точнее описать чувства, которые испытал в тот момент. Наконец он сказал: «Это было как если бы я умирал с голоду и вдруг оказался за столом, ломящимся от яств».

Новая жизнь Томаса началась неплохо. Он жил в домике в лесу, в стороне от главного здания. Вскоре после прибытия он спросил одного пожилого монаха, прожившего в таком же домике более 15 лет, не наскучило ли ему каждый день ходить по тропинке к главному зданию. «Я только начинаю постигать этот путь», — задумчиво ответил монах.

День в монастыре начинался примерно в половине пятого утра, в зимнее время — чуть позже. Утренняя медитация продолжалась от 40 минут до полутора часов. Монахи устраивались на ковриках, в правильном порядке разложенных на полу в главном зале. Из готических окон открывался чудесный вид, но монахи не могли им любоваться — они сидели слишком низко. В дальнем конце зала располагались два надзирателя. Время от времени они прохаживались между медитирующими. «Если вы замечали, что засыпаете во время медитации, можно было попросить их будить вас специальной палочкой», — пояснил Томас.

После медитации монахи завтракали в том же зале, затем выполняли послушания. Томасу обычно поручали хозяйственные дела — например, вымыть туалет или выкопать канаву, но иногда доверяли верстать монастырский журнал. Затем монахи снова медитировали, беседовали с опытными братьями или слушали длинные запутанные лекции о дхарме. Перед ужином у них было свободное время. Тогда Томас обычно топил печку в своем домике — ведь ночи в горах холодные.

Проблемы начались с изучения коанов. В буддийской традиции коан — текст в форме вопроса или притчи, не имеющий логического смысла. Коаны предназначены для постижения сути учения через просветление. Объясняя, что такое коан, Томас привел пример из своего опыта, относящегося к началу монашеского пути.

— Покажи мне дерево, не гнущееся под сильным ветром, — предложил он.

— Понятия не имею, как это сделать, — удивленно сказал я.

— Во время беседы с наставником ты должен отвечать сразу, не раздумывая, иначе тебя попросят уйти и беседа будет окончена.

— Значит, меня бы выгнали.

— Я, — сказал Томас, — ответил вот как. Я встал и стоял, как дерево, слегка покачивая руками, как будто это были ветви, качающиеся на ветру. Понимаешь, дело в том, что это невозможно выразить словами.

Одно из первых серьезных испытаний для начинающего буддийского монаха — коан «му». Выдержавший это испытание считается прошедшим через первые из «восьми врат» и ставшим истинным последователем буддизма. Мне

показалось, что Томасу не хочется обсуждать коан. Я и прежде замечал, что буддисты не любят говорить о нем с представителями других конфессий, ведь коан — вещь вне логики, и попытки объяснить его смысл человеку, не знакомому с буддизмом, — чистой воды профанация. Зная это, я не наседаю на Томаса. За помощью я обратился к Google. И вот что я узнал.

Ученик спросил Великого мастера Чжаочжоу: «Обладает ли собака природой Будды?» Чжаочжоу ответил: «Му».

«Му» по-китайски означает что-то вроде «нет». Если я правильно понял, Чжаочжоу не ответил на вопрос, а как бы вернул его ученику. Томас пытался решить этот коан и думал над ним несколько месяцев. «Я все время размышлял о нем. Я с ним ложился и с ним вставал. Я полностью погрузился в него», — говорил мой собеседник.

Наконец он нашел ответ. «Однажды, идя по лесу, я словно прозрел, — вспоминал он. — Я смотрел на листья, и мое “я” исчезло. Все мы иногда испытываем нечто подобное, но обычно не придаем этому значения. А я был готов к этому ощущению, и когда оно пришло, во мне словно что-то щелкнуло. И тогда я понял, что в этом и состоит смысл коана». Томас смог на миг ощутить общность всего сущего, лежащую в основе буддистской картины мира. Это и было ответом на коан. Взволнованный своим открытием, во время следующей беседы с наставником Томас жестом — «простым, понятным жестом» — показал, что достиг просветления. Он прошел через первые врата: теперь он мог считаться настоящим учеником Будды.

Вскоре после того, как Томас справился с коаном «му», он осознал бесплодность своей мечты. Он шел по лесу, где ему открылся смысл коана. Благодаря просветлению, достигнутому в результате работы с коаном, он начал понимать непонятные прежде лекции. «Идя по тропинке, я вдруг увидел, что все эти лекции были о том же, что и коан “му”», — говорил Томас. Иначе говоря, в этом и был весь смысл. В этом и заключалась духовная работа монаха: все более напряженные размышления об одном и том же.

Его мечта сбылась: он стал буддистским монахом. Но в его душе по-прежнему не было мира и радости, о которых он мечтал.

«На самом деле ничего не изменилось. Я оставался все тем же человеком, с теми же заботами и тревогами. Однажды воскресным вечером я понял это. И тогда я заплакал».

Томас пришел в Горный монастырь в погоне за мечтой. Он верил, как и многие, что ключ к счастью — найти свое истинное призвание и отдаться ему целиком и полностью. Но тогда, в воскресный вечер, в дубовой роще Томас осознал, насколько наивна его вера. Мечта сбылась, но жизнь не превратилась в сказку.

Он понял, что найти путь к счастью (или по крайней мере к любимой работе) куда труднее, чем ответ на сакраментальный вопрос о смысле бытия.

## Как я начал свои изыскания

Летом 2010 г. меня начала преследовать навязчивая идея. Мне хотелось понять простую вещь: почему одним удастся найти работу по душе, а другим — нет? Именно это желание заставило меня искать встречи с такими людьми, как Томас. Их истории подтверждали правильность моего предположения, что при выборе

работы не стоит полагаться на мечты.

Этот вопрос начал волновать меня вот почему. Летом 2010 г., когда я впервые задумался об этом, я был доцентом Массачусетского технологического института, где годом ранее получил степень доктора информатики. Со временем я должен был стать профессором (если верить университетским проспектам, это лучшая в мире должность). Если ничего не случится, профессором можно оставаться всю жизнь. Иначе говоря, в 2010 г. мне нужно было сделать выбор, который мог стать первым и последним в моей жизни. Трудно было найти более подходящий момент для того, чтобы задуматься, о чем мечтаешь.

Однако мне все чаще приходила в голову мысль, что я ведь могу и не стать профессором. Вскоре после разговора с Томасом я встретился с научным руководителем, чтобы обсудить с ним вопрос о своей будущей работе. «В насколько плохой университет ты готов пойти работать?» — с ходу спросил он. Для научных работников возможности выбора места работы всегда были ограничены, а в 2010 г., в период экономического спада, ситуация была особенно сложной.

К тому же в последние годы моя научная специальность почти не пользовалась спросом. Двое моих однокашников, с которыми я оканчивал докторантуру, были вынуждены уехать преподавать в Азию. Еще двое тоже работали за границей: один — в Швейцарии, в Лугано, другой — в Канаде, в Виннипеге. «Должен признаться, найти работу оказалось нелегко, — писал мне один из них. — Сплошная нервотрепка, я чуть не свихнулся». То обстоятельство, что мы с женой хотели остаться в США, причем желательно на восточном побережье, еще больше сужало возможность выбора. Я понимал, что могу и не найти работу по специальности, и тогда мне придется сменить профессию и начать с нуля, а значит, снова решать, чем заниматься.

Такова была ситуация, когда я начал свои, как я их называю, «изыскания». Вопрос был поставлен предельно ясно: как люди находят любимую работу? Я очень хотел найти ответ.

О результатах своих изысканий я и рассказываю в этой книге.

---

Эта книга вот о чем.

Я не слишком далеко продвинулся в своих изысканиях, пока, как и Томас, не понял, что общепринятые представления об успешной карьере под лозунгом «Иди за мечтой!» вызывают серьезные сомнения. Они не только не объясняют, как делается эта самая успешная карьера, но, более того, частенько мешают ее делать. В результате люди постоянно меняют работу и, как Томас, испытывают потрясение, когда мечты сталкиваются с реальностью.

Я начал именно с этого и сформулировал свое первое правило: «Не гонитесь за мечтой». Но на этом я не остановился. Мои изыскания не только показали ошибочность общепринятых представлений, но и дали ответ на вопрос: что делать, если нельзя предаваться мечтам? В поисках ответа, описанных в разделах «Правило второе», «Правило третье» и «Правило четвертое», я оказывался в самых неожиданных местах. Например, чтобы лучше понять преимущества независимости, я провел день на органической ферме, принадлежащей молодому выпускнику одного из университетов Лиги плюща. Чтобы вникнуть в тонкости исполнительского искусства, я общался с профессиональными музыкантами — представителями вымирающего племени истинных мастеров. Я полагал, что им

есть что рассказать об отношении к работе. Я побывал в мире венчурных капиталистов, успешных сценаристов, блестящих программистов и, разумеется, преуспевающих профессоров. Я встречался со многими людьми, чтобы понять, что важно для построения успешной карьеры, а что — нет. И я был поражен тем, как много нового открывается, если разогнать туман, сгустившийся из-за столь распространенного представления о пользе мечтаний.

Основная мысль этой книги заключается том, что главное — это профессиональное мастерство. Я понял: качества, делающие работу любимой и желанной, встречаются редко и ценятся очень высоко. Чтобы получить такую работу, вы также должны предложить работодателю что-то редкое и ценное, а именно высокий профессионализм. Иначе говоря, чтобы найти хорошую работу, надо научиться хорошо работать.

Конечно, одного мастерства для счастья мало. Мало ли на свете трудоголиков-неудачников, которых ценят, но не продвигают! Поэтому я пишу не только о значении профессионального мастерства, но и об умении правильно инвестировать карьерный капитал, накопленный благодаря этому мастерству, и правильно вести себя при продвижении по карьерной лестнице.

Мои выводы идут вразрез с общепринятыми представлениями — ведь я отмечаю тезис о пользе мечтаний и считаю, что «работа мечты» — результат успешной трудовой жизни. Не гонитесь за мечтой; пусть лучше она сама придет к вам, когда вы станете, как сказал замечательный артист Стив Мартин, «работником, которого нельзя не заметить».

Моя концепция, что называется, «потрясает основы». Как любая «революционная» концепция, она должна быть подана соответствующим образом. Вот почему книга написана в форме своеобразного манифеста. В ней четыре раздела — по числу моих «правил», намеренно сформулированных несколько провокационно. Я хотел, чтобы книга получилась короткой и острой. Я хотел помочь читателям взглянуть на проблему по-новому, не мороча им голову многочисленными примерами и бесконечными рассуждениями. В книге есть и практические советы, но вы не найдете в ней пошаговых схем или тестов для самооценки. Проблема, о которой я пишу, слишком сложна и не укладывается ни в какие схемы.

Прочитав мой опус до конца, вы узнаете, чем закончилась моя собственная история и как я использовал свои «правила» для поиска любимой работы. Мы также снова встретимся с Томасом. После потрясения, перенесенного в Горном монастыре, он смог начать новую трудовую жизнь, всего лишь сместив акценты с желания найти хорошую работу на стремление работать хорошо. Теперь он — впервые в жизни — любит свое дело. Можно только пожелать, чтобы каждый нашел свое счастье, как Томас.

Надеюсь, что мои аргументы, изложенные в книге, помогут вам освободиться от влияния примитивных лозунгов типа «Иди за мечтой!» и «Делай что нравится», мешающих правильно строить карьеру, и увидеть реальный путь к полноценной и плодотворной трудовой жизни.

## Не гонитесь за мечтой

### Глава первая

## Страсти по Джобсу

В ней ставится под сомнение состоятельность теории мечты, гласящей, что хорошая работа должна быть предметом страсти

### Теория мечты

В июне 2005 г. на стадионе Стэнфорда Стив Джобс выступил перед выпускниками Стэнфордского университета с приветственной речью. Он вышел к собравшимся (а их было 23 000) в накинутой на плечи мантии, из-под которой виднелись джинсы и сандалии, чтобы рассказать, чему его научила жизнь. Примерно в середине речи он дал бывшим студентам совет:

Вы должны найти работу своей мечты. Есть только один способ стать незаменимым работником — любить свою работу. Если вы еще не нашли любимую работу, ищите, не опускайте руки.

Едва он кончил говорить, собравшиеся повскакали с мест и устроили овацию.

Джобс говорил о многом, но прежде всего о том, что работа обязательно должна быть любимой. В пресс-релизе Стэнфордского университета было указано, что он «призвал выпускников воплотить мечты в реальность».

Вскоре на YouTube появилось любительское видео выступления, распространившееся со скоростью компьютерного вируса. Количество просмотров мгновенно перевалило за 3,5 млн. Количество просмотров официального видео, выложенного университетом, составило еще 3 млн. Авторы комментариев дружно вторили Джобсу: они писали о том, как важно любить свою работу.

«Самое главное — найти цель жизни и следовать за мечтой. <...> Жизнь слишком коротка, чтобы делать лишь то, что должно».

«Иди за мечтой — жизнь дана для того, чтобы жить».

«Мечта — вот двигатель жизни».

«Главное — любить свою работу, все остальное неважно».

«Не опускайте руки. Аминь».

Иными словами, выступление Джобса, этого ниспровергателя основ, и его не столь уж оригинальный совет, касающийся выбора работы, взволновали миллионы людей. Джобс сформулировал то, что я называю «теорией мечты».

#### Теория мечты

Согласно теории мечты, для того, чтобы трудовая жизнь сложилась счастливо, главное — понять, к чему вы испытываете страстное влечение, а затем найти работу, позволяющую удовлетворять эту страсть.

Сегодняшним американцам эта теория хорошо знакома. Счастливицам, имеющим возможность выбирать профессию, ее навязывают буквально с



пеленок. Их приучают восхищаться людьми, смело идущими за мечтой, и жалеть зануд-конформистов, выбирающих не столь опасный путь.

Чтобы убедиться в том, насколько распространены подобные представления, достаточно зайти в первый попавшийся книжный магазин и найти полку с книгами, посвященными выбору карьеры. Если не принимать в расчет пособия по составлению резюме и правильному поведению на собеседовании, едва ли найдется книга, не пропагандирующая «работу мечты». Достаточно взглянуть на заголовки: «Работа вашей мечты: кто вы и что любите?», «Занимайтесь тем, что нравится. Идеальная карьера для представителей разных типов личности» и т.д. Авторы дружно уверяют: чтобы найти работу мечты, достаточно пройти несколько несложных тестов и определить, к какому психотипу вы принадлежите. В последнее время получила распространение новая, более радикальная разновидность теории мечты, согласно которой традиционная работа в офисе отвратительна и от нее надо бежать подальше, чего бы это ни стоило. Типичная книга такого рода — «Побег из офиса»[1]. Издатели обещают, что, как сказано в одной из аннотаций, «прочитав книгу, вы сможете найти работу, на которой будете урчать от удовольствия».

Авторы таких книг, равно как и тысячи «профессиональных» блогеров, доморощенных консультантов и самопровозглашенных гуру, пишущих о «счастье в труде», навязывают нам ту же мысль: чтобы стать счастливым, надо следовать за мечтой. Один известный консультант по вопросам карьеры сказал мне, что его коллеги давно живут, руководствуясь лозунгом «Делай, что тебе нравится, а деньги будут»[2].

Но здесь возникает одна проблема. Давайте, не обращая внимания на трескучую пропаганду, заглянем в суть вещей. Вспомним, как начинали такие страстно любящие свою работу люди, как Стив Джобс. Или спросим ученых, можно ли заранее узнать, какая работа вам по душе. Мы увидим, что все далеко не так просто. Стоит немного поразмыслить, как теория мечты начинает трещать по швам. А потом и вовсе оказывается, что следовать за мечтой — опасное занятие.

Я «углубился в детали» примерно в то время, когда заканчивал магистратуру, и в результате полностью убедился в несостоятельности теории мечты. И тогда я задался вопросом: а как же найти любимую работу? Первый раздел книги («Правило первое») посвящен опровержению пресловутой теории. Мысль о том, что гнаться за мечтой бессмысленно и опасно, лежит в основе всего последующего повествования. Но сейчас, видимо, надо вернуться к тому, с чего мы начали, а именно к истории Стива Джобса и компании Apple Computer.

## Стив Джобс: слово и дело

Если бы вы встретили Стива Джобса в те годы, когда Apple Computer еще не существовала в природе, вы никогда бы не подумали, что этот человек мечтает о собственной технологической компании. Джобс учился в Рид-колледже — престижном либеральном гуманитарном университете в Орегоне. Он отрастил длинные волосы и ходил босиком. В отличие от других компьютерных гениев той эпохи, Джобс в студенческие годы всерьез не интересовался ни бизнесом, ни информатикой. Он изучал историю западной цивилизации, занимался танцами и увлекался восточными мистическими учениями.

После первого курса Джобс бросил учебу, но еще какое-то время жил в кампусе. Он спал на полу и питался тем, что бесплатно раздавали кришнаиты. Из-за своих нетрадиционных взглядов он стал местной достопримечательностью, или, как тогда говорили, фриком. Джеффри Янг, автор биографии Стива Джобса, написанной на основании всестороннего изучения огромного количества материалов и изданной в 1988 г. [3], пишет, что бывший студент в конце концов устал от бедности. В начале 1970-х гг. он вернулся в родительский дом в Калифорнию и начал работать в компании Atari в ночную смену. (Джобсу понравился текст рекламного объявления компании в газете San Jose Mercury News: «Получайте деньги и удовольствие».) Помимо Atari, Джобс работал в сельской общине All-One Farm, расположенной к северу от Сан-Франциско. Однажды он на несколько месяцев покинул Atari, чтобы совершить паломническую поездку по Индии, а вернувшись, начал учиться в расположенном рядом буддистском центре в городке Лос-Альтос.

В 1974 г., когда Джобс вернулся из Индии, местный инженер и предприниматель Алекс Камрадт создал компанию Call-in Computer, которая занималась компьютерным таймшером, и предложил Стиву Возняку разработать устройство, обеспечивающее пользователям доступ к центральному компьютеру. В отличие от Джобса, Возняк получил техническое образование и был настоящим специалистом, одержимым новыми компьютерными технологиями. Но он терпеть не мог заниматься организационными вопросами, а потому поручил их своему старому другу Стиву. Все шло хорошо до осени 1975 г., которую Джобс решил провести в общине All-One. К несчастью, он не предупредил об этом Камрадта и, когда вернулся, обнаружил, что ему нашли замену.

Я рассказываю эту историю, потому что она вряд ли свидетельствует о страстном увлечении Джобса компьютерными технологиями и предпринимательством всего за год до того, как он создал Apple Computer. Иными словами, всего за несколько месяцев до основания великой компании Джобс был обычным рефлектирующим молодым человеком, искавшим духовного просветления и занимавшимся компьютерами только тогда, когда ему срочно нужны были деньги.

Но благодаря особому складу ума Джобс практически сразу совершил прорыв. Он заметил, что местных «компьютерных гениев» потрясло известие о появлении наборов для самостоятельной сборки компьютеров на дому. (Не он один понял, какие возможности открываются в этой связи. Некий амбициозный студент Гарварда, увидев на обложке Popular Electronics первый набор для самостоятельной сборки компьютеров, создал компанию для разработки версии BASIC для новых машин и в конце концов бросил учебу и занялся бизнесом. Свою компанию молодой человек назвал Microsoft.)

Джобс расписал Возняку все преимущества производства печатных плат для наборов, которые можно было толкнуть местным любителям. Первоначальный план состоял в том, чтобы продавать платы себестоимостью \$25 по \$50. Джобс предлагал для начала продать сотню плат. После вычета затрат на разработку и печать (\$1500) прибыль должна была составить \$1000. При этом ни Возняк, ни Джобс не собирались бросать основную работу. Создавая новое предприятие, они ничем не рисковали, так как трудились на нем в свободное время.

На этом история кончается и начинается легенда. Стив босиком явился в Byte Shop, продвинутый компьютерный магазинчик в городке Маунтин-Вью, и

предложил на реализацию печатные платы. Владелец магазина Пол Террелл отказался от сделки, но сказал, что с удовольствием взял бы уже собранные компьютеры. Он обещал заплатить \$500 за каждый и хотел получить 50 штук, причем как можно скорее. Джобс ухватился за возможность заработать больше и начал копить стартовый капитал. Благодаря этой неожиданной удаче и родилась Apple Computer. Джеффри Янг подчеркивает, что планы основателей компании нельзя было назвать ни смелыми, ни грандиозными. Они вовсе не мечтали изменить мир.

## Противоречивые уроки Джобса

Я так подробно рассказываю историю Стива Джобса, потому что, когда речь заходит о поиске работы, приносящей удовлетворение, имеет значение каждая мелочь. Если бы юный Джобс последовал собственному совету и решил заниматься тем, что ему нравится, он, скорее всего, стал бы наставником буддистского центра в Лос-Альтосе, пусть даже одним из самых известных. Но он не последовал собственному совету. Apple Computer явно не была плодом страстного увлечения. Компания появилась на свет исключительно благодаря удачному стечению обстоятельств: скромные планы неожиданно дали выдающийся результат.

Можно не сомневаться, что в конце концов Джобс увлекся своей работой. Если вы слышали хотя бы одно из его ярких выступлений, вы не могли не заметить, что он страстно любил то, чем занимался. Ну и что? Никто не спорит: если человек любит свою работу — это прекрасно. Призыв следовать за мечтой и делать то, что нравится, содержит в себе тавтологию и не дает ответа на главный вопрос: а как, собственно, найти работу, которую в конце концов полюбишь? Может быть, мы, как и Джобс, не должны останавливаться на чем-то одном, а пробовать себя на разных поприщах в надежде, что одно из них окажется «нашим»? Важно ли, в какой области мы себя пробуем? Как понять, на чем можно остановиться, а когда необходимо идти дальше? Иначе говоря, история Джобса скорее вызывает вопросы, чем дает ответы. Пожалуй, единственное, чему она учит (по крайней мере на примере самого Джобса), так это тому, что погоня за мечтой может завести в тупик.

## Мечтают не все

В ней я пытаюсь найти аргументы в пользу теории мечты, но обнаруживаю, что мечта есть не у всех

### Откровения Roadtrip Nation

Многие выдающиеся люди, сделавшие блестящую карьеру, идут к любимой работе столь же извилистым путем, как Стив Джобс. В 2001 г. четверо друзей, только что окончивших колледж, отправились в поездку по стране, чтобы поговорить с людьми, которым посчастливилось найти работу, ставшую смыслом их жизни. Друзья хотели взять у счастливиц интервью, чтобы узнать, в чем секрет их успеха. Из этих интервью они сделали документальный фильм, а затем сняли сериал для канала PBS. Кончилось тем, что ими была создана некоммерческая организация Roadtrip Nation, целью которой было оказание помощи молодым людям в организации таких поездок. Roadtrip Nation располагает богатым видеоархивом интервью, взятых в рамках проекта<sup>1</sup>. Мне кажется, этот архив позволяет многое узнать о людях, сделавших блестящую карьеру.

Материалы, которые можно бесплатно посмотреть в Интернете, недвусмысленно указывают на то, что непростой путь Стива Джобса скорее правило, чем исключение. Взять, к примеру, интервью с радиоведущим Айрой Глассом. Трое старшекурсников с пристрастием расспрашивают его о том, как узнать, чего хочешь от жизни и какую работу сможешь делать хорошо.

«Герои кинофильмов обычно говорят, что надо следовать за мечтой, — отвечает Гласс. — Но я в это не верю. Все происходит само собой».

Гласс подчеркивает: чтобы научиться что-то делать хорошо, нужно время. Он напоминает, что много лет оттачивал свое мастерство, прежде чем начал получать интересные предложения о работе: «Главное — заставить себя работать и постоянно совершенствоваться. Это труднее всего».

Заметив поскуцневшие лица интервьюеров, которые надеялись услышать что-нибудь более ободряющее, чем «терпение и труд все перетрут», Гласс добавляет: «Мне кажется, дело в том, что вы пытаетесь судить о вещах абстрактно, не имея опыта. Это — ваша главная ошибка»<sup>2</sup>.

В других интервью, содержащихся в архиве, прослеживается та же мысль. Трудно заранее сказать, что именно вы в конце концов полюбите. Так, астробиолог Эндрю Стил восклицает: «Да я понятия не имел о том, чем буду заниматься! Мне не нравится, что от учащихся требуют как можно скорее решить, кем они хотят стать». Один из студентов спрашивает у Стила, зачем ему понадобилась докторская степень — чтобы изменить мир? «Нет, — отвечает тот, — я всего лишь хотел иметь возможность выбора»<sup>3</sup>.

Ему вторит Эл Меррик, основатель компании Channel Island Surfboards, — он

далеко не сразу понял, какая работа ему по душе. «Люди торопятся жизнь, а это неправильно, — говорит он. — Я не планировал создавать империю. Я лишь хотел стать лучшим в своем деле»<sup>4</sup>.

Герой еще одного видеоклипа — Уильям Моррис, знаменитый стеклодув из Стэнвуда (штат Вашингтон), — приглашает студентов в свою мастерскую, оборудованную в сарае в густых лесах на северо-западе Тихоокеанского побережья. «У меня куча разных увлечений, я не могу выделить что-то главное», — жалуется ему одна девушка. Моррис с удивлением смотрит на нее: «А ты никогда и не сможешь. Да и зачем?»<sup>5</sup>

Через все интервью красной нитью проходит важная мысль: блестящие карьеры делаются далеко не сразу, и это служит лучшим доказательством несостоятельности представления о том, что достаточно просто следовать за мечтой.

Этот вывод немало удивит тех, кто привык дремать в сладких объятиях теории мечты. Однако для ученых, занимающихся проблемами удовлетворенности людей работой, это не новость. Их убедили в этом результаты исследований, продолжавшихся не один десяток лет. Эти результаты широко обсуждались научным сообществом, хотя консультанты по вопросам карьеры почему-то до сих пор не принимают их во внимание. Именно о выводах ученых, которые общество предпочитает не замечать, мы и поговорим.

## Мечта как объект исследования

Почему одним нравится их работа, а другим — нет? Результаты одного из исследований в данной области, представленные на сайте CliffsNotes, говорят о том, что работа может приносить удовлетворение по множеству самых разных причин, но только не потому, что кто-то с юности мечтал о ней.

Чтобы лучше объяснить, о чем идет речь, приведу три самых интересных вывода ученых.

Вывод первый: увлечения — это одно, а работа — совсем другое.

В 2002 г. исследовательская команда под руководством канадского психолога Роберта Валлеранда провела опрос 539 студентов канадских университетов<sup>6</sup>. Ученые хотели получить ответы на два важных вопроса: 1) есть ли у студентов увлечения и 2) если есть, то какие?

В основе теории мечты лежит допущение, что все люди чем-то увлекаются, нужно только понять, чем именно. Истинность этого утверждения и хотели проверить ученые. Вот что показал опрос. Примерно 84% опрошенных чем-то увлекались. На первый взгляд этот показатель подтверждал правоту поборников теории мечты. Но на самом деле все было не так просто. Пять наиболее часто встречающихся увлечений включали танцы, хоккей (еще бы, ведь дело было в Канаде), лыжи, чтение и плавание. Эти забавы были дороги сердцу студентов, но вряд ли они могли помочь при выборе карьеры. Почти все увлечения (96%) были связаны со спортом и искусством, и лишь ничтожно малая их часть (4%) — с работой или учебой.

Полученные данные наводят на размышления. Они наносят серьезный удар по теории мечты. Как студент может «следовать за мечтой», если у него нет никакой мечты? Для выбора карьеры явно нужно что-то другое (во всяком случае канадским студентам).

Вывод второй: любовь к работе — вопрос времени.

Профессор Йельского университета Эмми Вржесневски, специалист по организационному поведению, изучает представления людей об их работе. Еще в студенческие годы она опубликовала в *Journal of Research in Personality* новаторскую работу, в которой рассматривались различия между работой, карьерой и призванием. По определению Вржесневски, работа — это источник средств к существованию, карьера — путь к все более высокооплачиваемой и интересной работе, а призвание — важная часть жизни и неотъемлемая составляющая личности.

Вржесневски опросила специалистов, занятых в самых разных отраслях, — врачей, программистов, офисных работников — и обнаружила, что большинство людей без труда относят свою работу к одной из трех перечисленных категорий. Чем это объяснить? Тем, что одни профессии лучше других? Ведь, согласно теории мечты, большинство представителей «высоких» профессий — например, врачей или учителей — должны считать свою работу истинным призванием, в то время как менее яркие профессии, о которых никто не мечтает, вряд ли можно рассматривать в качестве такового. Чтобы проверить истинность этого предположения, Вржесневски опросила нескольких человек, занимавших примерно одинаковые должности и имеющих схожие рабочие обязанности, а именно администраторов колледжей. К своему удивлению, она обнаружила, что количество тех, кто считал свое занятие работой, карьерой и призванием, оказалось примерно одинаковым. Значит, любовь к профессии вряд ли зависит от того, «высокая» она или «низкая».

Сторонники теории мечты могут возразить, что администратор администратору рознь. Одно дело — энтузиасты высшего образования. Они любят свою работу по определению. Другое дело — карьеристы. Их привлекает стабильный заработок и соцпакет.

Но на этом Вржесневски не остановилась. Стремясь понять, почему административные работники настолько по-разному относятся к своей работе, она обнаружила, что главным фактором, определяющим это отношение, является стаж. Да-да, чем дольше администраторы трудились на своем посту, тем с большей вероятностью оказывалось, что они любят свое дело.

Этот вывод наносит еще один сокрушительный удар по теории мечты. Результаты исследований Вржесневски показывают, что самые счастливые и горячо любящие свою работу люди — не те, кто нашел «работу мечты», а те, кто проработал на ней достаточно долго, чтобы научиться делать свое дело хорошо. Вообще-то удивляться тут нечему. Если вы трудитесь на своем месте много лет, у вас было достаточно времени, чтобы в совершенстве овладеть профессией и наслаждаться пониманием того, что вам многое под силу. К тому же с течением времени у вас установились добрые отношения с коллегами, и вы начали понимать, что ваша работа нужна людям. Согласитесь: это вполне логичное объяснение явно противоречит теории мечты, гласящей, что для счастья достаточно просто найти «работу мечты».

Вывод третий: увлеченность работой — побочный эффект мастерства.

Не так давно Дэниел Пинк, автор книги «Драйв»[4], выступил на конференции фонда TED, посвященной обсуждению этой книги. Его доклад назывался «Удивительная наука мотивации». Он сообщил собравшимся, что вот уже несколько лет изучает эту науку, которая, по его словам, «таит в себе немало

загадок; одна из них заключается в том, что практика бизнеса полностью противоречит теории». Под теорией Пинк подразумевал разработанную лет сорок назад теорию самодетерминации (самоопределения). Эта теория и сегодня позволяет убедительно объяснить, почему одни занятия нас увлекают, а другие оставляют равнодушными<sup>8</sup>.

Согласно теории самодетерминации, мотивация работника (и не только) сводится к удовлетворению трех основных психологических потребностей. Иными словами, работа становится увлекательной, если является для работника своего рода психологической подпиткой. Для этого она должна давать человеку три вещи:

- независимость (свободу действий) — возможность самостоятельно решать, что, как и когда делать и ощущение значимости своей работы;
- уверенность в своих силах (профессиональных возможностях) — понимание того, что вы прекрасно разбираетесь в своем деле и вам все по плечу;
- чувство локтя (связь с коллективом) — понимание того, что ваша работа необходима людям (вашим сотрудникам).

С чувством локтя все ясно. Если вы трудитесь в тесном контакте с коллегами, работа становится увлекательной. С независимостью и уверенностью в своих силах дело обстоит сложнее. Понятно, что эти вещи взаимосвязаны. Рост профессионального мастерства не только приносит удовлетворение сам по себе, но также обычно способствует обретению большей независимости. Это помогает объяснить результаты, полученные Эми Вржесневски: возможно, опытные администраторы получают больше удовлетворения от работы, потому что благодаря своему опыту имеют большую свободу действий и ощущают уверенность в себе.

Не менее интересны факторы, не входящие в вышеприведенный список. Обратите внимание, что ученые не сочли существенным для мотивации такой фактор, как соответствие работы увлечению. Важнейшие факторы, по их мнению, носят общий характер и не зависят от особенностей работы. Уверенности в своих силах и независимости могут добиться представители самых разных профессий — при условии, что они готовы трудиться, чтобы приобрести необходимые навыки. Этот вывод куда более прозаичен, чем призыв гнаться за мечтой в поисках счастья, но он ближе к истине. Иными словами, важнее хорошо работать, чем искать хорошую работу.

## Мечтать опасно

В ней я доказываю, что теория мечты никому не приносит счастья

### Рождение теории мечты

Трудно сказать, когда именно в обществе распространилось убеждение, что при выборе профессии нужно следовать за мечтой, но думаю, это случилось примерно в 1970 г., после выхода книги «Какого цвета ваш парашют?» [5]. Ее автор Ричард Боллс в то время работал в епископальной церкви и консультировал университетских священников — многие из них тогда оказались на грани увольнения. Первое издание, напечатанное тиражом 100 экземпляров, представляло собой всего лишь сборник полезных советов для тех, кто решил сменить работу.

Многое из того, что написано во вступлении к «учебнику» Боллса, хорошо знакомо сегодняшнему читателю: «Постарайтесь понять, что вы любите делать... и найдите соответствующую работу». Но в 1970 г. эта идея была новаторской. «Тогда сама мысль о том, что работу можно найти с помощью карандаша и бумаги, казалась абсурдной», — вспоминает автор книги<sup>1</sup>. Однако благодаря позитивности его идеи оказались очень живучими: если можно самим решать, чем заниматься, почему бы не делать то, что нравится? На сегодняшний день продано более 6 млн экземпляров книги.

В течение нескольких десятилетий после публикации «Парашюта» количество адептов теории мечты постоянно росло. В этом можно убедиться с помощью сервиса Google Ngram Viewer<sup>2</sup>, предназначенного для поиска фрагментов текста представленных на Google оцифрованных книг и определения частоты их встречаемости за тот или иной период. Введя в строку поиска фразу «follow your passion» («следуй за мечтой»), вы увидите, что чаще всего она встречалась в 1970 г., когда была опубликована книга Боллса, затем достаточно часто — до начала 1990-х, после чего кривая частоты встречаемости резко пошла вверх. В 2000 г. эта фраза встречалась в три раза чаще, чем в 1970-е и 1980-е гг.

Иными словами, благодаря «Парашюту» представители поколения беби-бумеров познакомилось с «мечтательным» подходом к карьере и познакомили с ним своих детей. Последние, как водится, пошли дальше. Психолог Джеффри Арнетт, изучающий мировоззрение современных выпускников университетов, считает, что юные американцы подняли планку требований к работе еще выше. «Они хотят, чтобы работа была не просто работой, а захватывающим приключением... служила инструментом развития и самовыражения. <...> Она, по их мнению, должна способствовать раскрытию способностей, которые, как они считают, у них есть», — пишет он.<sup>3</sup>

Даже если вы согласны с тем, что теория мечты не лишена недостатков,



прочитав выводы Арнетта, вы можете воскликнуть: «Да какое это имеет значение!» Если благодаря теории мечты хотя бы несколько человек бросят плохую работу и найдут хорошую, значит, эта теория не так уж бесплодна. Популярная сказочка вовсе не опасна.

Не могу с этим согласиться. Чем глубже я изучал данный вопрос, тем более убеждался в том, что теория мечты заставляет людей верить в существование какой-то волшебной идеальной работы, которую они непременно найдут, как только поймут, в чем их призвание. Они ищут, но, увы, никогда не находят такую работу. И тогда мечтатели начинают менять работу как перчатки и изводить себя сомнениями.

Об этом говорит беспристрастная статистика. Она показывает, что в последние десятилетия идеями Боллса увлекается все больше людей. Но погоня за мечтой и поиски работы, достойной любви, не делает их счастливыми. Опрос американцев, посвященный удовлетворенности работой, проведенный в 2010 г. некоммерческой организацией The Conference Board, показал, что удовлетворение от работы получают всего 45% респондентов. В 1987 г., когда такой опрос проводился впервые, этот показатель составлял 61%. С тех пор он постоянно снижается. Линн Франко, директор Центра исследования потребителей при The Conference Board, указывает, что такая динамика объясняется не только экономическим спадом: «В последние 20 лет, независимо от экономической ситуации — и во время подъема, и в периоды спада, — уровень удовлетворенности работой демонстрирует устойчивую тенденцию к снижению». Для молодежи этот вопрос стоит особенно остро. Доля молодых людей, не удовлетворенных работой, составляет 64%. Это самый высокий показатель за 20 лет, в течение которых проводятся опросы<sup>4</sup>. А это значит, что опыт поколения, нацеленного на «работу мечты», оказался неудачным. Чем больше люди стремились найти работу по любви, тем меньше они ее любили, когда все-таки находили.

Конечно, статистика знает не все. В частности, она не говорит о том, какую роль в снижении уровня удовлетворенности работой играют те или иные конкретные факторы. Чтобы глубже понять причины недовольства, обратимся к поучительным примерам. Их можно найти в книге Александры Роббинс и Эбби Уилнер «Кризис первой четверти жизни. Проблемы поколения двадцатилетних» (Quarterlife Crisis: The Unique Challenges of Life in Your Twenties), вышедшей в 2001 г. Она посвящена молодым людям, недовольным своей работой. В книге собраны десятки историй десятков несчастных молодых людей двадцати с небольшим лет от роду, считающих, что в трудовой жизни они плывут по течению. Взять, к примеру, историю 27-летнего Скотта из Вашингтона.

«Кому-то моя работа покажется идеальной, — рассказывает Скотт. — Она полностью соответствует моим интересам: я занимаюсь политикой. <...> Мне нравится мой офис, коллеги, даже начальник». Однако теория мечты заставила Скотта засомневаться в том, что его работа так уж хороша. «Она не приносит удовлетворения», — с грустью констатирует он, вспоминая, что ему, как и любому другому работнику, приходится выполнять сложные служебные обязанности. И вот он уже ищет новую «работу мечты». «Я дал себе слово рассмотреть другие интересные варианты, — говорит Скотт. — Но найти идеальную работу нелегко».

«Я окончила колледж и мечтала о лучшей в мире работе», — жалуется Джил, чью историю также можно найти в «Кризисе первой четверти жизни».

Неудивительно, что все, что она пробовала, не дотягивало до установленной ею высокой планки.

«Я совершенно не представляю, чем хочу заниматься, — в отчаянии говорит 25-летняя Элейн, — я даже не понимаю, чем пожертвую, выбрав какую-то одну работу»<sup>5</sup>. И т.д. и т.п.

Все эти истории — а среди их героев есть и студенты, и молодые люди постарше — очень похожи и говорят об одном: теория мечты не просто ошибочна, она опасна. Призыв следовать за мечтой — не безобидная попытка вселить в человека оптимизм. Она может толкнуть его на путь, ведущий к разочарованию и недовольству.

## Что стоит за мечтой

Прежде чем продолжить, укажем на очевидный факт: некоторым действительно удается найти «работу мечты». Например, в видеоархиве Roadtrip Nation содержится интервью с кинокритиком журнала Rolling Stone Питером Трэверсом. Он утверждает, что уже в детстве, когда ходил в кино, брал с собой блокнот, куда записывал мысли, приходившие ему в голову во время сеанса. Сила мечты особенно наглядно проявляется в историях людей, чья работа связана с врожденными способностями, — например, профессиональных спортсменов. Вряд ли найдется хоть один бейсболист, который не скажет, что мечтал заниматься этим видом спорта с пеленок.

Некоторые из тех, с кем я обсуждал свои соображения, использовали подобные примеры, чтобы развенчать мои выводы. «Но ведь этот человек нашел “работу мечты”, — говорили они, — а значит, “следовать за мечтой” — правильно». Однако такая логика порочна. Пускай стратегия погони за мечтой сработала в нескольких отдельных случаях, это не значит, что она универсальна. Чтобы сделать правильные выводы, следует рассмотреть большое количество примеров и выяснить, какие факторы сыграли решающую роль в подавляющем большинстве случаев. Изучив огромное множество историй людей, любящих свою работу (как это сделал я, собирая материал для книги), вы увидите, что большинство этих историй (хотя и не все) не назовешь простыми. Почти никто из таких людей не скажет, что у них все шло гладко: была мечта, и они пошли за ней. Значит, истории профессиональных спортсменов и таких людей, как Питер Трэверс, скорее исключения из правила, чем правило. Немногочисленность подобных примеров лишний раз доказывает правильность моего утверждения: большинству людей не следует гоняться за мечтами. Это опасно.

Придя к такому выводу, зададимся вопросом: если теория мечты не может служить ориентиром, то что может им служить? Мы поговорим об этом в следующих трех разделах книги («Правило второе», «Правило третье» и «Правило четвертое»), посвященных моим поискам ответа на вопрос о том, как люди находят любимую работу. Мой рассказ не будет похож на сухой полицейский отчет, потому что я попытаюсь показать всю сложность и неоднозначность поисков ответа на вопрос о том, как найти счастье в трудовой жизни. Вырвавшись из цепких объятий теории мечты, попытаемся сформулировать более реалистичный подход к строительству карьеры, который так долго оставался в тени. Мы займемся этим в следующем разделе («Правило второе»). И для этого отправимся в пригород Бостона к очень необычным людям

— музыкантам, исполняющим музыку кантри.

Правило второе

## Хорошего работника нельзя не заметить (или Все дело в мастерстве)

*Глава четвертая*

### Мастера не мудрствуют

В ней представлены два подхода к работе — подход мастера и подход мечтателя. Мастер думает о том, что он может дать людям, мечтатель — о том, что работа может дать ему. Большинство людей используют подход мечтателя, но я постараюсь доказать, что лишь подход мастера помогает найти любимую работу

### Общежитие в стиле блюграсс[6]

В первый раз, свернув за угол Мейплтон-стрит, я с трудом нашел нужный мне дом. На первый взгляд старый особняк в викторианском стиле ничем не отличался от соседних домов. Только подойдя ближе, я увидел, что он не похож на них. Краска на фасаде облупилась. На крыльце стояла пара кожаных кресел. Вокруг валялись бутылки из-под пива.

Джордан Тайс, профессиональный гитарист, исполняющий новую акустическую музыку, курил у входной двери. Он махнул мне рукой, приглашая войти. Оказавшись в доме, я увидел кровать, стоящую посреди тесного холла. «Парень, который здесь спит, играет на банджо, — пояснил Джордан. — Он окончил Массачусетский технологический институт и имеет докторскую степень. Он вам понравится».

Джордан — один из многих музыкантов, кочующих по съемным квартирам и способных жить где угодно, была бы крыша над головой. «Добро пожаловать в блюграсс-общежитие», — сказал он, показывая мне дом и приглашая подняться на второй этаж, где жил сам. Каморка Джордана походила на монашескую келью. Она была меньше любой из комнат, виденных мной в общежитиях колледжей, — там помещались только двуспальная кровать и письменный стол из ДСП. В одном углу стоял ламповый комбоусилитель Fender, в другом — чемодан на колесах. Я заметил только одну гитару — потрепанную Martin. Большая часть инструментов, по-видимому, хранилась внизу, где музыканты репетировали. Чтобы я мог сесть, Джордану пришлось принести стул из соседней комнаты.

Музыканту было 24 года. По меркам традиционного рынка труда он был молод, но, зная, что первый контракт со студией звукозаписи Тайс подписал, еще когда учился в школе, я понимал, что в мире акустической музыки он не новичок. Надо сказать, что парень отличался болезненной застенчивостью. Рецензия на его третий альбом, Long Story, начиналась так: «В музыке со времен Моцарта всегда были вундеркинды»<sup>1</sup>. Если бы я написал нечто подобное, он возненавидел бы меня. Когда я спросил, почему Гэри Фергюсон, известный исполнитель

блюграсса, пригласил 16-летнего Джордана гастролировать с ним, он неразборчиво пробормотал что-то и намертво замолчал.

— Это важно, — настаивал я. — Он ведь выбрал тебя. Имея возможность пригласить любого из множества взрослых гитаристов, Гэри позвал 16-летнего подростка.

— Было б чем гордиться, — только и буркнул гитарист.

Единственное, что волновало Джордана, — музыка. Когда я спросил, над чем он сейчас работает, у него загорелись глаза. Он схватил со стола открытую нотную тетрадь. В ней карандашом убористым почерком было набросано пять строк — четверти, взбегавшие вверх и спускающиеся вниз по нотному стану, тут и там сопровождаемые комментариями. «Вот, я работаю над новой мелодией, — пояснил Джордан. — В очень быстром темпе».

Он взял гитару и наиграл новую песню в задорном ритме блюграсса. Но мелодия, навеянная музыкой Дебюсси, не укладывалась в рамки жанра. Играя, Джордан не смотрел на гриф. Дышал он часто и отрывисто. В какой-то момент он расстроился, не попав в ноту. Тогда он прекратил игру и начал снова, уверяя, что должен сыграть фразу чисто. Я сказал, что меня восхищает темп. «Нет, я играю медленно», — возразил Джордан и продемонстрировал, как должна звучать мелодия — вдвое быстрее. «Мне пока не удастся основная тема, — извинился он, смешавшись. — Думаю, все получится, но пока я не могу добиться того, чтобы ноты сами выскакивали из-под пальцев». Мелодия требовала, чтобы он одновременно использовал несколько струн, а это замедляло темп игры: «Пальцев не хватает».

По моей просьбе Джордан рассказал, как он репетирует. Сначала он играет медленно — важно, чтобы основные ноты звучали ярко, — а пространство между ними заполняет, двигаясь вверх и вниз по грифу. Затем он ускоряет темп игры насколько может. Он повторяет мелодию снова и снова. «Это физическое и умственное упражнение, — пояснил он. — Приходится следить и за мелодией, и за пальцами. Когда играешь на фоне, клавиши у тебя перед глазами и пальцы не мешают друг другу. Играя на гитаре, приходится думать о том, как поставить пальцы».

Он сказал, что в данный момент работа над песней — дело техники. Обычно, если он не готовится к концерту, он репетирует так же упорно, играя чуть быстрее, чем это удобно, по два-три часа подряд. Я спросил, сколько времени уйдет на освоение новой мелодии. «Где-то месяц», — ответил он и сыграл отрывок из песни еще раз.

## Подход мастера

Скажу прямо: мне все равно, любит ли Джордан Тайс свою работу. Меня не волнует, почему он решил стать музыкантом и считает ли игру на гитаре осуществившейся мечтой. Карьера каждого музыканта уникальна, в ней многое зависит от обстоятельств и счастливого случая и многое закладывается в детстве. (Родители Джордана играли музыку блюграсса, и неудивительно, что он рано взял в руки гитару.) Поэтому я всегда полагал, что примеры музыкантов не очень показательны. Но что меня действительно интересовало, так это отношение Джордана к повседневному труду. Когда я увидел, как он репетирует изо дня в день, то сделал одно открытие, и оно помогло мне в моих собственных поисках

любимой работы.

Путь, который привел меня к Джордану, а значит, и к упомянутому открытию, начался в 2007 г. с эпизода в передаче Чарли Роуза, а именно с интервью комедийного актера Стива Мартина, посвященного его мемуарам «Рожденный для сцены»<sup>2</sup>. Речь шла о том, как Мартин делал карьеру. «Я люблю читать автобиографическую литературу, — говорил артист, — но меня в ней многое раздражает. <...> Почему автор ничего не пишет о том, как прошел прослушивание, как будто он раз — и уже работает в клубе “Копакабана”? Нет, пусть он расскажет, как все было на самом деле». В своей книге Мартин как раз и показывает, «как все было», — по крайней мере как он достиг успеха в разговорном жанре. Когда интервью подходило к концу, Роуз попросил Мартина дать совет тем, кто мечтает стать артистом. Ответ Мартина глубоко поразил меня.

«Кому нужны мои советы? Ведь я говорю совсем не то, что люди хотят услышать, — заметил Мартин. — Они хотят услышать о том, как найти агента или написать сценарий, а я твержу одно: “Нельзя не заметить того, кто и вправду хорош”».

В ответ на фирменное скептическое хмыканье Роуза Мартин продолжал: «Поверьте, если вы действительно стремитесь стать настоящим профессионалом, вас обязательно оценят».

Именно этот подход помог Мартину стать звездой. Ему было всего 20, когда он решил стать артистом, которого нельзя не заметить. «В то время комедии строилась на завязке и шутовской развязке... В них играли этикие комики из ночного клуба», — вспоминает Мартин<sup>3</sup>. Но он считал, что комедию можно играть тоньше. Мартин рассказал о своем пути в статье, опубликованной примерно в то же время, когда Роуз брал у него интервью: «Я подумал: “А нельзя ли обойтись без шутовства? Что, если отказаться от привычных шаблонов? Что, если создать напряжение и держать его до конца? Что, если идти к кульминации, а прийти к развязке?”»<sup>4</sup> В одной сценке Мартин говорит публике, что пришло время сунуть нос в микрофон. Затем он наклоняется и на несколько секунд прислоняется носом к микрофону, отходит, медленно кланяется и с самым серьезным видом благодарит зрителей. «Смех раздавался только после того, как до публики доходило, что я уже представляю следующую сценку».

По словам Мартина, для того, чтобы его стиль получил признание, понадобилось 10 лет. Лишь после этого к артисту пришел успех. Из его рассказа становится ясно, как долго он шел к славе. «В конце концов вы приобретаете опыт, а он дает уверенность в себе, — поясняет Мартин. — Думаю, публика чувствует это».

Нельзя не заметить того, кто и вправду хорош. Я впервые услышал этот афоризм, когда смотрел в Интернете интервью с Мартином. Это было зимой 2008 г. Начинался последний год моей учебы в магистратуре. К тому времени я опубликовал две подборки советов студентам. Их успех вдохновил меня на создание блога Study Hacks («Как научиться учиться»). Я писал в основном для будущих бакалавров. Услышав максиму Мартина, я немедленно познакомил с ней своих читателей<sup>5</sup>. «Это немного пугает, — написал я. — Но это как глоток свежего воздуха».

По мере того как моя учеба приближалась к концу, я все чаще думал о том, как приступить к поиску работы. Как одержимый, я выкладывал на сайт объявления, постоянно переписывая их. Это ужасно раздражало меня: я

чувствовал себя так, словно пытался убедить весь мир в полезности профессии, которая никого не интересовала. Максима Мартина помогла мне отказаться от саморекламы. «Хватит думать о мелочах, — словно говорил мне Мартин. — Сосредоточься на главном: как стать лучше». И тогда я бросил возиться с сайтом и начал вырабатывать привычку, от которой не отказался и по сей день: я постоянно отслеживаю, сколько часов в месяц трачу на обдумывание того, чем занимаюсь. (Так, за месяц работы над первым вариантом этой главы я потратил на размышления 42 часа.)

Контроль над затратами времени помог мне сосредоточиться на качестве работы. В то же время я почувствовал, что это не все, что я должен сделать, — я еще не до конца понял, как использовать идею Мартина на практике. Когда я начал свои изыскания, пытаюсь понять, как люди находят любимую работу, мне не понадобилось много времени, чтобы вернуться к этой мысли. Я чувствовал, что она играет важную роль в строительстве блестящей карьеры. Это и привело меня к Джордану Тайсу. Я подумал, что если хочу лучше понять мысль Мартина, то должен поближе познакомиться с людьми, которые следуют его заветам.

Слушая рассказ Джордана о его повседневных занятиях, я поражался тому, насколько «по-мартиновски» он относится к своему делу. Я уже писал, что день за днем он с удовольствием проводит несколько часов в тесной комнатухе, где некуда поставить мебель, до изнеможения осваивая технику игры с медиатором, — только потому, что, как ему кажется, это украсит новую мелодию. Видимо, одержимость результатом отчасти объясняет его болезненную застенчивость. Джордану чуждо тщеславие. «Сделать что-то важное и представить это на суд людей — вот что действительно важно» — таково его кредо.

Под впечатлением от встречи с Джорданом я связался с Марком Касстивенсом, чтобы побеседовать о подходе к работе с опытным ветераном. Марк — студийный музыкант из Нэшвилла. Это настоящий мастер: он записал 99 синглов, возглавлявших хит-парады Billboard. Я рассказал Марку о Джордане и услышал в ответ, что одержимость качеством исполнения — незыблемое правило профессиональных музыкантов. «Качество исполнения важнее всего: внешности, оборудования, характера и связей, — сказал он. — У студийных музыкантов есть поговорка: “Пленка не лжет”. Закончив работу, вы прослушиваете запись. Качество игры говорит само за себя».

Мне понравилось, как он выразился: «Пленка не лжет». Эта поговорка отражает мотивацию таких мастеров, как Джордан, Марк и Стив Мартин. Если вы не будете стараться стать артистом, которого нельзя не заметить, вы ничего не добьетесь. Все было просто, и это было замечательно.

Для удобства изложения назовем этот подход, ориентированный на качество работы, подходом мастера. Цель раздела «Правило второе» — убедить вас в том, в чем я все более убеждался сам, погружаясь в жизнь таких музыкантов, как Тайс: независимо от того, чем вы занимаетесь, для успешной карьеры нужен подход мастера. Но не будем забегать вперед. Сначала я хочу представить вам другой подход, противоположный подходу мастера, свойственному большинству людей, вынужденных зарабатывать на жизнь.

## Подход мечтателя

«Процветает тот, кто стремится познать себя и найти работу, соответствующую

его индивидуальности»<sup>6</sup>.

По Бронсон написал это в 2002 г. в манифесте, опубликованном Fast Company. Думаю, эта мысль вам знакома — ведь об этом твердят все приверженцы теории мечты, развенчанной в разделе «Правило первое». Поэтому назовем подход, сформулированный Бронсоном, подходом мечтателя. Мастер думает о том, что он может предложить миру; мечтатель рассуждает о том, что мир может предложить ему. Большинство людей — мечтатели.

Подход мечтателя не нравится мне по двум причинам (не считая того, что, как я постарался показать в разделе «Правило первое», в его основе лежит неверное допущение). Первая причина заключается в том, что, если вы думаете только о том, что можете взять от своей работы, вы не можете не замечать ее недостатков, а это ведет к хроническому недовольству. В особенности это относится к работе на самых скромных должностях, по определению не предполагающих ни творчества, ни независимости. Если вы вступаете в трудовую жизнь, вооружившись подходом мечтателя, скучные обязанности и корпоративная бюрократия могут вызвать такое раздражение, что вы проклянете все на свете.

Вторая и более серьезная причина — тот факт, что ответы на такие вопросы, как «Кто я?» и «Что я действительно люблю?», невозможно верифицировать. Почти невозможно дать однозначный ответ на вопрос типа «Я вот такой?» или «Я люблю именно это?». Иначе говоря, опираясь на подход мечтателя, вы практически неизбежно будете постоянно чувствовать себя несчастным и потерянным. Видимо, не случайно в своей эпопее, посвященной выбору карьеры, — книге «Что мне делать со своей жизнью?» — Бронсон признает, что «все люди, чьи истории собраны в книге, страдали от ощущения, что им не хватает чего-то очень важного»<sup>7</sup>.

## Учитесь у мастеров

Подведем итоги. Я рассказал о двух разных подходах к работе. Первый подход — подход мастера, который думает о том, что он может дать миру. Вторым — подход мечтателя, который размышляет о том, что мир может предложить ему. Подход мастера дает ясное понимание того, что делать. Подход мечтателя затягивает в болото бессмысленных вопросов, не имеющих ответа. Пообщавшись с Джорданом Тайсом, я понял, что в подходе мастера есть нечто, дающее ощущение свободы: можно не беспокоиться о том, все ли вас устраивает и действительно ли ваша работа идеально вам подходит. Вы просто беретесь за дело и работаете в поте лица, чтобы стать настоящим мастером своего дела. Карьера не делается сама собой. Чтобы получить идеальную работу, придется потрудиться.

Можно только позавидовать безмятежному спокойствию таких мастеров, как Джордан Тайс. Но пора сформулировать главный посыл раздела «Правило второе»: нет смысла завидовать мастерам; у них надо учиться. Мой вам совет: не думайте о том, можно ли считать вашу работу «работой мечты», а постарайтесь стать работником, которого нельзя не заметить. Иными словами, чем бы вы ни занимались, относитесь к своей работе как истинный мастер.

Начав использовать подход мастера, я смог значительно продвинуться в моих собственных поисках работы. Но тут я обнаружил, что не все готовы безоговорочно принять этот подход. Когда я начал писать о нем в своем блоге,

некоторые мои читатели встали на дыбы. Мне был предъявлен один не слишком оригинальный, но весьма распространенный контраргумент. Прежде чем мы двинемся дальше, мне хотелось бы на него ответить. Вот как сформулировал его один из читателей:

Тайс бренчит на гитаре помногу часов в день, чтобы добиться признания кучки ценителей. Он занимается тем, чем увлекается с детства. Значит, он нашел «работу мечты».

Я слышал этот контраргумент так часто, что даже дал ему особое название: «ссылка на давнишнее увлечение». Суть его сводится к тому, что подход мастера годится только для тех, кто и так страстно любит свою работу, и поэтому его нельзя противопоставлять подходу мечтателя.

Я не согласен.

Во-первых, кто сказал, что такие мастера, как Джордан Тайс и Стив Мартин, абсолютно уверены в том, что нашли свое истинное призвание? Если среди ваших знакомых есть профессиональные артисты, особенно начинающие, вы не могли не заметить, что всем им свойственна неуверенность в себе и в том, смогут ли они прокормиться своим ремеслом. Джордан даже придумал название для мучающего его друзей беспокойства по поводу того, правильно ли они распорядились своей жизнью и не слишком ли высокую цену платят за свои достижения: «облако внешних отвлекающих факторов».

С этим «облаком» приходится постоянно бороться. Кстати, Стив Мартин испытывал неуверенность в себе все 10 лет, пока совершенствовал свое мастерство. У него постоянно случались приступы отчаяния. Подход мастера, присущий Джордану и Стиву, опирается не на высокое призвание, а на куда более прозаичные вещи, без которых невозможно выжить в шоу-бизнесе. Как говорит Марк Касстивенс, пленка не лжет: будь вы гитарист или комик, единственное, что имеет значение, — это то, как вы делаете свое дело. Если вы будете тратить время на решение вопроса об истинном призвании, этот вопрос в конце концов перейдет в чисто теоретическую плоскость, потому что вы останетесь без работы.

Во-вторых (и это более важно), мне безразлично, почему музыканты или актеры мыслят как мастера. Как я уже писал, их работа — особая, а опыт уникален. Я рассказал историю Джордана, чтобы показать подход мастера в действии. Иначе говоря, не спрашивайте, почему Джордан использует подход мастера; подумайте лучше о том, как именно он это делает. В следующей главе я постараюсь показать, что независимо от того, как вы относитесь к своей работе сегодня, подход мастера может стать фундаментом успешной карьеры завтра. «Ссылку на давнишнее увлечение» я отмечаю — это ложный аргумент. Вы увидите, что на самом деле подход мастера способен сделать увлекательной любую работу.



## Что такое карьерный капитал?

В ней речь идет о том, как важно использовать подход мастера, — ведь качества, делающие работу привлекательной, встречаются редко и ценятся высоко. Следовательно, чтобы найти хорошую работу, надо обладать редкими и ценными профессиональными навыками — карьерным капиталом.

### Экономика карьеры

В предыдущей главе я настойчиво рекомендовал желающим найти любимую работу отказаться от подхода мечтателя («Что мир может предложить мне?») и начать мыслить как мастер («Что я могу дать миру?»).

Мои аргументы начинаются с простого вопроса: какие качества делают работу привлекательной? Чтобы ответить на этот вопрос, надо сформулировать отличительные особенности такой работы. В разделе «Правило первое» я рассказал о людях, нашедших любимую работу. Вернемся к их историям. В числе прочих речь шла об основателе компании Apple Стиве Джобсе, радиоведущем Айре Глассе и производителе досок для серфинга Эле Меррике. Используя эту троицу в качестве примера, я позволю себе задать вопрос: какие общие черты отличают работу этих людей и почему мы считаем ее идеальной? Вот как бы я на него ответил.

#### Отличительные особенности привлекательной работы

- Творческий характер. Благодаря новаторскому подходу к работе на радио Айра Гласс получил множество наград.
- Возможность влиять на жизнь людей. Apple II и iPhone, которые дал нам Стив Джобс, в корне изменили нашу жизнь — ведь теперь мы живем в век цифровых технологий.
- Независимость (свобода действий). Никто не указывает Элу Меррику, когда вставать и что надевать. Ему не нужно сидеть в офисе с девяти до пяти. Его фабрика Channel Island Surfboards в Санта-Барбаре расположена в квартале от пляжа, где Меррик по-прежнему занимается серфингом. (Основатель компании Burton Snowboards Джейк Бертон Карпентер вспоминает, что переговоры о слиянии компаний проходили на пляже, пока они с Мерриком ждали волны.)

Это не полный список, но если вы вспомните собственные мечты об идеальной работе, то, вероятно, обнаружите, что такая работа сочетает в себе указанные три качества. Теперь мы можем задать главный вопрос: как найти такую работу? Когда я начал исследовать эту проблему, то практически сразу же заметил, что эти особенности — большая редкость. Далеко не любую работу можно назвать творческой. Мало кто из работающих может похвастаться тем, что меняет мир или самостоятельно решает, что, как и когда делать. Если вы только что окончили

колледж и трудитесь на самой скромной должности, вы меняете не мир, а воду в кулере.

Если перечисленные качества делают работу привлекательной, они по определению являются ценными. Но понятие «ценность» нам хорошо знакомо. Это же азы экономики: получить что-то редкое и ценное можно только в обмен на нечто столь же редкое и ценное. Таков закон спроса и предложения. Значит, чтобы получить привлекательную работу, вы, в свою очередь, должны предложить работодателю что-то редкое и ценное. А раз так, истории нашей троицы должны подтверждать правильность наших предположений. И они действительно ее подтверждают. Теперь, когда мы знаем, в чем дело, становится очевидным, что в основе карьеры наших героев лежала сделка.

Возьмем Стива Джобса. Когда он пришел в магазин Byte Shop к Полу Терреллу, у него было нечто редкое и ценное в прямом смысле слова: он принес печатную плату для Apple I, в то время одного из лучших персональных компьютеров на только что образовавшемся рынке. Деньги, полученные от продажи сотни компьютеров, выполненных в оригинальном дизайне, позволяли Джобсу продвинуться. В терминах классической экономики, если он хотел сделать свою работу еще более привлекательной, он должен был повысить ценность своего предложения. С этого момента карьера Джобса резко пошла вверх. Он взял у Марка Марккула \$250 000 и на эти деньги вместе со Стивом Возняком занялся разработкой нового компьютера, который был настолько хорош, что его нельзя было не заметить. В Homebrew Computer Club в Бэй-Эриа под Сан-Франциско были и другие инженеры. Они не уступали Джобсу и Возняку в профессионализме, но Джобс первым догадался использовать деньги и мозги для разработки конечного продукта. В результате был создан Apple II — компьютер вне конкуренции: цветная графика; монитор и клавиатура, интегрированные в корпус; открытая архитектура, позволяющая быстро увеличивать память; наконец, периферия (в частности, дискеты, вошедшие в обиход после появления этого чуда техники). Этот продукт прославил компанию и сделал мелкого предпринимателя руководителем потрясающей компании. Стив Джобс сделал нечто ценное и получил взамен возможность творить, менять мир и работать свободно и независимо.

Радиоведущий Айра Гласс начал вести собственную оригинальную передачу This American Life («Эта американская жизнь») только после того, как доказал, что является одним из лучших редакторов и ведущих. Гласс начинал стажером, затем работал нарезчиком пленки в передаче All Things Considered («Принимая все во внимание»). Многие молодые люди проходят тот же путь, что и Гласс: работают стажерами на местной радиостанции NPR, затем дорастают до скромного помощника режиссера. Но Гласс нарушил правила, бросив все силы на то, чтобы стать блестящим (редким и ценным) профессионалом. Он был таким хорошим редактором, что в конце концов ему доверили вести несколько собственных сегментов. И хотя голос Гласса был совсем не таким, каким он должен быть у радиоведущего, он начал получать награды за свои передачи. Возможно, какую-то роль сыграл талант редактора. Но, как мы помним из раздела «Правило первое», Гласс всегда подчеркивал, что ему пришлось немало потрудиться. «Это же творчество. <...> Попадая на эту работу, понимаешь, что ничего не умеешь. Ничего не получается! Стараешься, из кожи вон лезешь, но ничего не выходит», — рассказывает Гласс о построении карьеры<sup>1</sup>. «Главное —

заставить себя работать и постоянно совершенствоваться. Это труднее всего», — говорит он в интервью для Roadtrip Nation. Иными словами, история Гласса не история вундеркинда, который, едва окончив колледж, пришел работать на радио и сразу же начал вести собственную передачу. Чем больше вы читаете о Глассе, тем лучше представляете себе молодого человека, стремящегося стать классным профессионалом — ведущим, которого нельзя не заметить.

Эта стратегия сработала. Короткие сегменты Гласса в All Things Considered пользовались успехом, и его стали приглашать в качестве соведущего на чикагскую радиостанцию WBEZ, что позволило повысить ценность его профессиональных навыков. В 1995 г., когда руководитель WBEZ решил сделать передачу в свободном формате, которую можно было бы продать и другим радиостанциям, — This American Life — Гласс был первым в списке претендентов на должность ведущего. Сегодня его работа открывает ему огромные возможности для творчества, позволяет влиять на жизнь людей и делать свое дело так, как он считает нужным. Но, зная его историю, мы понимаем, что это чистой воды сделка. За свою замечательную работу Гласс заплатил редкими и ценными профессиональными навыками, приобретенными упорным трудом.

История Эла Меррика очень похожа на историю Гласса, что и неудивительно. Совершенно ясно, какой редкий и ценный навык позволил шейперу сделать блестящую карьеру — умение делать доски для серфинга, на которых спортсмены выигрывают соревнования. Важно отметить, что Меррик не родился мастером. Он осваивал искусство формовки стекловолокна долгие годы, пока строил суда, к тому же сам занимался серфингом. И все же для того, чтобы добиться высочайшего уровня мастерства, ему пришлось долго и упорно трудиться. «Каждый раз, когда я начинаю делать новую доску, я боюсь, что ничего не получится. Парень, для которого я ее делаю, — чемпион мира. Вдруг доска поведет себя неправильно? — говорит Меррик в интервью для Roadtrip Nation. — И вот я изо всех сил стараюсь, чтобы доска получилась что надо». Работать в квартале от пляжа, иметь возможность в любой момент встать на доску — что может быть лучше? Но такую работу никто не принесет вам на блюде с голубой каемочкой. Меррик хорошо знал: получить ее можно только в обмен на редкие и ценные навыки. Как только профессиональные спортсмены (например, Келли Слейтер) начали выступать (и побеждать) на его досках, он получил возможность решать, как, когда и на каких условиях работать.

Но вернемся к аргументам в пользу подхода мастера.

Как найти хорошую работу: теория карьерного капитала

- Качества, делающие работу привлекательной, встречаются редко и ценятся высоко.
- Закон спроса и предложения гласит, что получить такую работу можно только в обмен на редкие и ценные профессиональные навыки. Подумайте, какие навыки могли бы стать вашим карьерным капиталом.
- Подход мастера — стремление стать работником, которого нельзя не заметить, — это стратегия приобретения карьерного капитала. Поэтому, если вы хотите найти любимую работу, используйте подход мастера, а не подход мечтателя.

Джобс, Гласс и Меррик мыслят как мастера. (Они так и называют себя. «Я учился мастерству», — говорит Меррик в одном интервью, рассказывая о том, как он начал делать доски для серфинга<sup>2</sup>.) Теория карьерного капитала говорит нам, что это не случайно. Если вы хотите, чтобы ваша работа обладала качествами, делающими ее привлекательной, надо предложить работодателю что-то редкое и ценное — профессиональные навыки, которые я называю карьерным капиталом. Чтобы скопить значительный карьерный капитал, нужен именно подход мастера, нацеленный на создание продукта высокого качества. Вот поэтому я и ставлю этот подход выше подхода мечтателя. Мои рассуждения о бесполезности мечтаний и пользе упорного труда носят не теоретический, а чисто практический характер: чтобы найти хорошую работу, надо стать хорошим работником. На это и направлен подход мастера.

Правда, приходится признать, что из этого утверждения следует один не слишком приятный вывод. Подход мечтателя не только не позволяет найти любимую работу; во многих случаях он препятствует этому, что ведет к самым печальным последствиям.

## Смело в очередь за бесплатным обедом!

Различия между двумя подходами хорошо иллюстрируют две статьи в газете *The New York Times*, опубликованные летом 2009 г. с разницей всего в два дня. В первой статье рассказывается о некой Лизе Фер<sup>3</sup>. В возрасте 38 лет эта женщина бросила работу (она занималась рекламой и маркетингом), устав от напряженной корпоративной жизни и задумавшись о том, в чем ее истинное призвание. «Мой муж создал свой бизнес, и я подумала, что тоже смогу», — рассказывает Лиза. И она решила попробовать себя на этом поприще.

Как пишет *The New York Times*, наша героиня окончила месячные курсы тренеров по йоге. Стоимость обучения составляла \$4000, и она взяла кредит под залог домашнего имущества. Получив сертификат тренера, Лиза открыла собственную студию *Karma Kids Yoga* для детей и беременных женщин. «Я люблю свою работу», — сказала она журналисту, хотя дела в бизнесе шли неважно.

Лиза приняла решение на основе подхода мечтателя. Те, кто верит в миф об истинном призвании, считают героями тех, кто готов пожертвовать комфортом ради мечты. Возьмем, к примеру, Памелу Слим, автора популярной книги *Escape from Cubicle Nation: From Corporate Prisoner to Thriving Entrepreneur* («Побег из офиса»)<sup>4</sup>. На своем сайте эта дама пишет, что ей нередко приходится вести примерно такой диалог.

Я: Вы готовы следовать вашему плану?

Мой собеседник: Я знаю, чем хочу заниматься, но не знаю, получится ли у меня. Кто я такой, чтобы притворяться успешным (художником, коучем, консультантом, массажисткой)? Что, если, зайдя на мой сайт, люди будут смеяться даже над тем, что я вообще решил продавать свои услуги? С какой стати кто-то будет обращаться ко мне?

Я: Вам не хватает смелости<sup>5</sup>.

Подобные диалоги вдохновили Памелу Слим на ведение курса лекций, читаемых по телефону, *Rebuild Your Backbone* («Как набраться смелости»), нацеленных на то, чтобы убедить как можно больше людей действовать как Лиза Фер, которая нашла в себе смелость пойти за мечтой. В описании курса говорится,

что Памела Слим ответит на такие вопросы, как «Почему мы упорно следуем чужим моделям успеха?» и «Как найти в себе смелость совершить что-то значительное?». Стоимость курса — \$47.

Курс *Rebuild Your Backbone* — яркое проявление культа смелости. Его адептами являются многие представители сетевого сообщества. Они навязывают обществу представление о том, что главное препятствие на пути к любимой работе — нехватка смелости, необходимой, чтобы отказаться от «чужих моделей успеха» и последовать за мечтой. Это утверждение было бы абсолютно логичным, если бы подход мечтателя был правильным; ведь если бы нас действительно где-то ждала идеальная работа, а мы просто не решались последовать за мечтой, мы только попусту тратили бы время. С этой точки зрения поступок Лизы Фер следовало бы считать разумным и мужественным; она могла бы выступать на лекциях Памелы Слим. Но если взглянуть на ситуацию с точки зрения теории карьерного капитала, то становится очевидной бесперспективность затеи с *Karma Kids Yoga*.

У подхода мечтателя есть серьезный недостаток: он не учитывает, что успех достигается тяжелым трудом. Такие мечтатели, как Памела Слим, уверены, что, став фрилансером, вы автоматически получите возможности для творчества, обретете независимость и сможете влиять на жизнь людей. Трудно только сделать первый шаг. Теория карьерного капитала указывает на ошибочность таких представлений. Она предполагает, что для получения привлекательной работы нужна не только смелость, но и навыки, имеющие высокую (и реальную) ценность. Когда Лиза Фер бросила работу в рекламе, чтобы открыть собственную студию йоги, она не только развеяла по ветру карьерный капитал, приобретенный за долгие годы работы в области маркетинга, но и перешла в абсолютно новую сферу деятельности, не имея ничего за душой. Учитывая, что преподавателей йоги сегодня пруд пруди, месячные курсы не делали Лизу конкурентоспособной. Не имея серьезной подготовки, она оказалась на низшей ступени в иерархии преподавателей йоги, и ей предстояло пройти долгий путь к вершине (то есть к тому моменту, когда она стала бы тренером, которого нельзя не заметить). Согласно теории карьерного капитала, в ее новой трудовой жизни, связанной с йогой, у нее почти не было карьерного капитала. Это не могло хорошо кончиться. Так оно и случилось.

Во время экономического спада 2008 г. бизнес Лизы пошатнулся. Сначала пришлось отказаться от одного из спортивных залов. Потом отменили два курса, которые она должна была вести в местной средней школе. Из-за спада упал спрос на индивидуальные занятия. За 2009 г., когда о Лизе написали в *The New York Times*, она заработала не более \$15 000. Статья заканчивалась текстом эсэмэски. Лиза писала автору статьи: «Стою в очереди за продовольственными талонами». И подпись: «Отправлено с iPhone».

Через два дня после публикации статьи о Лизе Фер *The New York Times* рассказала читателям о другом специалисте по маркетингу — Джо Даффиб. Как и Лиза, Даффи работал в рекламе и в конце концов устал от напряженной корпоративной жизни. «Мне надоела работа в агентстве, — вспоминал он. — Я жаждал простоты и возможности творчества». Учитывая, что по образованию Даффи художник (убедившись в том, что не сможет заработать на жизнь живописью, он нашел работу иллюстратора в рекламном агентстве), «мечтатели» могли бы посоветовать ему уйти из рекламы и снова взяться за кисть.

Но, как оказалось, Даффи мыслил как мастер. Вместо того чтобы просто сбежать от напряженной работы, он начал копить карьерный капитал, чтобы обменять его на свободу. Он специализировался на международных логотипах и иконках брендов. По мере того как рос его профессионализм, перед ним открывались все более широкие возможности выбора работы. В конце концов его пригласили в Миннеаполис, в агентство Fallon McElligott, где он управлял независимым собственным подразделением Duffy Designs. Иными словами, карьерный капитал дал ему больше независимости.

Проработав 20 лет в Fallon McElligott, где он разрабатывал логотипы таких компаний, как Sony и Coca-Cola, Даффи снова инвестировал свой капитал в независимость, открыв собственную мастерскую Duffy & Partners, где работали 15 человек. Эта история — полная противоположность истории Лизы Фер. Даффи открыл собственный бизнес, имея достаточный карьерный капитал, и к нему сразу пришел успех — ведь он был одним из лучших в мире специалистов по логотипам — и от клиентов отбоя не было. Когда Лиза создавала собственный бизнес, весь ее багаж составляли месячные курсы и толика смелости.

Надо полагать, что ко времени выхода на пенсию Даффи очень любил свою работу. Она давала ему все: свободу, независимость, признание и, если считать рекламу не совсем уж бесполезным делом, возможность влиять на жизнь людей. Однако я считаю, что главное отличие истории Даффи от истории Лизы Фер связано не с работой. Дело в том, что Даффи купил поместье Duffy Trails — участок площадью более 40 га на берегу реки Тотатик в Висконсине. Даффи — любитель беговых лыж. С ноября по март он может гонять по лесу по восьмикилометровой лыжне — что может быть лучше? Как пишет The New York Times, в трех домах на территории поместья могут с комфортом разместиться не менее 20 человек, а летом в жару гости могут спать в беседке под пологом на берегу озера. Площадь поверхности озера составляет 6,5 га, и в нем водится окунь!

Даффи купил это поместье, когда ему было 45. Лиза была не намного моложе, когда бросила рекламу ради йоги. Как тут не вспомнить стихотворение Роберта Фроста «Две дороги»[7]. Даффи пошел по дороге, ведущей к мастерству; Лиза погналась за мечтой. Даффи, свободный и знаменитый, отдыхает с семьей в лесном поместье. Лиза стоит в очереди за бесплатным обедом.

Может быть, такое сравнение не совсем корректно. Мы не знаем, удалось ли бы Лизе добиться такого же успеха, как Даффи, если бы она не бросила работу и направила всю свою энергию на совершенствование профессиональных навыков. И все же герои этих двух историй (мечтатель Лиза, стоящая в очереди за продовольственными талонами, и мастер Даффи, вернувшийся из заграничного путешествия и бегающий на лыжах в своем поместье) могут служить олицетворением двух противоположных подходов к работе. Лиза готова все бросить, чтобы начать жизнь с чистого листа. Даффи — благоразумный «карьерный капиталист», скопивший огромный карьерный капитал и сумевший использовать его для продвижения по карьерной лестнице. И Лиза, и Даффи примерно в одно и то же время почувствовали отвращение к старой работе. И Лиза, и Даффи хотели любить то, чем занимаются. Но у них был разный подход к делу. В конце концов победило мастерство.

## Не любая работа — для мастера

Незадолго до начала работы над этой главой я получил по электронной почте письмо от Джона, недавнего выпускника колледжа и давнего читателя моего блога. Ему не нравилась его новая работа налогового консультанта. Он писал, что она «местами интересна», но рабочий день длинный, а задания распределяются таким образом, что невозможно выделиться. «Мне не нравится, как я живу, — жаловался Джон, — и, кроме того, меня беспокоит, что эту работу нельзя назвать благородной. Она причиняет страдание многим людям».

В этой главе я показываю преимущества подхода мастера по сравнению с подходом мечтателя. Но у подхода мастера есть один существенный недостаток: он годится не для любой работы. Теория карьерного капитала гласит, что качества, делающие работу привлекательной, можно купить с помощью карьерного капитала. Их нельзя получить, просто ища работу, соответствующую увлечениям. Значит, вам незачем беспокоиться о том, нашли ли вы свое истинное призвание, — практически любая работа может послужить фундаментом блестящей карьеры. Джон знал теорию. Юный налоговый консультант писал, что ему трудно применить ее на практике. Работа ему не нравилась, и он хотел знать, что ему делать: как истинному мастеру, мириться с трудностями и совершенствовать свои навыки или уйти с работы. Это был серьезный вопрос. Джон ждал ответа.

«Похоже, тебе лучше бросить работу», — написал я. Поразмыслив, я понял, что одни работы больше подходят для применения теории карьерного капитала, другие — меньше. Чтобы помочь Джону, я сформулировал три отличительные особенности работы, которую невозможно полюбить.

Три отличительные особенности работы, для которой не годится подход мастера

1. Работа не позволяет отличиться благодаря редким и ценным профессиональным навыкам.
2. Работа не приносит пользы или даже вредит людям.
3. Вам не нравятся ваши коллеги<sup>7</sup>.

Каждое из этих качеств или их сочетание могут помешать вам скопить и инвестировать карьерный капитал. Если работа не позволяет отличиться, вы не сможете совершенствовать профессиональные навыки. Если работа вредна для общества и вам несимпатичны коллеги, то, даже если вы сумеете скопить карьерный капитал, вам будет трудно продержаться на своем месте достаточно долго, чтобы получить дивиденды. У работы Джона были первые две из трех перечисленных особенностей, поэтому ему лучше было уйти с нее.

Приведу еще один пример. Я писал эту книгу, работая в Массачусетском технологическом институте, где занимался проблемами информатики. В то время по электронной почте я регулярно получал приглашения на работу на Уолл-стрит. Предлагаемая работа сулила массу возможностей в плане развития профессиональных навыков. Наниматели не жалели денег. «На Уолл-стрит есть три-четыре фирмы, они платят больше других, — написал мне один специалист по подбору персонала. — Компания, в которую тебя приглашали, — одна из них». (Позже я узнал, что начальная зарплата в этих фирмах составляет от \$200 000 до \$300 000.) Понимая, что предлагаемая работа, мягко говоря, не приносит пользы обществу, я со спокойной душой удалял приглашения из почтового ящика.

Для полноты картины заметим, что перечисленные качества никак не связаны с тем, соответствует ли работа вашим увлечениям или нет. Эти ее особенности носят более общий характер. Иными словами, чтобы правильно работать, надо найти правильную работу.

Теперь, когда я воспел подход мастера и указал на его недостатки, можно посмотреть, как он работает на практике.



## Карьерные капиталисты

В ней я показываю, как работает карьерный капитал, на примере двух человек, для поиска любимой работы использовавших подход мастера

### Два карьерных капиталиста

Алексу Бергеру 31 год. Он успешный телесценарист и любит свою работу. Майку Джексону 29 лет. Он венчурный капиталист, инвестирующий в экологически чистые технологии, и тоже любит свою работу. В этой главе я расскажу их истории, наглядно иллюстрирующие всю сложность практического использования подхода мастера для строительства блестящей карьеры. Ни Алекс, ни Майк не гонялись за мечтами. Они упорно оттачивали свое профессиональное мастерство, а затем инвестировали свой карьерный капитал в качества, делающие их работу привлекательной.

### Как стать телемиллиардером

Давайте представим, что вы хотите стать штатным сценаристом сериала, который снимается на одном из каналов. Первое, что вы должны будете сделать, — получить согласие такого человека, как Джейми.

Джейми около тридцати. Он участвовал в поиске сценариста для одного сериала, который должен был сниматься на телеканале. Молодой человек любезно согласился рассказать о мире телевидения — при условии, что его настоящее имя и название сериала останутся в тайне. По его словам, получить должность сценариста непросто. Отбор кандидатов происходит следующим образом. Сначала продюсеры обращаются к агентствам с просьбой прислать образцы сценариев. Для своего сериала Джейми получил около сотни работ. Он их прочитал, прокомментировал и оценил. Около двух десятков лучших работ передаются на рассмотрение продюсерам. Но не забывайте, что продюсеры, минуя Джейми, сами обращаются к своим любимым сценаристам-ветеранам, поэтому новобранцам приходится потесниться.

Чтобы дать почувствовать накал борьбы, Джейми прислал мне копии своих отзывов на сценарии. Из сотни авторов, приславших сценарии, только 14 человек прислали оригинальные работы, по остальным уже были сняты сериалы. Ни один из 14 свежих сценариев Джейми не оценил выше 6,5 балла по десятибалльной шкале. Большая часть сценариев получила более низкие оценки. «Сценарий скучный, в нем нет интересной истории, захватывающих сцен и ярких диалогов», — написал рецензент об одном из опусов (4 балла). «Я не прочел его и до половины, но уже вижу, что он слабый», — сказал о другом.

Иными словами, попасть на телевидение в качестве сценариста очень и очень трудно. Но я прекрасно понимаю, почему тысячи людей стремятся туда: их манит потрясающая работа. Во-первых, деньги. Начиная сценарист получает сравнительно немного. Но Американская гильдия писателей гарантирует, что вам

будут платить не менее \$2500 в неделю. Продолжительность стандартного сезона — 26 недель, т.е. за полгода вы заработаете кругленькую сумму. Если сериал будет пользоваться успехом, через год-другой вы станете редактором сценарного отдела. Там, как рассказывает один из опытных телесценаристов в статье на сайте Salon.com, «вы по-прежнему будете писать всякую ахинею». (При этом, как признается другой сценарист, за эту «ахинею» вам будут платить уже более \$10 000 за серию<sup>1</sup>.) Чем дальше, тем интереснее. Следующий уровень — продюсер. На этой должности вы буквально сидите на деньгах. Лучшие сценаристы получают миллионы. А продюсеры популярных сериалов, как уверяет автор вышеупомянутой статьи на сайте Salon.com, — миллиарды.

Разумеется, телевидение не единственное место, где можно заработать кучу денег. Сотрудник Goldman Sachs, быстро поднимающийся по карьерной лестнице, к 35 годам может дотянуть до отметки \$1 млн (включая бонусы). Партнер известной юридической фирмы будет получать такие деньги в чуть более зрелом возрасте. Но Голливуд — это вам не Уолл-стрит. Представьте себе: никакой электронной почты, бесконечных переговоров по контрактам, попыток постичь загадочный рынок облигаций и проработки правовых вопросов. От сценариста требуется только одно: рассказывать интересные истории. Работа может быть напряженной — сроки обычно поджимают, но она длится всего полгода. Это творчество чистой воды. Вы можете ходить в шортах, и, как особо подчеркивают голливудские аборигены, вас отлично кормят. («Сценаристы любят хорошо поесть», — объяснил мне один такой знаток.) Говоря в терминах, введенных в предыдущей главе, можно констатировать, что работа телесценариста привлекательна, так как носит творческий характер, позволяет работнику самому решать, что и как делать, и дает возможность влиять на жизнь людей.

К тому времени, как я познакомился с Алексом Бергером, он уже проник в этот закрытый мир. Незадолго до этого он продал сценарий нескольких пилотных серий USA Network. Продать пилотный сценарий — значит продать идею: вы садитесь за стол с тремя-четырьмя руководителями телеканала, чтобы за пять минут изложить свое видение фильма. Руководители кабельных каналов типа USA каждую неделю выслушивают 15–20 сценаристов. Затем, посоветовавшись, они выбирают три-четыре сценария и покупают их. Идея Алекса была одной из четырех купленных.

Алексу придется преодолеть еще несколько препятствий, чтобы его сериал вышел в эфир, но продажа пилотного сценария считается огромным достижением — она говорит о том, что сценарист знает свое дело. У Алекса есть и другие достижения. Работа Алекса понравилась одному из руководителей USA Network, и он включил нашего героя в работу над уже снятым сериалом — популярным шпионским детективом *Covert Affairs* («Тайные связи»), чтобы сценарист не простаивал, пока принимаются решения по пилотному сценарию. Вообще Алекс уже проторил путь на телевидение. Он писал сценарии трех различных сериалов, уже вышедших в эфир. На тот момент, когда я брал интервью, его последней работой (в соавторстве с Майклом Эйснером) был анимационный комедийный сериал *Glenn Martin, DDS* («Гленн Мартин»), который шел два сезона. Иными словами, Алекс, без сомнения, пробился в закрытый мир телевидения.

Как ему это удалось?

## Алекс Бергер: путь в Голливуд

Пробиться на телевидение трудно, потому что на этом рынке победитель получает все. Здесь ценится только один товар — умение писать качественный текст, и тысячи талантливых сценаристов стремятся скопить этот капитал, чтобы предложить его крошечной кучке покупателей.

У Алекса было одно преимущество. Участь в Дартмутском колледже, он неоднократно участвовал в дебатах, и весьма успешно. В 2002 г. его команда из двух человек, одна из лучших в стране, участвовала в Национальном турнире по дебатам, причем Алекс был признан лучшим оратором. Отличить хорошего оратора от плохого и интересный сценарий от скучного не составляет труда. И в том и в другом случае система начисления баллов проста и понятна. Чтобы стать лучшим в стране оратором, Алексу пришлось немало потрудиться. Я убежден, что именно стремление к постоянному самосовершенствованию способствовало успеху сценариста.

Когда Алекс решил отправиться в Голливуд, он рассуждал как опытный участник дебатов. «Я в любом случае успел бы подать документы в юридическую школу, — вспоминает он, — но я не хотел упускать возможность попробовать себя в качестве сценариста, ведь другого шанса могло и не представиться». Алекс признается, что отправился на запад без определенных намерений: «У меня были кое-какие соображения относительно будущей работы, но я почти ничего не знал о ней. В частности, я мечтал стать руководителем телеканала, но понятия не имел, чем ему приходится заниматься. Я хотел писать для телевидения, но не представлял себе, как это делается». И все же история этого успешного сценариста отнюдь не история мечтателя.

В Лос-Анджелесе Алекс сразу же стал редактором сайта журнала National Lampoon. Узнав, что Lampoon хочет сделать что-то для телевидения, Алекс предложил идею передачи Master Debaters, в которой «лучшие ораторы» — комические персонажи — перед жюри должны были обсуждать разные забавные темы. При этом он следовал золотому правилу: писать только о том, что знаешь. Ему выделили небольшую сумму на пилотную серию, и он снял ее в книжном магазине Border's в Вествуде. Но сделать хорошую телепередачу непросто, и попытки National Lampoon не увенчались успехом.

Оцените следующий шаг Алекса: он бросил работу в National Lampoon и устроился работать ассистентом директора по развитию на канале NBC. Здесь, как мне кажется, в Алекс проснулись его инстинкты участника дебатов. Журнал National Lampoon был слишком далек от телевидения, чтобы Алекс мог научиться тому, что необходимо для успеха сценариста. Согласившись на должность ассистента, он оказался в центре событий и получил возможность увидеть мир телевидения изнутри.

Вскоре Алекс обнаружил, что именно позволяет одним сценаристам привлечь внимание телеканала, в то время как многим другим этого не удается. Счастливики просто умеют писать хорошие сценарии, а это гораздо труднее, чем может показаться. Вдохновленный этим открытием, Алекс начал писать. Писал он много. В течение восьми месяцев днем он работал в должности ассистента, а по ночам корпел над тремя проектами. Во-первых, когда Алекс еще работал в National Lampoon, идею его передачи Master Debaters продали каналу VH1, и, уже

будучи ассистентом, он доводил до ума сценарий пилотной серии. (Этот проект, как это бывает с большинством пилотных проектов, провалился.) Во-вторых, вместе с продюсером, с которым познакомился в Lamproon, Алекс работал над пилотным сценарием другого сериала. Наконец, наш герой самостоятельно писал сценарий фильма о своем детстве, которое прошло в Вашингтоне. «Я засиживался до двух-трех часов ночи, а в восемь утра выходил из дому, чтобы не опоздать на работу», — вспоминает он. Да, ему пришлось попотеть.

Проработав ассистентом восемь месяцев, Алекс узнал о вакансии помощника сценариста в сериале *Commander in Chief* («Главкомандующий», подражание сериалу *West Wing* — «Западное крыло»). Главную роль должна была играть Джина Дэвис. Новая должность, хотя и невысокая, давала возможность с близкого расстояния понаблюдать за работой профессиональных телесценаристов. Кроме того, Алекс добавил в портфолио образец незавершенного сценария для сериала канала HBO *Curb Your Enthusiasm* («Умерь свой энтузиазм»), настойчиво добиваясь критических замечаний по нему. «Я считал: чтобы получить работу, надо иметь в запасе как можно больше сценариев», — вспоминает он.

Работая помощником сценариста в «Главкомандующем», Алекс начал предлагать новые идеи серий. Одно из преимуществ его должности заключалось в том, что его идеи обязательно рассматривались, и довольно быстро. Незадолго до завершения сериала ему наконец удалось привлечь внимание сценаристов к одной из своих идей. В этой серии речь шла о ракетах, потерявшихся после падения самолета в Пакистане, и политических последствиях выступлений в защиту прав гомосексуалистов. В соавторстве с Синтией Коэн, штатным сценаристом сериала, он написал черновой вариант сценария.

«Все, у кого есть свободное место на TiVo, в четверг в 10 вечера могут проголосовать за новую серию “Главкомандующего”, кардинально отличающуюся от всех предыдущих, — написал Алекс своим друзьям по электронной почте. — “Чем именно?” — спросите вы. Тем, что в титрах, впервые в истории сетевого телевидения, мои имя и фамилия будут указаны сразу же после слов “Автор сценария”».

После того как по сценарию Алекса сняли серию, события начали развиваться стремительно. После завершения работы в «Главкомандующем» он устроился на новую невысокую должность. На этот раз он работал у продюсера Джонатана Лиско над новым сериалом *K-ville* («Полиция Нового Орлеана»). Действие фильма разворачивалось в Новом Орлеане, пострадавшем от урагана «Катрина». Сериал должен был сниматься на канале Fox. Учитывая репутацию Алекса и его богатую коллекцию готовых сценариев, эта работа стала для него неофициальным испытанием. У него был шанс произвести впечатление на Лиско, и он этот шанс не упустил. Когда в штате появилась вакансия сценариста, ее предложили Алексу. Так он впервые стал штатным сценаристом и успел написать сценарии двух серий, вышедших в эфир до закрытия сериала.

После работы над «Полицией Нового Орлеана» один знакомый устроил Алексу встречу с Майклом Эйснером, который только что ушел из компании Disney и в качестве независимого продюсера работал над своим первым проектом для телевидения — комедией. Он согласился встретиться с Алексом, потому что тот был штатным сценаристом сериала на сетевом канале, но именно сценарий сериала «Умерь свой энтузиазм» убедил его попросить Алекса написать

пилотный сценарий для нового проекта. Эйснеру понравились наброски сценария, и Алекс продолжил работу над сериалом «Гленн Мартин» — ведущей передачей в блоке Nick at Night канала Nickelodeon.

Когда «Гленн Мартин» начали сворачивать, Алекс продал свой пилотный сценарий каналу USA, и его приняли в штат одного из самых популярных сериалов — Covert Affairs («Тайные связи»). Именно тогда я с ним и познакомился.

## Карьерный капитал Алекса Бергера

Чтобы понять, как Алекс Бергер пробился в Голливуд, надо знать, какой карьерный капитал он скопил. Например, тот факт, что Майкл Эйснер решил попросить Алекса помочь ему с сериалом, говорил о многом. К тому моменту Алекс успел поработать штатным сценаристом в сериале сетевого канала, а в его портфолио был образец сценария комедии, доработанного с учетом многочисленных критических замечаний. Это был крупный депозит.

Если вернуться назад и постараться понять, как Алекс стал штатным сценаристом сериала «Полиция Нового Орлеана», мы снова обнаружим приращение капитала: наш герой уже писал сценарий для другого сериала («Главкомандующий»). Серия вышла в эфир, а капитал Алекса снова вырос.

Снова вернемся назад и посмотрим, как Алекс, будучи скромным помощником сценариста, добился того, что по его сценарию сняли серию «Главкомандующего». Мы увидим, что к этому времени у него уже были навыки сценариста, которые он развил, как одержимый оттачивая свое мастерство. Он одновременно трудился над тремя-четырьмя сценариями, всегда учитывая критические замечания. Когда Алекс после окончания колледжа приехал в Лос-Анджелес, у него еще не было карьерного капитала. Но к тому времени, как он начал работать над «Главкомандующим», он был готов к первой крупной сделке.

История взлета Алекса не история всепобеждающей мечты, воплощенной в реальность. Она куда более прозаична. Как опытный участник дебатов, Алекс понимал, какой именно карьерный капитал ценится на телевизионном рынке, и начал копить его с той же страстью, с какой когда-то готовился к дебатам. И пускай этой истории не хватает романтики, зато она лишней раз напоминает об очень важных вещах. В том, как Алекс Бергер пробился в Голливуд, нет ничего загадочного. Он просто понимал, как важно (и трудно) стать хорошим специалистом.

## Лучшая работа в Кремниевой долине

Майк Джексон — директор компании Westly Group. Ее головной офис располагается на знаменитой Сэнд-Хилл-Роуд в Кремниевой долине. Компания специализируется на венчурных инвестициях в экологически чистые технологии. Сказать, что у Майка отличная работа, — значит ничего не сказать. «Как-то мой приятель ужинал с деканом одной из лучших школ бизнеса, — рассказывает он. — Так вот, декан сказал, что все выпускники хотят работать в венчурных компаниях, инвестирующих в экологически чистые технологии». Майк и сам мог убедиться в этом: по электронной почте он получает десятки писем от студентов школ

бизнеса. Они спрашивают, как он пришел в свою компанию. Раньше он старался отвечать на письма, но сейчас ему не хватает на это времени. «Все хотят найти такую работу, как моя», — говорит он.

Это и неудивительно. Экологически чистая энергетика сегодня в почете. Она делает наш мир чище и в то же время, признается Майк, приносит немалый доход. Должность Майка позволяет ему путешествовать по всему миру, встречаться с сенаторами и поддерживать дружеские отношения с мэрами Сакраменто и Лос-Анджелеса. Во время одной из наших бесед Майк сказал, что к нему в офис частенько заглядывает менеджер предвыборного штаба Барака Обамы Дэвид Плауфф.

История Майка, как и история Алекса, интересна тем, что его работа не плод мечтаний. Наш герой последовательно и упорно копил карьерный капитал, потому что твердо знал: ценные навыки — это ценные возможности. Однако в отличие от Алекса Майк начал копить капитал еще до того, как понял, что с ним делать. Всего за пару недель до первого собеседования он даже не думал о венчурных инвестициях в экологически чистые технологии.

## Как Майк Джексон стал венчурным капиталистом

В Стэнфорде Майк специализировался на биологии и экосистемах. Получив степень бакалавра, он решил остаться в магистратуре. Его научный руководитель как раз решал, стоит ли запускать крупный исследовательский проект по изучению сектора природного газа в Индии, и предложил Майку тему диссертации, позволяющую оценить жизнеспособность проекта. Осенью 2005 г. Майк получил степень магистра. Выводы Майка понравились его научному руководителю, и он запустил вышеуказанный проект — разумеется, рассчитывая на помощь Майка, который вот уже год тщательно изучал его.

Майк с энтузиазмом взялся за дело, в основном из спортивного интереса: он полагал, что чем выше оценят его работу, тем больше возможностей выбора у него будет в дальнейшем. «За это время я 10 раз слетал в Индию и четыре или пять раз — в Китай. Кроме того, я поездил по Европе, — вспоминает он. — Я встречался с руководителями крупных предприятий и узнал, как работает мировой энергетический рынок». Осенью 2007 г. проект был завершён. Майк и его научный руководитель провели международную конференцию и представили на обсуждение результаты работы. На конференцию съехались ученые и правительственные чиновники со всего мира.

После завершения проекта Майку предстояло решить, что делать дальше. Одним из многих полезных навыков, приобретенных во время работы над проектом, было глубокое знание механизма работы мирового рынка эмиссионных квот. В частности, он узнал, что в США функционирует загадочный рынок — так называемый рынок зачитываемых единиц возобновляемой энергии. «Почти никто не знал, что это такое; рынок был раздроблен, на нем царила информационная асимметрия», — вспоминает он. Будучи одним из немногих, кто знал, как работает этот рынок, Майк решил открыть собственный бизнес и создал компанию Village Green. Идея была проста: вы даете Майку деньги, он проводит сложные операции, в которых разбирается только он да еще несколько юристов и чиновников, и выдает вам сертификат о выплатах компенсаций за углеродные выбросы в атмосферу. Получив нужную бумагу, вы можете считать свою

технологии экологически чистой.

Майк занимался этим два года на пару с одним своим приятелем из Стэнфорда. Были и другие партнеры, но они приходили и уходили. Для головного офиса Майк арендовал в Сан-Франциско дом неподалеку от места, где жил сам. Дела шли ни шатко ни валко. Поэтому, когда в 2009 г. экономическая ситуация ухудшилась, Майк и его партнер решили не затягивать пояса, переживая рецессию, а просто ликвидировать компанию.

«Мы решили найти настоящую работу», — говорит Майк, переходя к последующим событиям. Вот что было дальше.

Подруга одного из приятелей Майка, артиста разговорного жанра, проходила собеседование в венчурной инвестиционной компании. Она решила отказаться от работы, но порекомендовала сотрудникам службы персонала поговорить с Майком. «Она решила, что я им подойду — ведь у меня был опыт ведения бизнеса», — считает он. Вообще-то Майк понимал, что он не самая подходящая кандидатура для фонда, занимающегося технологиями. «Я не сумел бы сделать новый Facebook, — признается он, — зато мог сказать, сможет ли заработать деньги фирма, занимающаяся солнечной энергией». Но он еще никогда раньше не проходил собеседование и решил попробовать.

«Это было нетрудно. И я, и мой собеседник сразу поняли, что предлагаемая работа — не для меня, но мы прониклись симпатией друг к другу», — вспоминает Майк. И тут у руководителя венчурного фонда родилась идея. «Тебя с удовольствием возьмут в новый фонд, занимающийся экологически чистыми технологиями, — сказал он. — Давай я познакомлю тебя со своим другом, который там работает».

Летом 2009 г. Майк поступил стажером на испытательный срок в Westly Group. В октябре его взяли на полный рабочий день на должность аналитика. Вскоре он дорос до партнера, а через два года стал директором фирмы. «Когда люди спрашивают, как я получил эту работу, — шутит он, — я советую им подружиться с артисткой».

## Карьерный капитал Майка Джексона

Майк Джексон применил подход мастера, чтобы стать блестящим профессионалом. Каждую свою работу он использовал для наращивания карьерного капитала. У него не было продуманного плана строительства карьеры. Набравшись опыта на одной работе и увеличив свой карьерный капитал, он искал новое место, где этот капитал можно было использовать и увеличить.

Кто-то может сказать, что в истории Майка важную роль играла удача. Например, ему повезло со знакомой, порекомендовавшей его венчурному капиталисту, и с самим этим капиталистом, который проникся симпатией к Майку. Но такие маленькие удачи не редкость. Главное в истории Майка то, что каждая новая работа увеличивала его карьерный капитал, благодаря чему он находил новую замечательную работу.

Общаясь с Майком, я быстро понял, насколько серьезно этот человек относится к тому, чем занимается. Он, несомненно, любит свою работу, но предпочитает говорить не о своей любви, а о самой работе. Прочитав следующую главу, вы узнаете, как строго Майк следит за тем, чтобы не тратить время попусту — его день расписан буквально по минутам (он использует специальную таблицу).

Наш герой не желает расходовать время на второстепенные дела, «иначе весь день уйдет на чтение электронной почты». В присланном мне примерном расписании Майка этому занятию отводится всего полтора часа в день. Накануне нашей последней беседы на него было потрачено всего 45 минут. Майк изо всех сил старается делать свое дело хорошо.

Майк ориентируется не на «истинное призвание», а на реальные возможности. Эта стратегия принесла свои плоды. У него замечательная работа. Он получил ее в обмен на огромный карьерный капитал.



## Как стать мастером

В ней рассказывается о продуманной подготовке, позволяющей скопить карьерный капитал, и о том, как интегрировать эту стратегию в трудовую жизнь

### Почему Джордан Тайс играет на гитаре лучше меня

И Джордан Тайс, и я начали играть на гитаре в двенадцать лет. Как только у меня появилась собственная гитара, я сколотил группу и спустя несколько месяцев уже выступал с первым «концертом» на шоу талантов в шестом классе Толлгейтской средней школы. В замедленном темпе была исполнена песня группы Nirvana «All Apologies». Нам вежливо похлопали. После этого я стал относиться к занятиям музыкой более серьезно — в старших классах даже взял несколько уроков. Я играл каждый день, иногда часами пытаюсь копировать блюзовые соло Хендрикса. Наша группа называлась довольно странно — Rocking Chair («Качающийся стул»). Несколько раз в год мы выступали на различных мероприятиях — фестивалях, праздниках, соревнованиях, — там, где нам разрешали установить оборудование. Однажды мы даже играли на кладбище, стоя спиной к могилам. Зрители сидели на складных стульях, расставленных на парковке. Матушка нашего барабанщика снимала наше выступление на видеокамеру. На записи видно, что нас слушают всего несколько человек. Эта женщина любит прокручивать запись и до сих пор каждый раз хохочет.

К моменту окончания школы в моем репертуаре было около сотни песен, в том числе Green Day и Pink Floyd. Иными словами, мой опыт мало чем отличался от опыта любого мальчишки, шесть лет не расстающегося с гитарой. Но вот что удивительно: по сравнению с Джорданом Тайсом я уже тогда был посредственностью.

Джордан взял в руки гитару тогда же, когда и я. Но к моменту окончания школы он с группой профессиональных музыкантов гастролировал по среднеатлантическим штатам и подписал первый контракт на запись диска. Когда я учился в школе, мои снобы одноклассники восхищались акустической музыкой и считали группу Nickel Creek чем-то вроде Dave Matthews для крутых. Когда Джордан учился в школе, он регулярно выступал с бас-гитаристом этой группы Марком Шатцем. Почему же, несмотря на то, что мы оба потратили на серьезные занятия музыкой одинаковое количество времени, я продолжал брэнчать на гитаре на уровне обычного старшеклассника, а Джордан стал звездой?

Познакомившись с Джорданом, я довольно быстро понял почему. Когда нам было по восемнадцать, я отставал не потому, что занимался меньше Джордана (хотя, видимо, все-таки меньше), а потому, что мы занимались по-разному. Я живо помню ощущение дискомфорта, возникавшее, когда я играл в Rocking Chair плохо отрепетированную мелодию. Исполняя песню, не успевшую врезаться в

мышечную память, я испытывал психологическое напряжение. Я ненавидел это ощущение и неохотно разучивал новые песни, предпочитая играть нетрудные и хорошо знакомые. Я раздражался, когда во время репетиций наш ритм-гитарист предлагал попробовать что-то новое. Он любил начинать играть, едва взглянув на ноты. Я этого терпеть не мог. Уже в столь юном возрасте я понимал, что дискомфорт от умственного напряжения мешает музыканту.

Сравним мой опыт с опытом юного Джордана. Его первым учителем игры на гитаре был знакомый его родителей (он ходил в ту же церковь, что и они). Джордан вспоминает, что на занятиях они подбирали самые сложные композиции из альбомов Allman Brothers.

— Значит, преподаватель записывал ноты, а ты разучивал мелодию? — поинтересовался я.

— Нет, мы подбирали мелодию на слух, — ответил Джордан.

Для меня, когда я был школьником, сама мысль о том, чтобы разучивать сложные партии на слух, казалась дикой. Это было за пределами моих умственных возможностей, к тому же мне не хватало терпения. Но Джордану это нравилось. Во время нашей беседы, через 10 лет после окончания Джорданом школы, он взял в руки старенькую гитару и сыграл соло из композиции «Jessika», которое помнит до сих пор: «Прекрасная мелодия».

В начале занятий музыкой Джордан не только играл трудные вещи, но и выслушивал множество критических замечаний. Его наставник всегда указывал на ошибки и показывал, как надо играть.

Наблюдая за тем, как Джордан репетирует сегодня, нетрудно заметить, что он по-прежнему не боится трудностей и всегда готов к критике. Чтобы научиться работать в самом быстром темпе, рассчитанном на широкую амплитуду, Джордан всегда играет чуть быстрее, чем это удобно. Не попав в ноту, он прерывает игру и начинает снова, постоянно контролируя себя. Когда он репетирует, его лицо напряжено, он дышит часто и прерывисто. На него страшно смотреть, и можно только догадываться о том, как тяжело дается ему мастерство. Но Джордану нравится репетировать, и он делает это часами.

Вот поэтому Джордан меня и «переиграл». Я просто брэнчал на гитаре. Он репетировал с полной отдачей. Студийный музыкант из Нэшвилла Марк Касстивенс тоже считает, что надо выкладываться до конца. Даже во время нашего разговора он постепенно наращивал темп исполнения «новой сложной мелодии си-бемоль с множеством баррэ и отвратительным контрапунктом». Даже музыканту уровня Касстивенса, заслужившему множество наград (Академия кантри-музыки присвоила ему звание инструменталиста года), приходится время от времени «уходить в тень», чтобы спокойно репетировать.

«Я развиваю мускульную память самым трудным способом — путем многократного повторения, — говорит он, и я вспоминаю бесконечные репетиции Джордана, нацеленные на развитие исполнительского мастерства. — Чем больше я работаю, тем свободнее играю и тем лучше звучание».

Эти наблюдения, разумеется, относятся не только к игре на гитаре. Главная мысль этой главы заключается в том, что отличие таких звезд, как Тайс и Касстивенс, от посредственных гитаристов вроде меня лежит не в области музыки. Все дело в разных подходах к работе. Мастера работают на пределе возможностей и всегда учитывают критику. Этот подход универсален, его можно использовать в любой сфере человеческой деятельности. Именно он, на мой

взгляд, и позволяет успешно копить карьерный капитал независимо от того, чем именно вы занимаетесь.

## Как стать гроссмейстером

Если вы хотите понять, как становятся мастерами, обратите внимание на такой вид спорта, как шахматы. С одной стороны, существует простой показатель возможностей спортсменов: рейтинг. Рейтинги рассчитывались по-разному, но в настоящее время Международная шахматная федерация использует систему рейтингов (коэффициент) Эло. Изначально игрокам присваивается нулевой рейтинг, который повышается по мере роста их мастерства. Система расчетов достаточно сложна, но, грубо говоря, она отражает показатели игроков на официальных турнирах. Если вы сыграли лучше, чем ожидалось, ваш рейтинг повышается, если хуже — понижается. Рейтинг способного новичка, участвующего в турнирах выходного дня, выражается трехзначным числом. Наивысший рейтинг Бобби Фишера составлял 2785. В 1990 г. Гарри Каспаров первым за всю историю шахмат достиг рейтинговой отметки 2800. Ему же был присвоен и другой рекордный рейтинг — 2851.

Еще одна причина, по которой шахматы удобно использовать для анализа результативности, — сложность этой игры. Чтобы обыграть Гарри Каспарова, суперкомпьютеру компании IBM Deep Blue в 1997 г. пришлось анализировать 200 млн ходов в секунду, а чтобы сыграть конкурентоспособный дебют — использовать базу данных, содержащую 700 000 гроссмейстерских поединков. Учитывая сложность игры в шахматы, на примере этого вида спорта, видимо, легче выявить стратегии повышения уровня мастерства.

Этим объясняется тот факт, что ученые начали изучать шахматистов еще в 1920-е гг. Тогда три немецких психолога решили выяснить, отличается ли память гроссмейстера от памяти обычного человека<sup>1</sup>. (Оказалось, нет. Несмотря на то что гроссмейстеры держат в памяти великое множество шахматных комбинаций, во всем остальном их способность к запоминанию не превышает среднестатистические показатели.) Особый интерес для нас представляет одно сравнительно недавнее исследование. В 2005 г. команда ученых, возглавляемая психологом из Университета штата Флорида Нилом Чарнессом, опубликовала результаты наблюдений за тренировками шахматистов, которые велись почти два десятка лет<sup>2</sup>. В 1990-е гг. ученые дали объявления в газетах и разослали участникам шахматных турниров приглашения поучаствовать в проекте. Они опросили более 400 спортсменов из разных стран мира, пытаясь понять, почему одни демонстрируют более высокие результаты, чем другие. Каждый участник опроса должен был заполнить анкету и подробно рассказать, как он учился игре в шахматы. По сути, респондентам предлагали воссоздать временную шкалу их профессионального роста. В каком возрасте они начали играть? Как именно занимались из года в год? В скольких турнирах принимали участие? Занимались ли они с тренером? Как долго? И т.д. и т.п.

Преыдушие исследования показывали, что для получения звания гроссмейстера шахматисту требуется как минимум 10 лет. (Как любит подчеркивать психолог Андерс Эрикссон, даже таким вундеркиндам, как Бобби Фишер, начавшим играть в шахматы раньше других, чтобы добиться мирового признания, понадобились те же 10 лет.) О «правиле десяти лет» (оно же —

«правило десяти тысяч часов») ученые знали еще с 1970-х гг., но широкая общественность узнала о нем из книги Малкольма Гладуэлла «Гении и аутсайдеры» [8], изданной в 2008 г. Вот что Гладуэлл пишет об этом правиле.

#### Правило десяти тысяч часов

Авторы работ, посвященных исследованию профессионального мастерства, вновь и вновь подчеркивают: чтобы добиться совершенства при выполнении сложной работы, требуется подготовка в течение определенного времени. Принято считать, что ее минимальная продолжительность — так называемое «магическое число мастера» — составляет десять тысяч часов [выделено автором].

По мнению Гладуэлла, это правило доказывает, что выдающиеся достижения не результат врожденного таланта, а следствие того, что человек оказался в нужное время в нужном месте и сумел накопить соответствующий опыт. Билл Гейтс? Его школа была одной из первых, где установили компьютер и разрешили ученикам самостоятельно им пользоваться. Это позволило юному Биллу одному из первых в мире накопить тысячи часов опыта использования новой машины. Моцарт? Его отец был буквально помешан на репетициях. К тому времени как Моцарт начал разъезжать с гастролями по Европе, он посвятил репетициям куда больше времени, чем любой из его ровесников-музыкантов.

С моей точки зрения, исследования Чарнесса интересны тем, что он не остановился на правиле десяти тысяч часов и пошел дальше. Он спрашивал у людей не только о том, сколько они занимались, но и о том, как именно они это делали. Речь шла о шахматистах, которые провели за игрой в шахматы примерно одинаковое количество времени — около тех самых десяти тысяч часов. При этом одни имели звание гроссмейстера, другие — нет. Поскольку представители обеих групп респондентов потратили на подготовку одинаковое количество времени, их результаты могли зависеть только от того, как именно они готовились. И как же? Именно это и хотел выяснить Чарнесс.

В 1990-е гг. этот вопрос стоял очень остро. В шахматном мире тогда много спорили о том, какие стратегии повышения результативности наиболее эффективны. Одни считали, что главное — участие в турнирах, т.е. практика в условиях ограничений во времени и наличия отвлекающих факторов. Другие настаивали на важности межтурнирной подготовки — изучении теории и занятиях с тренером, позволяющих выявить слабые стороны шахматиста и повысить уровень его мастерства. Большинство шахматистов считало, что важнее участвовать в турнирах. Как оказалось, они ошибались. Количество времени, затраченного на межтурнирную подготовку, не просто коррелировало с результатами; оно было ключевым фактором успеха. Ученые обнаружили, что игроки, получившие звание гроссмейстера, готовились в пять раз дольше, чем те, кто этого звания не получил. Гроссмейстеры тратили на подготовку примерно 5000 часов из 10 000, игроки среднего уровня — всего около 1000 часов.

При ближайшем рассмотрении значение серьезной подготовки становилось еще более очевидным. Чарнесс пришел к выводу, что можно «отбирать и адаптировать учебный материал таким образом, чтобы добиться оптимального уровня сложности заданий». Эта стратегия — полная противоположность стратегии участия в турнирах, когда игрок вынужден подстраиваться под противника, а тот по определению или сильнее, или слабее его, что не способствует росту уровня мастерства. Кроме того, серьезная подготовка

предполагает мгновенную «обратную связь» — оценку работы и критику со стороны тренера (не говоря уже о том, что в учебнике всегда можно найти ответ на шахматную задачу). Например, выдающийся норвежский шахматист Магнус Карлсен платил Гарри Каспарову более \$700 000 в год за то, чтобы тот помог ему сделать интуитивный стиль игры немного более рациональным.

Обратите внимание, что шахматы прекрасно вписываются в наши рассуждения, касающиеся игры на гитаре. Выдающиеся шахматисты относились к подготовке так же, как Джордан Тайс — к репетициям. В обоих случаях подготовка заключалась в выполнении специально подобранных сложных задач, позволяющих совершенствовать необходимые навыки. Она предполагала мгновенную «обратную связь» — оценку работы и критику. А подход тех, кто ценил главным образом участие в турнирах, напоминает мой собственный подход к игре на гитаре. Играть как я — легко и приятно, но это не путь к истинному мастерству. Я играл много часов, в том числе на сцене, с удовольствием исполняя хорошо знакомые песни. Как и средние шахматисты в исследованиях Чарнесса, я копил часы наслаждения, в то время как Джордан как одержимый копил опыт серьезных занятий, который помог ему стать выдающимся музыкантом.

В начале 1990-х гг. Андерс Эрикссон (как и Нил Чарнесс, он подвизался в Университете штата Флорида) для описания серьезных занятий, нацеленных на повышение уровня профессионального мастерства, предложил использовать термин «deliberate practice» — «продуманная подготовка». По Эрикссону, это подготовка по определенному методу (как правило, разработанному наставником), эффективно способствующая совершенствованию конкретных профессиональных навыков индивида»<sup>4</sup>. Как показали сотни последующих исследований, продуманная подготовка позволяет добиваться совершенства в самых разных областях человеческой деятельности, будь то шахматы, медицина, аудит, программирование, бридж, физика, спорт, компьютерный набор текста, фокусы, танцы или музыка<sup>5</sup>. Если вы хотите знать, в чем секрет успеха профессиональных спортсменов, взгляните на график их тренировок. Почти все они с детства под руководством опытных тренеров систематически работают на пределе своих возможностей. Если спросить Малкольма Гладуэлла о том, как он научился писать книги, он тоже сошлется на продуманную подготовку. В книге «Гении и аутсайдеры» он отмечает, что 10 лет учился писать в отделе новостей газеты Washington Post, прежде чем перешел в журнал New Yorker и приступил к работе над книгой «Переломный момент» (The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference (Back Bay Books, 2002))[9], которая принесла ему популярность.

«Когда профессионалы легко и непринужденно демонстрируют высочайший уровень мастерства, создается впечатление, что это не составляет им никакого труда. Поэтому мы склонны объяснять их достижения природными талантами, — пишет Эрикссон. — Однако попытки измерить их врожденные способности... показали, что они мало чем отличаются от способностей других людей»<sup>6</sup>. Иначе говоря, если не принимать во внимание высокий рост профессиональных баскетболистов или обхват грудной клетки нападающих в американском футболе, ученым не удалось найти серьезных подтверждений того, что успехи выдающихся профессионалов объясняются природными факторами. Нет, секрет совершенства — в постоянной продуманной подготовке.

Мне кажется, значение продуманной подготовки часто недооценивают. За

исключением таких сфер деятельности, как шахматы, музыка и профессиональный спорт, в которых царит жесткая конкуренция и необходим строгий режим и постоянные тренировки, мало кто готов совершенствоваться мастерство путем изнурительного ежедневного труда. Эрикссон указывает, что «большинство людей сначала проявляют активность на работе... в течение какого-то времени они стремятся повысить уровень мастерства. Они делают это до тех пор, пока не достигают определенного уровня, который их устраивает. На этом большинство людей останавливаются, и сколько бы они ни работали, как профессионалы они перестают расти». Иными словами, в начале пути вы стремитесь выделиться и усердно работаете, чтобы стать профессионалом. Достигая определенного уровня, вы останавливаетесь и застываете на этом уровне (кривая производительности превращается в прямую). Именно это произошло со мной, когда я играл на гитаре. Это происходит и с шахматистами, предпочитающими серьезной подготовке участие в турнирах, и со многими работниками умственного труда, просто отсиживающими на работе часы. Кривая производительности превращается в прямую.

Когда я впервые познакомился с работами Эрикссона и Чарнесса, эта мысль поразила меня. Оказывается, большинство людей, работающих в сферах, где нет ясного представления о методах подготовки, в какой-то момент перестают расти как профессионалы. Из этого следует один интересный вывод. Предположим, что вы — работник умственного труда, т.е. работаете в сфере, не предполагающей продуманной подготовки. Начав использовать такую подготовку, вы сможете оставить позади своих коллег, так как, скорее всего, будете единственным, кто систематически совершенствует свои навыки. Иначе говоря, продуманная подготовка быстро сделает вас специалистом, которого нельзя не заметить.

Чтобы подход мастера принес успех, надо относиться к работе так, как Джордан относится к игре на гитаре, а Гарри Каспаров — к шахматным тренировкам, т.е. постоянно заниматься продуманной подготовкой. О том, как именно это делать, я расскажу далее в этой главе. Но прежде я должен заметить, что не мне первому пришла в голову эта мысль. Вернувшись к историям Алекса Бергера и Майка Джексона, мы увидим, что они нашли прекрасную работу во многом именно благодаря продуманной подготовке.

## Почему Алекс Бергер любит критику, а Майк Джексон не любит электронную почту

Подумать только: за два года Алекс Бергер поднялся по карьерной лестнице от ассистента до соавтора сериалов, которые смотрит вся страна. По его словам, чтобы научиться писать «на уровне сетевого телеканала», нужно от двух до 25 лет. Свой почти мгновенный взлет он объясняет своей навязчивой идеей — желанием постоянно совершенствоваться, привычкой, приобретенной в те времена, когда участвовал в дебатах. «Я никак не могу утолить жажду совершенства, — уверяет он. — Это как в спорте: нужно постоянно тренироваться и учиться». Алекс признается, что даже сейчас, став состоявшимся сценаристом, он продолжает читать книги по драматургии, пытаясь постичь тайны ремесла. «Я постоянно учусь», — признается Алекс.

И еще: я заметил, что Алекс учится не в одиночку. «Всегда просите коллег и

других профессионалов оценить вашу работу», — советует он. Все проекты Алекса, выполняемые на пути к вершине, проходили обязательное обсуждение. Продолжая работать на NBC, он писал два пилотных сценария: один — для канала VH1, другой — в соавторстве с продюсером, с которым познакомился в National Lampoon. Оба сценария с нетерпением ждали, их в обязательном порядке должны были прочитать и обсудить. Другой пример — сценарий для сериала «Умерь свой энтузиазм», благодаря которому Алекс получил работу у Майкла Эйснера. Сценарист просил коллег высказать как можно больше критических замечаний. «Оглядываясь назад, я испытываю неловкость оттого, что показывал его кому-то», — вспоминает он. Но это было необходимо, если он хотел совершенствоваться. «Надеюсь, лет через 10, оглядываясь назад, я скажу то же самое о том, что пишу сегодня».

Алекс использовал продуманную подготовку, которую Андерс Эрикссон считал необходимым условием профессионального роста. Он работал на пределе своих возможностей, берясь за самые трудные проекты, причем не за один, а сразу за три-четыре, и работал по ночам, продолжая днем ходить на работу. Алекс с нетерпением ждал критики в свой адрес, и даже сегодня ему немного стыдно за качество своей работы. Все это — принципы продуманной подготовки, и она принесла плоды. Алекс смог скопить карьерный капитал и использовать его на рынке, на котором победитель получает все (если, конечно, удастся вырвать у рынка это «все»).

История Майка Джексона демонстрирует такое же отношение к работе и принципам продуманной подготовки. На каждом этапе пути к мастерству Майк брался за проекты, на тот момент выходящие за рамки его возможностей, и добивался успеха. Он выбрал сложную тему диссертации и в результате стал одним из руководителей еще более сложного международного исследовательского проекта. По завершении проекта он пришел в жесткий мир стартапов, где ему пришлось искать источники финансовых средств для аренды помещения и где все зависело только от того, сумеет ли он адаптироваться в этом новом мире.

На всех этапах своего пути Майк не просто напрягал все свои силы. Его работу постоянно оценивали. Так, его исследования в рамках научного проекта передавались рецензентам, и их критика всегда была нелицеприятной. В стартапе «обратная связь» приняла форму бухгалтерского отчета: о работе предприятия лучше всего говорил объем выручки. Если бы он был плохим руководителем, он получил бы самую низкую оценку: стал банкротом.

Сегодня, работая в венчурном инвестиционном фонде, Майк по-прежнему стремится расширять свои возможности и всегда готов выслушать критические замечания в свой адрес. Теперь у него есть замечательный инструмент: таблица, позволяющая контролировать каждый час рабочего времени. «В начале недели я прикидываю, сколько времени придется потратить на разные дела, — поясняет он. — А потом стараюсь придерживаться расписания». В копии таблицы, которую он мне прислал, дела поделены на две категории: текучка (на нее не следует тратить много времени) и важные дела (прямые служебные обязанности). Вот сколько времени он выделяет на каждое дело.

## Майк Джексон: распределение рабочего времени

### Текучка

<i>Дела</i>	<i>Количество часов в неделю</i>
Электронная почта	7,5
Ланч, кофе-брейки и пр.	4
Планирование и организационные вопросы	1,5
Встречи с партнерами и административные обязанности	4
Еженедельное совещание по фандрайзингу	1

### Прямые служебные обязанности

<i>Дела</i>	<i>Количество часов в неделю</i>
Работа над материалами по фандрайзингу	3
Фандрайзинг	12
Проверка благонадежности компаний	3
Поиск новых клиентов	3
Встречи и телефонные разговоры с потенциальными инвесторами	1
Работа с компаниями из списка	2
Общение и профессиональный рост	3

Майк пользуется этой таблицей, чтобы расходовать время рационально и обдуманно. «Иначе может получиться так, что весь день уйдет на написание ответов на электронные письма, — поясняет он. — А это пустая трата времени». Майк без зазрения совести признается, что «не тратит много времени на электронную почту». Даже когда мы работали над интервью для этой книги, Майк не всегда отвечал на мои письма, в которых я просил о следующей встрече. В конце концов я понял, что лучше всего звонить ему по телефону в то время, когда он едет в свой офис в Пало-Альто. И действительно, с точки зрения Майка, это время лучше всего подходит для телефонных разговоров. Если он ежедневно будет тратить время на переписку со мной или студентами школ бизнеса, просящими у него совета, или на другие маловажные дела, это помешает ему заниматься фандрайзингом и искать надежных контрагентов, т.е. выполнять свои прямые обязанности. А ведь именно по тому, насколько хорошо он это делает, и судят о его работе. Может быть, кому-то нежелание отвечать на письма может показаться невежливым, но не мне. Ведь в конце концов я понял, как до него достучаться, — звонить ему, пока он в дороге, т.е. учитывая его расписание.



Тщательно изучив таблицу Майка, вы также заметите, что он стремится максимально (до 18 часов) сократить количество времени, затрачиваемое на выполнение обязанностей, не способствующих совершенствованию профессиональных навыков. Большая часть его рабочей недели посвящена важным задачам: привлечению финансирования, отбору объектов инвестиций и помощи компаниям фонда (27 часов). Без тщательного отслеживания затрат рабочего времени это соотношение было бы совсем другим.

Это прекрасный пример использования принципов продуманной подготовки. «Я хочу тратить время на решение действительно важных задач, а не на сиюминутные дела», — поясняет Майк. В конце каждой недели он делает распечатку и проверяет, удалось ли ему соблюсти расписание, а также вносит соответствующие коррективы на следующую неделю. Тот факт, что менее чем за три года его трижды повышали в должности, говорит о том, что продуманная подготовка принесла плоды.

## Пять секретов мастерства

Истории Алекса Бергера и Майка Джексона — прекрасный пример эффективности продуманной подготовки в сфере умственного труда. Тем не менее кому-то может быть не совсем понятно, как все-таки интегрировать эту стратегию в трудовую жизнь. Поэтому с учетом научных рекомендаций, касающихся продуманной подготовки, и реальных историй таких мастеров, как Алекс и Майк, я разработал поэтапную схему ее успешного практического применения. Далее я перечислю эти этапы. Универсальной формулы не существует, но продуманная подготовка требует системного подхода, поэтому я надеюсь, что моя схема будет вам полезна.

### Этап 1. Определитесь с рынком

Для ясности введем ряд новых терминов. Допустим, вы наращиваете карьерный капитал в какой-либо сфере. Представьте, что вы выходите с ним на определенный рынок капитала. Существует две разновидности рынков капитала: во-первых, рынки, на которых победитель получает все, во-вторых — аукционы. На рынке, где победитель получает все, ценится только один вид карьерного капитала, и множество людей конкурируют за этот рынок. Примером такого рынка может служить телевидение, потому что единственное, что там имеет значение, — умение писать хорошие сценарии. Иными словами, единственный вид карьерного капитала на этом рынке — литературный талант.

В отличие рынка, на котором победитель получает все, аукцион более аморфен. На нем представлены различные виды карьерного капитала, и каждый участник рынка может собрать уникальную коллекцию навыков. Пример аукциона — сфера экологически чистых технологий. Так, карьерный капитал Майка Джексона включал опыт в области рынков возобновляемой энергии и предпринимательства, однако найти работу в этой сфере можно и благодаря многим другим навыкам.

С учетом сказанного первый шаг в области разработки стратегии продуманной подготовки состоит в том, чтобы понять, на рынке какого типа вы будете конкурировать. Ответить на этот вопрос не так просто, как кажется. Интерпретировать историю Алекса можно несколько иначе, чем это было сделано

выше. Я допускаю, что, приехав в Лос-Анджелес, он решил, что индустрия развлечений — это аукцион. Начав работать веб-редактором в National Lampoon, он пополнил ряды юных писателей-юмористов. Он также снял пилотный выпуск бюджетного шоу для своей организации. Эти действия имеют смысл на рынке аукционного типа, где важно копить разные виды капитала. Но индустрия развлечений не аукцион. Это рынок, на котором победитель получает все. Алекс быстро понял, что, если хочешь стать телесценаристом, от тебя требуется только одно: умение хорошо писать. Ему понадобился год, чтобы понять свою ошибку, но как только он понял ее, он ушел из Lampoon и стал ассистентом руководителя телеканала, чтобы скопить капитал одного-единственного вида, который ценится в данной сфере. Именно тогда его карьера и пошла вверх.

Рынок, на котором победитель получает все, часто путают с аукционом. Я частенько встречаю примеры подобной путаницы в хорошо знакомой мне области — блогосфере. Вот типичное письмо от блогера, стремящегося привлечь больше читателей (я получаю множество таких писем):

Я веду блог уже месяц. Количество просмотров достигло 3000. Но показатель отказов невероятно высок, особенно при переходе с новостных сайтов Digg и Reddit, — он доходит до 90%. Что можно сделать, чтобы снизить этот показатель?

Этот начинающий блогер подходит к блогосфере как к рынку аукционного типа. Он считает, что на этом рынке в ходу различные виды капитала (формат, частота публикаций, оптимизация сайта, легкость нахождения в социальных сетях — не даром этот блогер потратил кучу времени на то, чтобы каждый его пост появлялся во всех социальных сетях). Он уверен, что главное — статистика, и надеется, что с помощью правильного использования различных видов капитала добьется показателей, позволяющих зарабатывать деньги. Но дело в том, что блоги, авторы которых дают полезные советы (а именно такой блог ведет автор письма), — это не аукцион, а рынок, на котором победитель получает все. Единственное, что имеет значение на этом рынке, — нравятся ли публикации читателям.

Лучшие блоги этой категории обычно отличаются корявым дизайном, но это неважно. Главное, что они нравятся читателям. Если вы понимаете, к какому типу рынка относится блогосфера, вы не станете беспокоиться из-за показателя отказов, а просто постараетесь рассказать людям что-то интересное. Именно на это и должны быть нацелены ваши усилия, если вы хотите добиться успеха.

Что касается Майка Джексона, то он правильно определил вид своего рынка (аукцион). Он не знал точно, чем хочет заниматься, но понимал, что его работа будет связана с экологией, поэтому поставил перед собой цель: скопить любой капитал, способный обеспечить успех на этом достаточно широком поле деятельности.

## Этап 2. Определитесь с капиталом

Определившись с рынком, следует понять, какой вид карьерного капитала вам нужно копить. Если вы выходите на рынок, где победитель получает все, думать особенно не о чем: на этом рынке по определению ценится только один вид капитала. На рынке аукционного типа можно маневрировать. На таком рынке полезно использовать эвристический подход и «стучаться в открытые двери», т.е. копить наиболее доступный капитал. Например, Майк Джексон, получив ученую

степень, подключился к работе профессора из Стэнфорда, занимающегося исследованиями в области экологической политики. Это решение помогло ему приобрести базовый карьерный капитал — глубокое понимание механизмов работы мирового рынка эмиссионных квот. В то же время не следует забывать о том, что Майк имел такую возможность, потому что учился в Стэнфорде и писал диссертацию на эту тему. Поэтому ему было нетрудно освоиться со своей новой ролью. А вот человеку со стороны вряд ли доверили бы вести важный проект.

Преимущество «открытых дверей» состоит в том, что они позволяют накопить карьерный капитал быстрее, чем если бы вы начинали с нуля. Карьерный капитал — как товарный состав: гораздо труднее заставить его тронуться с места, чем изменить направление движения. Иначе говоря, трудно начинать с нуля в новой сфере деятельности. Если бы Майк, например, решил уйти из Стэнфорда и пойти работать в частную экологическую некоммерческую организацию, ему пришлось бы начинать с чистого листа, не имея форы. Но учась в Стэнфорде, нетрудно было начать работать с профессором этого университета и соответственно быстро накопить серьезный карьерный капитал.

### Этап 3. Выберите цель

Решив, какие навыки следует приобретать, на данном этапе вы можете воспользоваться результатами исследований в области продуманной подготовки. Первое, что мы узнаем из научной литературы, — это что необходимо поставить перед собой ясную цель. Если вы не знаете, чего хотите и к чему стремитесь, ваши усилия вряд ли окупятся. Джефф Колвин, редактор журнала *Fortune* и автор книги о продуманной подготовке<sup>7</sup>, прямо пишет в статье, опубликованной в его журнале, что продуманная подготовка «требует правильно поставленной цели»<sup>8</sup>.

Если спросить музыканта Джордана Тайса, чего он хочет в данный конкретный момент, он ответит мгновенно: разумеется, освоить новую, более сложную технику игры. Алекс Бергер тоже знает, чего хочет: писать серьезные сценарии. Примером может служить сценарий, над которым он работал еще в должности ассистента, мечтая передать его в агентство. Для этого сценарий должен был быть достаточно хорошим. Наш герой прекрасно понимал, что ему нужно было для успеха в тот момент.

### Этап 4. Тянитесь вверх и не бойтесь критики

В статье Джеффа Колвина, процитированной выше, содержится полезное соображение, касающееся продуманной подготовки:

Приятно делать то, что хорошо получается, но продуманная подготовка требует совсем другого. <...> Она требует, чтобы мы полностью сконцентрировались на выполнении какой-либо задачи, работая на пределе своих возможностей. Именно это делает ее продуманной — в отличие от бессмысленного повторения гамм или перебрасывания теннисного мяча, чем занимается большинство людей.

Если вы придете на работу и будете делать, что вам говорят, то, как писал Андерс Эрикссон, достигнете определенного уровня мастерства, а затем кривая профессионального роста превратится в прямую. Но отчаиваться не надо: продуманная подготовка поможет вам достичь высот профессионального мастерства, и вы будете вне конкуренции. Однако и расслабляться тоже не стоит:

причина, по которой лишь немногие достигают высот, именно в том и заключается, что, как напоминает Колвин, продуманная подготовка — занятие трудное и не слишком приятное.

Мне нравится, когда продуманную подготовку сравнивают с упражнением на растяжку. Эта метафора очень точно передает мои собственные ощущения при освоении, например, нового математического метода. Думать трудно, и кажется, что мозг буквально растягивается, чтобы вместить в себя новое знание. Нейроны приходят в движение, образуя новые конфигурации. Любой математик подтвердит, что это ощущение не спутаешь с удовольствием от легкой и приятной умственной разминки — использования хорошо знакомых методов. Но упражнения на растяжку (и это тоже подтвердит любой математик) — обязательное условие профессионального роста.

Добиваясь своей цели, вы должны испытывать такие же ощущения. Если вам слишком комфортно, значит, вы не двигаетесь вперед.

Но мало просто отказаться от комфорта. Нужно еще научиться объективно оценивать достигнутые результаты и принимать критику, в том числе уничижительную. Как поясняет Колвин в своей статье в *Fortune*, «вы можете считать, что прекрасно подготовились к собеседованию, но ваше мнение в данном случае не в счет». Как хочется думать, что вы уже решили какую-то задачу, и как приятно вычеркнуть ее из списка! Но неліцеприятная и даже уничижительная критика не даст вам расслабиться и будет толкать вперед.

Алекс Бергер всегда стремился к тому, чтобы его сценарии обсуждали, оценивали и критиковали. Вспомните: в первый год работы он копил серьезный карьерный капитал, работая над пилотным сценарием для канала VH1 и другим, написанном в соавторстве с продюсером, с которым познакомился в *National Lampoon*. В обоих случаях это была работа с профессионалами, не стеснявшимися оценивать и критиковать его работу. И хотя сегодня, по словам Алекса, ему неловко за качество этого материала, он не может не признавать, что критика коллег помогала ему расти.

## Этап 5. Наберитесь терпения

В 2007 г. в интервью Чарли Роузу Стив Мартин рассказывал о том, как учился играть на банджо: «Я подумал: если не брошу банджо сейчас, то в один прекрасный день окажется, что играю на нем вот уже 40 лет, а если что-то делать так долго, глядишь, что-нибудь и получится».

Мне кажется, о терпении лучше не скажешь. Научиться играть на банджо нелегко, и Мартин не надеялся, что его труды окупятся ранее чем через 40 лет. Признание придет после долгого периода разочарований, тяжелого труда и недовольства посредственной игрой. В своих мемуарах Мартин постоянно напоминает об этом, когда пишет о том, какую роль в его достижениях сыграло усердие[10]. Интересно, что Мартин по-своему трактует это понятие. Он имеет в виду целеустремленность — умение игнорировать все цели, кроме главной, а также все отвлекающие факторы. На последнем этапе внедрения продуманной подготовки в трудовую жизнь следует проявлять максимальное усердие.

Логика такова. Чтобы скопить карьерный капитал, требуется время. Алексу понадобилось около двух лет серьезной продуманной подготовки, чтобы по его первому сценарию сняли серию. Майк Джексон смог обменять карьерный

капитал на работу своей мечты через пять лет после окончания колледжа.

Вот почему Мартин так ценит усердие: без терпения и готовности сосредоточиться на главной цели легко сбиться с пути прежде, чем будет накоплен карьерный капитал. Мартин, день за днем сражающийся с банджо, — трогательная картина, не правда ли? Она передает ощущения, возникающие в процессе накопления карьерного капитала: вы работаете на пределе возможностей, «растягиваетесь» изо дня в день, месяц за месяцем, пока наконец не остановитесь на мгновение и не воскликнете: «Надо же — у меня все получается и, похоже, не я один так считаю!»

Краткое содержание раздела «Правило второе»

В этом разделе речь шла об общепринятых взглядах на то, как найти любимую работу. Я постарался показать несостоятельность теории мечты, согласно которой идеальная работа должна соответствовать вашим увлечениям. Я почти не обнаружил доказательств того, что у большинства людей есть увлечения, которые надо только выявить. Надежды на то, что где-то есть замечательная, предназначенная именно для вас работа, — путь к хроническому недовольству и разочарованию. Вы их испытаете, когда окажется, что реальная работа — это не «работа мечты».

Мы затронули и другой вопрос, вытекающий из нашего «правила первого». Если гоняться за мечтами бессмысленно, как же тогда искать любимую работу? Мы выяснили, что качества, делающие работу привлекательной, встречаются редко и ценятся высоко. Если вы хотите найти работу, обладающую этими качествами, вы должны предложить работодателю редкие и ценные профессиональные навыки. Я назвал эти навыки карьерным капиталом и постарался показать, что лишь значительный капитал может стать фундаментом блестящей карьеры.

Мы также рассмотрели процесс накопления карьерного капитала. Я привел доказательства того, как важно использовать подход мастера — мыслить как мастер, т.е. постоянно думать о том, что ты можешь дать миру. Подход мастера — полная противоположность более распространенного подхода мечтателя, который думает только о том, что мир может предложить ему.

Но даже используя подход мастера, не так просто стать «работником, которого нельзя не заметить». Вам поможет представленная в данном разделе научная концепция продуманной подготовки. В основе такой подготовки лежит максимальное напряжение сил и работа на пределе возможностей. Вы буквально «растягиваетесь», испытывая ощущение дискомфорта. При этом вы готовы получать самую суровую критику. Музыканты, спортсмены и шахматисты в отличие от работников умственного труда хорошо знают, что такое продуманная подготовка. Но если вы — работник умственного труда, не отчаивайтесь: используя для профессионального роста продуманную подготовку, вы обязательно обгоните коллег и накопите серьезный карьерный капитал.

## Откажитесь от повышения (или Как важно быть свободным)

### Глава восьмая

## Волшебный эликсир «работы мечты»

В ней речь идет о независимости и свободе действий — важнейших качествах привлекательной работы

### Загадочная притягательность «Красного огня»

Когда в 2000 г. Райан Войланд окончил колледж и получил диплом одного из университетов Лиги плюща, он не последовал примеру своих однокашников, бросившихся искать работу в крупных банках и консалтинговых компаниях. Он сделал нечто совершенно неожиданное: купил ферму. Участок Райана находится в Грэнби (штат Массачусетс), городке с населением 6000 человек, расположенном к югу от Амхерста. Земля здесь не самая плодородная (лучшие участки располагаются дальше на запад, в долине реки Коннектикут), но Райану как-то удается выращивать фрукты и овощи. Он назвал свое предприятие Red Fire Farm (ферма «Красный огонь»).

К тому времени, как я в 2011 г. приехал на ферму, чтобы провести там день, Райан со своей женой Сарой выращивал органическую продукцию на участке площадью 28 га. Основной доход он получал за счет субсидий в рамках программы общественной поддержки (Community Supported Agriculture, CSA), подписчики которой в начале сезона оплачивают свою долю будущего урожая, а затем каждую неделю забирают товар в специальных палатках, расположенных по всему штату. В 2011 г. у Райана было около 1300 клиентов, и новым желающим присоединиться к программе приходилось отказываться, так как спрос превышал предложение.

Иными словами, ферма «Красный огонь» пользуется успехом. Но я приехал в Грэнби не поэтому. У меня был свой интерес: я хотел понять, почему Саре и Райану нравится их образ жизни.

Надо сказать, я был не единственным, чье внимание привлек «Красный огонь». У фермы множество поклонников. Когда Сара и Райан устраивают различные мероприятия — например, праздник урожая клубники или осенний «Фестиваль тыквы», билеты расходятся как горячие пирожки. Я слышал, как одна дама бальзаковского возраста говорила своей приятельнице, что «обожает Сару и Райана», хотя и не была с ними лично знакома. Эта женщина приехала в Грэнби только потому, что узнала, что там живут такие люди, как Райан и Сара.

Разумеется, дело не только в самом «Красном огне». Убежать от городской суеты, купить ферму или найти какой-то другой способ изменить образ жизни и существовать в гармонии с природой — заветная мечта любого офисного служащего. В последние годы в газете The New York Times было напечатано

несколько статей о банкирах, бросивших свои банки и уехавших в штат Вермонт, чтобы заниматься сельским хозяйством (дело обычно кончалось тем, что эти «пейзане» с позором возвращались в свои городские квартиры, а об их деревенских приключениях им напоминала лишь перепачканная землей шляпа). Казалось бы, работа на свежем воздухе, на солнышке, без компьютерного экрана перед глазами — что может быть лучше? Но так ли это?

В поисках ответа на этот вопрос я и приехал на ферму «Красный огонь». Лично у меня никогда не возникало желания переехать в деревню, но, думал я, если бы я смог понять, почему сельский образ жизни так притягателен, возможно, мне удалось бы украсить свою городскую жизнь. Иными словами, чтобы понять, как люди находят любимую работу, нужно было разгадать тайну «Красного огня». Я написал Райану и Саре и спросил, можно ли мне провести у них день, буквально следуя за ними по пятам. Они разрешили мне это сделать. Я взял ноутбук, достал рабочие ботинки и поехал на запад от Бостона. Передо мной стояла задача: разгадать секрет притягательности «Красного огня».

## Тайна «Красного огня»

Вскоре после приезда Райан и Сара пригласили меня на ланч. Кухня у них небольшая, но очень удобная и уютная. Повсюду стоят поваренные книги и банки с травами, названия которых от руки написаны на этикетках. Сара подала сэндвичи — местный хлеб из девяти злаков, фасоль и толстый кусок чеддера. Я спросил у Райана, как он стал сельским хозяином. Ведь если я хотел понять, что делает его жизнь счастливой сегодня, нужно было выяснить, как он вообще попал сюда. Как вы помните из разделов «Правило первое» и «Правило второе», к этому моменту я уже имел собственные, отличающиеся от общепринятых представления о том, как люди находят любимую работу. В разделе «Правило первое» я показал: гоняться за мечтами — бессмысленное занятие, потому что у подавляющего большинства людей нет мечты или увлечения, под которые можно было бы «подогнать» работу. В разделе «Правило второе» я рассказал о людях, сделавших прекрасную карьеру. Они начинали с приобретения редких и ценных профессиональных навыков, т.е. копили карьерный капитал, а затем обменивали его на качества, делающие работу привлекательной. Эти люди понимали: чтобы найти хорошую работу, надо уметь работать хорошо. Поэтому я радовался, слушая историю Райана, которую он рассказывал за ланчем: она подтверждала мою правоту.

Скажем сразу: Райан никогда не мечтал стать фермером. Как это случилось со многими людьми, любящими свою работу, его профессия сама собой вошла в его жизнь, а увлеченность работой усиливалась по мере накопления опыта. Райан вырос в Грэнби, но его родители не были фермерами. «В детстве я почти ничего не знал о том, как выращивать овощи», — рассказывает он. В средней школе Райана интересовало то же, что и всех мальчишек его возраста: где взять деньги на карманные расходы. У него была предпринимательская жилка: он то подрабатывал почтальоном, то собирал пустые банки и сдавал их на переработку. Но поворотным моментом стала продажа собственноручно собранной дикой черники, упакованной в картонные коробочки. «Я поставил зонтик у дороги, — рассказывает он, — и открыл свою первую фермерскую палатку». Быстро обнаружилось, что это был хороший способ заработать.

Затем Райан стал продавать излишки «урожая» из родительского сада. Чтобы увеличить доходы, он уговорил родителей отдать сад в его полное распоряжение. «Отец был просто счастлив», — вспоминает он. В этот момент Райан решил серьезно заняться накоплением карьерного капитала: «Я читал о садоводстве все, что только мог достать... тысячи книг, статей и брошюр». Вскоре он расширил родительский сад, обработав большую часть участка позади дома, и заказал машину компоста, чтобы повысить урожайность.

В старших классах Райан уже арендовал 4 га земли у местного фермера, а летом нанимал рабочих для уборки урожая. Он взял кредит в массачусетском Агентстве обслуживания фермеров и купил подержанный трактор. Это позволило расширить бизнес и продавать продукцию не только у дороги, но и на фермерском рынке, а также поставлять ее нескольким оптовикам. После школы Райан поступил в сельскохозяйственный колледж Корнеллского университета, чтобы стать профессионалом и получить ученую степень в области садоводства и овощеводства. По выходным он возвращался домой, чтобы не запускать арендованные поля.

Что поразило меня в истории Райана, так это то, что он не решил в один прекрасный день, что сельское хозяйство — его страсть, и не отправился в деревню, чтобы заняться сельским хозяйством. До 2001 г., когда он стал полноценным сельским хозяином, купив первый участок земли, он уже около десяти лет как одержимый копил карьерный капитал. Возможно, его истории не хватает романтики. Было бы куда интереснее, если бы он в один прекрасный день бросил работу в городе, чтобы жить в деревне и каждое утро просыпаться с петухами. Но она подтверждает то, в чем я не раз убеждался (см. разделы «Правило первое» и «Правило второе»): чтобы иметь хорошую работу, надо уметь работать хорошо.

Когда мы покончили с ланчем, я уже знал всю историю фермы «Красный огонь», но все еще не понимал, в чем секрет ее привлекательности. Понимание пришло, когда мы вышли из дома и отправились осматривать хозяйство. Я заметил одну вещь. Когда хозяин начал показывать, где что у него растет, он совершенно расслабился. Дело в том, что Райан очень застенчив. Когда ему приходится выступать публично, он говорит сбивчиво и быстро, словно извиняясь за то, что кого-то перебил. Но стоит ему заговорить о фермерских делах, объясняя, чем песчаные почвы долины реки Мерримак отличаются от суглинка в окрестностях городка Пакстон, или рассказывая о новой стратегии борьбы с сорняками моркови, как робость сменяется уверенностью мастера, который знает, что делает, и радуется тому, что может применить свои знания на практике.

Сара тоже пылала энтузиазмом, рассказывая о программе общественной поддержки фермеров и работе над имиджем фермы. В 2007 г., когда Сара переехала к Райану в Грэнби, она уже была сторонницей органического сельского хозяйства и вышеупомянутой программы. Она изучала экологическую политику в Колледже Вассара, где ей однажды попал в руки проект программы поддержки фермеров Пукипси. Под влиянием этого проекта после окончания колледжа она запустила собственную скромную программу в соседнем городке Стаффорд-Спрингс (штат Коннектикут). Став хозяйкой фермы, Сара получила возможность активно заниматься любимым делом. Ей было где развернуться, и она явно получала от этого удовольствие.

В конце концов я все-таки понял, что делает фермерский образ жизни таким



привлекательным: независимость и свобода действий. Райан и Сара инвестировали свой (весьма значительный) карьерный капитал в возможность самостоятельно решать, что и как делать. Их труд нелегок. Погостив на ферме, я убедился, что это сложное и беспокойное хозяйство. Но Райан и Сара сами распоряжаются своей жизнью, и у них это хорошо получается. Иными словами, притягательность «Красного огня» объясняется вовсе не возможностью трудиться на свежем воздухе, наслаждаясь хорошей погодой (как я узнал, погода для фермеров скорее источник неприятностей, чем наслаждения) и отсутствием компьютера (всю зиму Райан работает в Excel, планируя посадки, а Сара проводит за компьютером значительную часть дня, управляя делами фермы). Владельцев предприятия привлекают свобода и независимость. Райан и Сара живут полной жизнью и сами решают, что и как делать.

Как будет показано далее, независимость и свобода действий привлекают не только Райана и Сару. Оказывается, эти качества работы важны для всех и их можно добиться с помощью карьерного капитала. Именно эти качества делают работу привлекательной, и их значение так велико, что я назвал их волшебным эликсиром «работы мечты».

## Что дает свобода

Райан и Сара ни от кого не зависят. Именно это делает жизнь на ферме «Красный огонь» такой привлекательной. Однако независимость и свободу действий ценят не только фермеры. Результаты исследований, продолжающихся не одно десятилетие, показывают, что это важнейшие качества, делающие работу любимой, а трудовую жизнь — осмысленной, успешной и счастливой. Так, в своем бестселлере 2009 г. — книге «Драйв» — Дэниел Пинк подробно рассказывает о том, почему свобода и независимость делают жизнь людей полной и радостной<sup>1</sup>. На основании результатов ряда исследований в этой области он утверждает, что свобода и независимость — залог успехов в учебе, труде и спорте, а также счастья в личной жизни.

Пинк ссылается на результаты исследования ученых из Корнеллского университета. Они проследили за судьбой трехсот небольших компаний. Работники одних компаний имели возможность работать самостоятельно, работников других начальство жестко контролировало. Оказалось, что «свободолюбивые» компании росли в четыре раза быстрее «контролеров». В ходе другого исследования (я познакомился с ним, работая над этой книгой) учителям средней школы, расположенной в неблагополучном районе, предоставили возможность работать самостоятельно. Результат был налицо — учителя стали чаще получать повышение, а учащиеся (к удивлению исследователей) — более высокие оценки<sup>2</sup>.

Чтобы убедиться в том, как важна независимость на рабочем месте, посмотрите на компании, использующие новый подход к организации труда, ориентированный исключительно на результат. Этот подход еще называют «Важен только результат» (Results-Only Work Environment — ROWE). В компании, работающей по принципу ROWE, единственное, что имеет значение, — это результаты работы. Не важно, когда вы приходите на работу и когда уходите, в какое время года берете отпуск и насколько часто проверяете электронную почту, — работники сами решают, что, как и когда делать. «Все

просто: есть результат — есть работа», — любят повторять сторонники ROWE. В кейсах компаний, работающих по принципу ROWE (их можно найти в Интернете), вы обнаружите множество подтверждений того, что независимость заставляет работников трудиться в полную силу. Так, в штаб-квартире Best Buy в командах, применивших принцип ROWE, количество увольнений снизилось на 90%. «Мне нравится работать по принципу ROWE. <...> Я чувствую, что моя судьба в моих руках», — говорит один из сотрудников Best Buy.

Последствия применения ROWE изучались и в штаб-квартире компании Gap. «Независимые» работники утверждали, что чувствуют себя более счастливыми и стали работать лучше. «Никогда не видел своих сотрудников такими довольными», — признавался один менеджер. Около 80% работников некоммерческой организации, расположенной в городке Редлендс (штат Калифорния), — первой такой организации, применившей подход ROWE, — сообщили, что работа стала казаться им более интересной, а более 90% признались, что стали жить лучше. Редкое единодушие! И это лишь несколько примеров из множества.

Чем больше читаешь исследовательской литературы, тем яснее становится: получив возможность самостоятельно решать, что и как делать, люди чувствуют себя более счастливыми, начинают больше интересоваться своей работой и получать больше удовлетворения от ее результатов. Прокрутите в голове список лучших, на ваш взгляд, работ, и вы увидите, что в основе их привлекательности чаще всего лежит именно независимость. В разделе «Правило третье» рассказывается о представителях самых разных профессий, сумевших добиться независимости и нашедших любимую работу. Это и программист-фрилансер, которая может позволить себе устроить выходные в середине рабочей недели, чтобы насладиться хорошей погодой; и врач, взявший двухгодичный отпуск, чтобы открыть собственную компанию; и известный предприниматель, раздавший свои миллионы и распродавший имущество, чтобы свободно путешествовать по миру. Все эти люди живут так, как им нравится, и, как вы увидите, они получили такую возможность, став свободными и независимыми работниками.

Итак, если вы хотите найти любимую работу, сначала надо скопить карьерный капитал, а затем инвестировать этот капитал в качества, делающие ее привлекательной. Главное из таких качеств (а значит, важнейший объект инвестиций) — независимость и свобода действий. Но добиться независимости непросто. Вот почему в следующих главах данного раздела мы поговорим о том, как это сделать, и постараемся больше узнать об этом удивительном качестве.

## Первая ловушка независимости

В ней речь идет о том, как опасно стремиться к независимости, не имея достаточного карьерного капитала

### Джейн — искательница приключений

Джейн очень ценит независимость. Она была очень способной девочкой — даже вошла в 1% учеников, получивших высший балл в стандартизированных тестах, а потом поступила в один из лучших университетов. Но после окончания учебы наша героиня не захотела идти традиционным путем и искать стабильную и хорошо оплачиваемую работу. Она хотела чего-то особенного. Девушка занималась спортом — участвовала в благотворительном велопробеге и в соревнованиях по триатлону — и вообще мечтала о жизни, полной приключений. В ее «план жизни», копию которого она мне прислала, входили морские и сухопутные путешествия на безмоторных средствах передвижения: «Австралия (на моноцикле?). Антарктика (на собачьей упряжке?)». В списке были и другие подвиги, в том числе намерение прожить месяц в условиях дикой природы «без всяких приспособлений» и научиться искусству глотания огня.

В качестве источника финансирования своих приключений Джейн весьма туманно указала «несколько сайтов, не требующих активной поддержки и приносящих стабильный доход, достаточный для осуществления целей, указанных в плане». По ее расчетам, на покрытие основных расходов хватило бы \$3000 в месяц. Апофеозом жизни, полной приключений, должно было стать «создание некоммерческой организации для пропаганды моих представлений о здоровье, потенциальных возможностях человека и правильном образе жизни».

На первый взгляд может показаться, что Джейн похожа на Райана и Сару с фермы «Красный огонь». Она считает, что независимость и свобода действий важнее богатства и престижа. Как и Райан, обменявший университетский диплом на участок земли, она сошла с проторенного пути, ведущего к стабильной, но скучной работе. Но в отличие от Райана и Сары Джейн пока не удалось осуществить свои планы. Вскоре после нашей встречи она рассказала, что стремление к независимости заставило ее принять радикальное решение — бросить учебу. Однако прошло совсем немного времени, и Джейн поняла: если она намерена вести определенный образ жизни, ей придется искать людей, готовых его оплачивать.

«Сегодня передо мной стоит проблема финансовой независимости, — говорит она. — Бросив учебу, я попробовала заниматься бизнесом. Я работала фрилансером и начала вести блог, но бросила эти проекты еще до того, как они начали приносить доход». В блоге, который, как она надеялась, станет фундаментом ее «империи», приносящей регулярный доход, за девять месяцев появилось всего три публикации.

Джейн столкнулась с суровой правдой жизни: убедить людей отдать вам деньги нелегко. «Да, мне бы хотелось продолжать в том же духе, — признается

она. — Но ведь и кушать хочется, а на еду нужны деньги». Не имея даже диплома колледжа, найти деньги оказалось трудно. Как оказалось, желание прокатиться по Антарктике на собачьей упряжке не вставишь в резюме.

## Для независимости нужен капитал

Все хотят быть независимыми. Погостив на ферме «Красный огонь», я понял, что именно о ней мечтают по ночам узники тесных и душных городских офисов. Ради нее Джейн отказалась от беззаботной студенческой жизни и отправилась на поиски приключений. Но она попала в ловушку, в которую могут угодить многие любители свободы.

Первая ловушка независимости

Настоящей независимости нельзя добиться без карьерного капитала.

В разделе «Правило второе» я постарался показать, что карьерный капитал — главное условие получения любимой работы. Я писал, что сначала надо накопить этот капитал, став хорошим специалистом, т.е. отточив редкие и ценные профессиональные навыки, которые можно обменять на качества работы, делающие ее привлекательной. В последней главе раздела я доказывал, что независимость и свобода действий — одни из самых ценных качеств, которые можно получить в обмен на карьерный капитал. Джейн частично признает мою правоту, когда речь идет о ценности свободы и независимости. Но, к сожалению, она упускает из виду первую часть моих рассуждений: эти качества можно получить только в обмен на что-то столь же ценное. Иными словами, она попыталась обрести независимость, не имея карьерного капитала, который могла бы предложить взамен, и в результате ее мечта о независимости растаяла как дым. В отличие от Джейн, Райан с фермы «Красный огонь» избежал этой ловушки: прежде чем с головой погрузиться в сельское хозяйство, он 10 лет копил карьерный капитал.

С этой ловушкой мы уже сталкивались: в нее угодила Лиза Фер, о которой я рассказывал в разделе «Правило второе». Как вы помните, Лиза бросила работу в рекламе и занялась бизнесом, открыв студию йоги, хотя за плечами у нее были лишь месячные курсы и сертификат тренера. Как и Джейн, она пыталась обрести независимость, не имея карьерного капитала. И, как и Джейн, осталась без денег: не прошло и года, как она уже стояла в очереди за бесплатными обедами.

Чем глубже я изучал феномен независимости, тем больше встречал людей, совершивших ту же ошибку, что Джейн и Лиза. История Джейн — лишь одна из растущего множества историй людей, пожелавших стать «хозяевами собственной жизни». Такие люди считают, что нет смысла жить по чужим правилам, нужно самим творить свой жизненный путь, желательно легкий и приятный. Примеры такого подхода встречаются на каждом шагу — многие его сторонники пишут о своих подвигах в блогах.

В целом в этом подходе нет ничего плохого. Пример Тимоти Феррисса, предложившего термин «дизайн образа жизни», показывает, что он может приносить и добрые плоды. (Сам Тимоти — обладатель огромного карьерного капитала, позволяющего финансировать любые приключения.) Но если вы не пожалеете времени на блоги менее известных «дизайнеров образа жизни», вы увидите, что у рассматриваемого подхода есть и минусы. К сожалению, большинство таких «бунтарей», как Джейн, упускают из виду следующее: чтобы

стать независимыми, им придется найти надежный источник дохода, позволяющего вести нестандартный образ жизни. Они думают, что главное — набраться смелости и стать независимым, а все остальное — мелочи, не стоящие внимания.

Вот что пишет один из множества таких блогеров, бросивших работу, когда ему было 25: «Мне осточертела так называемая “нормальная” жизнь, работа на дядю с девяти до пяти и постоянная нехватка времени и денег на любимые занятия. <...> Поэтому я отправляюсь в крестовый поход, чтобы показать вам и всему миру, как обычный, ничем не примечательный парень... может с нуля создать свой бизнес, который даст ему средства к существованию, посвященному Мечте с большой буквы». «Бизнес», о котором пишет этот молодой человек, как и в случае многих других «дизайнеров образа жизни», — это его блог, посвященный жизни самого «дизайнера». Иными словами, единственный продукт, который он производит, — это пропаганда образа жизни, отличного от «нормального». Не нужно быть экономистом, чтобы понять, что этот продукт не представляет никакой ценности. Или, используя наши термины, голый энтузиазм не есть нечто редкое и ценное и потому не может считаться карьерным капиталом. «Дизайнер образа жизни» хотел приобрести ценное качество, но оказалось, что ему нечем за него заплатить.

Неудивительно, что энтузиазм блогера быстро увял. Три месяца он регулярно писал о финансировании нетрадиционного образа жизни за счет публикаций в Интернете (при том что его собственный сайт не давал дохода), а затем в его записях начало сквозить разочарование. Однажды он с явным раздражением заметил: «Я вижу, что читатели приходят и уходят. Я из кожи вон лезу, чтобы написать интересный материал, нахожу потрясающих людей... но, увы, многие просто приходят и уходят. Это все равно что носить воду решетом». Затем он подробно изложил свой план «расширения аудитории», состоящий из десяти пунктов. В плане есть такие пункты, как «2. Добавь ЭНЕРГИИ» и «4. Постоянно окучивай читателей». Но, увы, в нем нет самого главного пункта: «Предложи читателям интересный контент, за который они будут платить». Вскоре «дизайнер» вообще перестал писать. К тому времени как я обнаружил его блог, он не обновлялся почти полгода.

Эта история — еще один наглядный пример нашей ловушки: если вы получаете независимость, не имея карьерного капитала, велика вероятность того, что вы кончите как Джейн, Лиза или бедный разочарованный «дизайнер образа жизни» — абсолютно независимыми, но без гроша за душой. Впрочем, эта ловушка не единственная на пути к независимости, ведь независимость — коварная штука. Как будет показано в следующей главе, даже имея карьерный капитал, необходимый для обретения устойчивой независимости, вам все равно придется нелегко, потому что работодатель не заинтересован в том, чтобы давать свободу ценному работнику, а потому будет всячески сопротивляться вашим попыткам обрести независимость.

## Вторая ловушка независимости

В ней речь идет о том, что за независимость приходится бороться, потому что работодатель отнюдь не заинтересован в том, чтобы давать ее ценному работнику, скопившему карьерный капитал

### Почему Лулу всегда отказывается от повышения

Лулу Янг — программист. Она любит свою работу. Она живет в Рослиндейле, пригороде Бостона, в красивом, только что отремонтированном доме на две семьи. Мы встретились дождливым весенним днем в 2011 г., чтобы поговорить о работе и независимости. Мне не пришлось долго уговаривать Лулу о встрече, и я услышал одну из самых подробных автобиографий, которые собирал для книги. Например, я узнал, что моя собеседница получила пять баллов на школьном выпускном экзамене по химии и что свою первую работу она нашла благодаря случайной встрече с пожилым работодателем в ресторане Bertucci's в Уэллсли-Хилс. Во время интервью я сделал пометку: «Это человек, очень обдуманно строящий свою карьеру».

Подход Лулу, очевидно, принес свои плоды, так как она оказалась одним из самых уверенных в себе и удовлетворенных работой специалистов, давших мне интервью. Причиной такого отношения к работе были свобода и независимость, которые эта работа давала. Строя карьеру, Лулу всегда боролась за то, чтобы получать все больше и больше самостоятельности, чем иногда приводила в бешенство своих работодателей и друзей. «Мне говорят, что я веду себя не как все, — говорит Лулу. — А я отвечаю, что я — не все».

Она вышла победительницей из этой борьбы, так как сумела избежать первой ловушки независимости, о которой шла речь в предыдущей главе. Иными словами, делая каждый новый шаг к самостоятельности, она тщательно следила за тем, чтобы у нее был достаточный карьерный капитал. Именно поэтому я и хочу рассказать ее историю — это прекрасный пример правильного подхода к борьбе за независимость.

На своей первой работе после окончания Колледжа Уэллсли и получения ученой степени по математике Лулу занимала самую скромную должность в иерархии программистов: она работала в отделе контроля качества и тестировала программное обеспечение.

— Ты должна была, например, выделить текст жирным шрифтом и убедиться, что это работает? — уточнил я.

— Ну, не стоит преувеличивать сложность моих обязанностей, — отшутилась она.

Работу нельзя было назвать интересной. Ее нельзя было назвать даже сносной. На этой работе Лулу запросто могла угодить в первую ловушку независимости: ведь так легко было поддаться искушению все бросить и попытаться пойти по особому, нестандартному пути. Но Лулу решила сначала приобрести карьерный капитал, необходимый для того, чтобы найти более интересную работу.

Дальше события развивались так. Лулу начала взламывать операционную

систему UNIX, на которой работало программное обеспечение компании. В конце концов она научилась писать скрипты, позволяющие автоматизировать процесс тестирования. Таким образом Лулу сэкономила компании время и деньги. Эти инновации привлекли внимание начальства, и через несколько лет программистку повысили до старшего инженера по контролю качества. К этому моменту Лулу накопила приличный карьерный капитал и решила посмотреть, что можно на него приобрести. Чтобы избавиться от мелочных указаний кучи менеджеров, она потребовала 30-часовую рабочую неделю, в свободное время собираясь получить ученую степень по философии в Университете Тафтса. «Я бы попросила еще меньше часов, но тогда лишилась бы соцпакета», — пояснила она. Если бы Лулу обратилась к руководству с такой просьбой в первый год работы, начальник просто посмеялся бы над ней и, скорее всего, предложил ноль часов в неделю, т.е. попросту уволил бы ее. Но теперь, когда она была старшим инженером и возглавляла проект по автоматическому тестированию, он не смог ей отказать.

После получения ученой степени Лулу ушла из компании и нашла применение своим профессиональным навыкам в стартапе, только что приобретенном крупной фирмой. «У меня был просторный кабинет с тремя мониторами, — вспоминает она. — Каждую неделю офис-менеджер спрашивала меня, какие конфеты купить. Говоришь ей, каких конфет хочешь, и они появляются у тебя на столе. <...> Правда здорово?»

Через несколько лет материнская компания решила закрыть бостонский офис, и Лулу (а она только что купила дом) решила, что пора попробовать что-то новенькое. Она начала подыскивать новую работу и сразу же получила несколько предложений. В числе прочего ее приглашали возглавить группу контроля качества в крупной компании. Это было бы для Лулу шагом вперед: больше денег, больше подчиненных, больше престижа; следующей ступенькой могла бы быть должность исполнительного вице-президента.

Но Лулу отказалась от этого предложения. Она приняла приглашение работать в стартапе, где трудились всего семь человек. Основатель стартапа, бойфренд ее подруги по колледжу, ухватился за возможность нанять опытного специалиста. «Я плохо понимала, чем они занимаются, впрочем, они и сами толком этого не знали», — смеялась Лулу. Но именно этим и привлекала работа: возможностью научиться чему-то совершенно новому. К тому же ей нравилось, что у нее нет четко прописанных обязанностей и она может сама решать, что и как делать.

В 2001 г. компанию купили, но к тому времени Лулу уже была главным программистом. Ее начали раздражать требования нового владельца — дресс-код, строгий график работы с девяти до пяти. Однако ее карьерный капитал позволял ей потребовать трехмесячного отпуска, и ей его предоставили. «Прошу не беспокоить ни по каким вопросам», — заявила она новому начальству. Помимо всего прочего, она хотела, чтобы ее подчиненные научились работать без нее. Вернувшись из отпуска, Лулу почти сразу же ушла из компании и, стремясь к большей независимости, стала фрилансером. Она была квалифицированным специалистом, и найти клиентов не составило труда. Что еще более важно, работа по контракту позволяла ей делать то, что она хочет и когда хочет. Она могла на три-четыре недели отправиться путешествовать. «Если в пятницу была хорошая погода, — рассказывала она, — я брала выходной, чтобы полетать» (примерно в

это время она получила пилотское свидетельство). Она сама решала, когда начинается ее рабочий день и когда он заканчивается. «Я часто брала к себе племянницу или племянника, и мы шли развлекаться. Наверное, никто не бывал в детском музее и зоопарке столько раз, сколько была я, — вспоминала она. — Никто не мог помешать мне, потому что я была фрилансером».

Я беседовал с Лулу в середине дня в начале недели — ей было совершенно не важно, когда встретиться. «Подожди, я проверю, выключен ли Skype, чтобы нам не мешали», — сказала она, когда я пришел. Если бы она пошла по традиционному карьерному пути и стала вице-президентом компании, владеющим пакетом акций, разъезжающим на Porsche и страдающим язвой желудка, вряд ли ей удалось бы освободить середину рабочего дня для интервью. К тому же вице-президенты компаний, владеющие пакетом акций, разъезжающие на Porsche и страдающие язвой желудка, наверняка радуются жизни куда меньше, чем Лулу.

## Без борьбы нет свободы

Как я уже говорил, история Лулу — пример правильного подхода к борьбе за независимость. Как и Райану с Сарой с фермы «Красный огонь», Лулу нравится ее работа, потому что позволяет самостоятельно решать, что и как делать. Как и Райану и Саре, ей удалось сделать то, чего другие не смогли (вспомним, например, Джейн, о которой мы рассказывали в предыдущей главе), так как всегда следила за тем, чтобы у нее был карьерный капитал, необходимый для обретения свободы.

Но на пути к свободе Лулу подстерегали и другие опасности. Несмотря на то что она успешно делала карьеру, путь к свободе оказался тернистым. Почти каждый раз, когда она инвестировала свой карьерный капитал в новую порцию независимости, она встречала сопротивление. Когда она использовала свои ценные навыки для того, чтобы добиться 30-часовой рабочей недели, ее работодатель не смог отказать ей (ведь она сэкономила деньги компании), но был далеко не в восторге. Лулу пришлось проявить твердость, чтобы настоять на своем. Когда она отказалась от выгодного предложения и пошла работать в стартап, где у нее не было четко прописанных обязанностей и где трудились всего семь человек, близкие ее не поняли.

— Ты ведь тогда только что купила дом, — напомнил я. — Отказаться от серьезной работы и пойти в никому не известную крошечную компанию — это был рискованный шаг.

— Все думали, что я спятила, — согласилась Лулу.

Уйти из стартапа после того, как его купили, тоже оказалось непросто. Лулу не хотела вдаваться в подробности, но я понял, что ее ценность для компании была настолько велика, что новые владельцы пытались удержать ее всеми средствами. И даже переход на фриланс сопровождался определенными трудностями. Первый клиент хотел нанять ее на полный рабочий день. Она отказалась. «Клиент не хотел работать с фрилансером, — вспоминала она, — но не нашел никого, кто мог бы сделать работу лучше меня, и ему пришлось пойти на мои условия».

Чем больше людей, сумевших добиться независимости, я встречал, тем больше слышал о сопротивлении со стороны работодателей, друзей и



родственников. Вот еще одна история. Назовем ее героя Льюисом. Он работает в известной клинике, где занимаются комплексной пластической хирургией. Эта клиника, возможно, одна из лучших в стране. Проработав там три года, он начал испытывать раздражение от больничной бюрократии. Когда мы встретились с ним за чашкой кофе, он привел мне яркий пример того, как эта бюрократия мешает работе и отравляет жизнь врачей.

«Однажды в реанимацию привезли пациента с открытой раной на груди. Его ударили ножом прямо в сердце, — рассказывал он. — Пока его везли в операционную, я бежал рядом с каталкой и делал прямой массаж сердца, т.е. буквально держал его сердце в руках. Парню требовалось переливание крови. Но оно не было сделано, потому что техник заявил, что я не зарегистрировал пациента на входе. Я подумал, что это шутка, ведь я не мог этого сделать, потому что у меня были заняты руки — я держал в них сердце! Но это была не шутка. Кровь нам не дали».

Пациент умер в операционной. Если бы ему перелили кровь, он, скорее всего, все равно бы умер, но именно такие трагические последствия бюрократии приводили Льюиса в ярость. Он жаждал независимости, поэтому сделал нечто неожиданное: взял отпуск на два года и основал компанию, занимающуюся разработкой медицинских инструментов для дистанционного обучения.

Я спросил у Льюиса, почему он решил открыть собственную компанию, и он нарисовал яркую картину: «Одна из проблем, с которой сталкивается множество людей, работающих в моей области, заключается в том, что у них есть куча идей, но они не знают, что с ними делать». Он намерен вернуться к врачебной практике, но не собирается бросать компанию. Она будет работать без хозяина, а если у него родится идея, связанная с дистанционным обучением, компания сможет воплотить ее в жизнь.

Я попросил Льюиса привести пример. «У меня есть идея игры, которая поможет будущим медикам знакомиться с новыми методами лечения, — сказал он. — Я могу предложить своей команде реализовать эту идею». Льюис получает огромное удовлетворение от того, что может «создавать что-то полезное», — его компания дает ему такую возможность.

Однако, как и в случае с Лулу, как только Льюис приобрел достаточно опыта, чтобы получить финансирование для собственной компании, работодатель решил, что глупо отпускать такого ценного работника. Льюис стал первым работником клиники за 10 лет, попросившим отпуск в середине срока действия контракта. «Меня спрашивали: “Зачем тебе это?”» — вспоминает он. Это был непростой период. Когда мы встретились с Льюисом, его отпуск подходил к концу. За это время его компания стала успешной и богатой организацией. Она разработала пользующийся популярностью флагманский продукт — инструмент, помогающий студентам-медикам готовиться к экзаменам. В компании на условиях полной занятости трудились квалифицированные специалисты — они будут вести дела, когда Льюис вернется в клинику. Он рад, что смог попробовать что-то новое, но это было нелегко.

В этом и заключается парадокс независимости. Если всем безразлично, как вы распоряжаетесь своей трудовой жизнью, значит, у вас нет достаточного карьерного капитала, позволяющего заняться чем-то интересным. Но, как следует из историй Лулу и Льюиса, стоит накопить такой капитал, как работодатель, не желая терять ценного работника, начинает всячески

сопротивляться вашим попыткам обрести независимость. Это и есть вторая ловушка независимости.

### Вторая ловушка независимости

Как только у вас появляется карьерный капитал, достаточный для обретения независимости, вы становитесь ценным работником, и работодатель, не желая вас терять, начинает всячески препятствовать вашим попыткам изменить свою жизнь.

Если подумать, эта ловушка — вещь вполне естественная. Ваша свобода нужна вам, но не вашему работодателю. Например, переход на 30-часовую рабочую неделю позволил Лулу отдохнуть от атмосферы мелочного контроля. Но, с точки зрения работодателя, он означал снижение производительности труда. Иначе говоря, работодатель почти неизбежно будет сопротивляться вашему стремлению расширить границы свободы. Он будет использовать все средства, чтобы убедить вас инвестировать карьерный капитал «по месту работы» и отказаться от независимости в обмен на деньги или престиж. Под таким давлением нелегко устоять.

## Еще раз о культуре смелости

В разделе «Правило второе» я несколько пренебрежительно отозвался о так называемом культуре смелости. Так я называю навязываемое растущим сообществом интернет-авторов и комментаторов представление о том, что единственное, что нужно для того, чтобы сойти с проторенного пути и найти «работу мечты», — немного смелости. Мы знаем, что культ смелости в свое время подтолкнул Лизу Фер к уходу из компании и попытке создать бесперспективное предприятие — студию йоги. Этот же культ сбил с толку немало легкомысленных «дизайнеров образа жизни».

Зная о второй ловушке независимости, видимо, не стоит относиться к этому культу совсем уж пренебрежительно. Следует признать, что для того, чтобы найти любимую работу, смелость все-таки потребуется. Как мы теперь понимаем, она потребовалась Лулу и Льюису, столкнувшимся с сопротивлением со стороны работодателей. Но важно знать, когда именно следует проявлять смелость при принятии решений, касающихся карьеры. Если вы научитесь делать это в нужный момент, вас ждет фантастическая карьера. Но если вы проявите смелость слишком рано, вы угодите в первую ловушку независимости, и последствия могут быть самыми печальными. Таким образом, культ смелости плох не потому, что смелость вообще не нужна. Просто его адепты не учитывают, насколько обдуманно ее следует проявлять. Допустим, вы решили получить больше независимости. Это правильное решение, так как свобода и независимость — волшебный эликсир «работы мечты», способный полностью преобразить вашу трудовую жизнь. Но пока вы обдумываете свое решение, окружающие начинают оказывать на вас давление. Как быть? Зная о двух ловушках независимости, ответить на этот вопрос не так просто.

Допустим, у вас нет достаточного карьерного капитала, позволяющего удовлетворить вашу потребность в независимости. Тогда ваше (преждевременное) стремление к свободе заведет вас в первую ловушку независимости. В этом случае следует прислушаться к противникам вашей свободы и повременить с получением независимости. Если же у вас уже есть

солидный карьерный капитал, сопротивление, скорее всего, вызвано нежеланием руководства потерять ценного работника. Значит, вы попали во вторую ловушку независимости. В этом случае вам следует игнорировать сопротивление и стоять на своем. Видите, в чем проблема: и в том и в другом случае события, казалось бы, развиваются по одному сценарию, но реагировать вы должны по-разному.

Занимаясь своими изысканиями, я нашел немало примеров как правильного, так и ошибочного решения проблемы борьбы за независимость и осознал всю сложность выбора — пожалуй, главного препятствия на пути к любимой работе. Бодрые призывы адептов культа смелости слишком прямолинейны, чтобы помочь избежать ловушек. Здесь нужен более тонкий, эвристический подход, позволяющий определить, какая ловушка независимости нам угрожает. Как вы узнаете из следующей главы, в конце концов я все-таки нашел «средний путь». В этом мне помог один предприниматель-бунтарь, человек, великолепно владеющий искусством жить по собственным правилам.

## Как избежать ловушек независимости

В ней речь идет о законе финансовой устойчивости, гласящем, что добиваться независимости следует только при условии, что за нее будут платить

### Свободолюбие Дерека Сиверса

Выступая на конференции TED с докладом о творчестве и лидерстве, Дерек Сиверс представил аудитории видеоклип. Представьте себе: концерт на открытом воздухе, толпы зрителей. Вдруг молодой человек с голым торсом встает и начинает танцевать. Зрители с любопытством поглядывают на него. «Лидер должен не бояться отличаться от других. Он не должен бояться быть смешным», — комментирует оратор. Вскоре второй молодой человек встает с места и тоже начинает танцевать. «А вот и первый последователь, его роль крайне важна. <...> Как только появляется хотя бы один последователь, псих-одиночка превращается в лидера», — продолжает Дерек. На экране к группе танцующих присоединяются еще несколько человек, потом еще, и вот уже танцует вся толпа. «Дамы и господа, вот что значит сделать первый шаг», — заключает докладчик<sup>1</sup>.

Участники конференции стоя аплодировали Дереку. Он поклонился и сделал несколько танцевальных па.

Никто не обвинит Дерека Сиверса в конформизме. За время своей трудовой жизни он много раз играл роль первого танцора. Он начинал с рискованного шага, позволяющего добиться максимальной независимости и самому решать, что и как делать. Он не боялся показаться психом-одиночкой, танцующим среди толпы. Но каждый раз к нему сначала присоединялся один танцор, который поддерживал его решение, а потом собиралась целая толпа танцующих, что подтверждало правильность первого шага.

Первый рискованный шаг Дерек сделал в 1992 г., когда бросил прекрасную работу в компании Warner Bros., чтобы полностью отдаться занятиям музыкой. Он играл на гитаре и гастролировал с японским музыкантом и продюсером Рюити Сакамото, причем, по общему мнению, у него неплохо получалось. Следующий важный шаг он сделал в 1997 г., когда основал компанию CD Baby, помогающую независимым музыкантам продавать свои диски в Интернете. В эру, предшествовавшую появлению iTunes, эта компания удовлетворяла огромную потребность независимых музыкантов и потому росла. В 2008 г. он продал CD Baby компании Disc makers за \$22 млн.

В то время общепринятые представления о карьерном росте требовали, чтобы Дерек переехал в большой дом в пригороде Сан-Франциско и стал инвестором-ангелом. Но Дерек никогда не разделял общепринятых представлений. Поэтому все средства, полученные от продажи компании, он вложил в благотворительный фонд поддержки музыкального образования, а сам жил на скромные проценты. Затем он распродал свое имущество и отправился путешествовать по миру, ища где поселиться. Когда я разговаривал с ним, он был в Сингапуре. «Мне нравится, что у этой страны слабое притяжение. Она не удерживает тебя, а, наоборот, словно подталкивает отправиться в путешествие», — заметил он. Я спросил, почему он живет за границей, и он ответил: «Всю жизнь я следую правилу: делай то, чего боишься. Я жил в разных местах в Америке, но очень боялся оказаться за

ее пределами».

Потратив какое-то время на чтение, изучение мандаринского наречия китайского языка и путешествия по миру, Дерек решил сосредоточиться на новой компании MuckWork. Этот сервис позволяет музыкантам привлекать специалистов для выполнения скучных задач, чтобы у них оставалось больше времени для творчества. Он создал эту компанию, потому что идея показалась ему забавной.

Дерек был мне интересен именно своим стремлением к независимости. Вся его карьера была одним большим шагом к свободе. Он часто сталкивался с сопротивлением, ему пытались помешать быть самостоятельным. Но он не только любит независимость, но и прекрасно умеет добиваться ее. Поэтому я и позвонил ему в Сингапур: я хотел выяснить, как у него это получается. Точнее говоря, я хотел знать, какие критерии он использует, выбирая проекты, за которые стоит браться. По сути, я хотел получить подробную инструкцию, помогающую избежать обеих описанных в двух предыдущих главах ловушек независимости.

Мне повезло: Дерек дал мне простой, но очень разумный совет.

## Закон финансовой устойчивости

Дерек сразу понял, что именно меня интересует:

— Ты хочешь знать, какой алгоритм я использую для отбора проектов и почему этот алгоритм никогда не позволит успешному юристу с 25-летним стажем ни с того ни сего все бросить и стать массажистом только потому, что ему нравится делать массаж?

— Вот именно.

Дерек на минуту задумался.

— Есть одно правило, которому я следую в первую очередь. Это финансовое правило: делай только то, за что тебе будут платить.

Дерек ясно дал понять, что это не жадность, не стремление зарабатывать деньги ради денег. Не забывайте, что этот человек отдал на благотворительность \$22 млн и распродал все свое имущество после того, как его компанию купили. Он поясняет свою мысль: «Деньги — объективное мерило ценности. Если вы зарабатываете деньги, значит, вы делаете что-то ценное».

Он также подчеркнул, что хобби, естественно, являются исключением из этого правила. «Если я захочу, например, научиться дайвингу, потому что это круто, мне никто не будет платить. Но я все равно стану дайвером», — поясняет он. Однако если речь идет о решениях, влияющих на карьеру, деньги — эффективный инструмент измерения ценности: «Если вы не можете найти деньги под какую-то идею или думаете, что сможете финансировать ее реализацию за счет доходов от не связанной с ней деятельности, идея, видимо, неудачная».

Мне казалось, что Дерек, строящий карьеру вокруг творческих проектов, далек от таких прозаических вещей, как финансы. Но узнав, какой алгоритм он использует, я увидел его путь в новом свете.

Свой первый серьезный шаг он сделал в 1992 г., став профессиональным музыкантом. Дерек говорит, что сначала он играл по ночам и в выходные. «Я не бросал основную работу, пока не начал зарабатывать с помощью музыки больше, чем на работе».

Вторым важным шагом было создание компании CD Baby. И опять-таки он не посвящал этому предприятию все свое время, пока не создал клиентскую базу, позволяющую получать достаточно прибыли. «Меня часто спрашивают, за счет чего я финансировал свой бизнес, — говорит он. — Отвечаю: я продал один диск, на полученные деньги записал два и тоже и продал». С этого все и началось.

Оглядываясь назад, можно сказать, что безудержное стремление Дерека к независимости заставляло его идти нетрадиционным путем, но, зная, какой алгоритм он использовал («Делай только то, за что тебе будут платить»), этот путь не кажется безрассудным. Алгоритм Дерека заслуживает того, чтобы дать ему особое название.

#### Закон финансовой устойчивости

Решая, стоит ли браться за привлекательную работу, дающую больше независимости, убедитесь в том, что за нее будут платить. Если будут, можно смело браться за работу. Если нет, продолжайте поиски.

Размышляя об этом законе, я понял, что он действительно помогал людям успешно расширять границы свободы на протяжении всей их карьеры. Чтобы убедиться в этом, обратите внимание на то, что понятие «готовность платить» можно трактовать достаточно широко. Клиенты могут платить вам в буквальном смысле, отдавая свои деньги за продукт или услугу. Но «платой» можно считать и возможность получения кредита или внешних инвестиций, и (как это часто бывает) приглашение на новую высокооплачиваемую работу, и даже просто зарплату. Учитывая многозначность понятия «плата», примеры действия закона финансовой устойчивости можно встретить на каждом шагу.

Возьмем, к примеру, Райана Войланда с фермы «Красный огонь». Многие образованные горожане, устав от суеты мегаполисов, покупают землю и пытаются заработать на жизнь сельским трудом. Большинство из них терпит неудачу. Райан же сначала убедился в том, что люди готовы платить за его продукцию. Точнее говоря, поскольку он сам не был богатым банкиром, на покупку первого участка земли ему пришлось взять кредит в массачусетском Агентстве обслуживания фермеров — а оно не раздает деньги всем желающим. Чтобы получить кредит, требуется представить подробный бизнес-план, способный убедить агентство в том, что предприятие будет приносить доход. Имея за плечами десятилетний опыт работы на земле, Райан смог это сделать.

История Лулу также служит наглядной иллюстрацией действия закона финансовой устойчивости. В ее случае «платой» является зарплата. Каждый раз, делая шаг к независимости, она думала о том, возьмут ли ее на работу и будут ли ей платить. Первым шагом стал переход на 30-часовую неделю. Она знала, что имеет достаточный карьерный капитал, позволяющий это сделать, и ее работодатель пошел ей навстречу. На другой работе она тоже добилась своего: ей предоставили трехмесячный отпуск и разрешили работать по гибкому графику. Это опять-таки были шаги к свободе, и они были оправданы, потому что работодатели соглашались на ее условия. Не будь у Лулу серьезного карьерного капитала, они с радостью распрощались бы с ней.

С другой стороны, те, кому не удалось добиться независимости, нарушали закон финансовой устойчивости. Вспомним Джейн, о которой мы говорили в начале раздела «Правило третье»: она бросила колледж, имея лишь смутное представление о том, из каких источников будет платить за свои приключения, и рассчитывая на какой-то сомнительный бизнес в Интернете. Если бы Джейн была

знакома с Дерекком Сиверсом, она поспешила бы к независимости, лишь убедившись в том, что ее интернет-бизнес приносит реальный доход. Закон финансовой устойчивости сослужил бы ей хорошую службу: она бы поняла, что сайты, без затрат труда приносящие стабильный доход, — скорее миф, чем реальность, и не бросила бы учебу. Это не значит, что Джейн пришлось бы навсегда смириться со скучной жизнью. Наоборот, этот закон помог бы найти новые пути к жизни, полной приключений, и она смогла бы выбрать самый правильный путь.

Краткое содержание раздела «Правило третье»

В разделах «Правило первое» и «Правило второе» я изложил свои представления о том, как люди находят любимую работу. В разделе «Правило первое» я показал несостоятельность теории мечты, согласно которой нужно сначала найти свое истинное призвание, а затем искать соответствующую работу. В разделе «Правило второе» я представил теорию карьерного капитала, согласно которой качества работы, делающие ее привлекательной, встречаются редко и ценятся высоко. Их можно получить только в обмен на редкие и ценные профессиональные навыки, которые можно предложить работодателю, — карьерный капитал. В разделе «Правило второе» подробно рассказано о том, как его накопить.

Далее, естественно, возникает вопрос о том, как инвестировать накопленный карьерный капитал. В разделе «Правило третье», посвященном поискам ответа на этот вопрос, показано, насколько важны независимость и возможность самостоятельно решать, что, как и когда делать. Я нашел столько подтверждений того, какую важную роль независимость и свобода действий играют в жизни людей, что назвал их «волшебным эликсиром “работы мечты”».

Однако, как выяснилось, инвестировать карьерный капитал в независимость не так просто. Желаящих сделать это подстерегают две ловушки. Первая ловушка независимости связана с тем, что настоящей свободы нельзя добиться без карьерного капитала.

Но даже если у вас есть достаточный карьерный капитал, который можно предложить работодателю в обмен на независимость, расслабляться нельзя. Вас подстерегает вторая ловушка независимости. Как только у вас появляется карьерный капитал, достаточный для обретения независимости, вы становитесь ценным работником, и работодатель, не желая вас терять, начинает всячески препятствовать вашим попыткам изменить свою жизнь. Он понимает, что независимость хороша для вас, но не для компании.

Ловушки независимости ставят вас в сложную ситуацию. Если вы хотите добиться независимости, вы сталкиваетесь с сопротивлением. Как определить, оставить свои попытки (чтобы не угодить в первую ловушку независимости) или продолжать борьбу (потому что сопротивление в данном случае — вторая ловушка независимости)?

Чтобы решить эту проблему, я обратился к Дерекку Сиверсу. Дерек — успешный предприниматель. Вся жизнь он стремится к независимости. Я спросил, как он отбирает проекты, помогающие расширить границы свободы. Он сформулировал простое правило: «Делай только то, за что тебе будут платить». Это не жадность (Дерек почти равнодушен к деньгам; он пожертвовал на благотворительность миллионы, заработанные на продаже его первой компании). Смысл этого правила заключается в том, чтобы использовать деньги в

качестве объективного мерила ценности, позволяющего понять, достаточно ли у вас карьерного капитала, чтобы преуспеть в вашем стремлении к независимости. Я назвал это правило законом финансовой устойчивости. Этот закон — важный инструмент, помогающий понять, правильным ли путем вы идете к свободе. Его необходимо учитывать, рассматривая возможности как ухода в свободное плавание, так и перехода на новую работу в сложившуюся компанию. Но если никто не хочет платить за идею, от нее лучше отказаться.



# Скромные планы — большие дела (или Значение миссии)

*Глава двенадцатая*

## Смысл жизни Пардис Сабети

В ней я доказываю, что благодаря миссии работа приносит глубокое удовлетворение

### Счастливый профессор

Северо-западный корпус Гарвардского университета (Кембридж, штат Массачусетс, Оксфорд-стрит, 52) находится в десяти минутах ходьбы от знаменитого Гарвардского двора, где вечно толкуются туристы. Этот корпус — часть гигантского комплекса лабораторий из кирпича и стекла, нового сердца легендарного исследовательского центра. Внутри он напоминает лабораторию из голливудского фильма о будущем. Гладкие бетонные полы коридоров, опоясывающих этажи, залиты мягким светом. Там тоже можно снимать фильмы, но не фантастику, а скорее триллеры.

В центре здания располагаются химико-биологические лаборатории. Через застекленные стальные двери можно увидеть, как будущие магистры орудуют пипетками. С другой стороны коридора — кабинеты профессоров, отгороженные стеклянными перегородками от пола до потолка. В один из таких кабинетов мне предстояло войти в солнечный июньский день. Я направлялся к профессору эволюционной биологии Пардис Сабети. К 35 годам этой даме удалось овладеть одной из самых тонких, но эффективных стратегий, позволяющих найти работу по душе.

Пообщавшись с Пардис, сразу понимаешь, что она получает удовольствие от жизни. Биология, как и любая другая отрасль науки, где ставки очень высоки, требует огромных затрат энергии. Поэтому принято считать, что молодые профессора быстро превращаются в старых ворчунов, не интересующихся ничем, кроме работы. Эти трудоголики полагают, что стоит на секунду расслабиться — и им конец, а достижения коллег переживают как личную трагедию. Они влачат жалкое существование, но Пардис смогла избежать этой участи.

Не прошло и пяти минут после моего прихода, как в дверь кабинета просунул голову один из десяти студентов из ее лаборатории. «Мы пошли играть в волейбол», — заявил он. Сотрудники Пардис, видимо, серьезно относились к занятиям спортом. Профессор пообещала присоединиться к студентам после интервью.

Волейбол не единственное хобби Пардис. В углу кабинета стоит акустическая гитара, и это не просто украшение: Пардис играет в группе *Thousand Days*, хорошо известной среди бостонских любителей музыки. В 2008 г. канал PBS снимал ее выступление для специальной программы *Researchers Who Rock* («Ученые играют рок»).

Энтузиазм Пардис по отношению к спорту и музыке — проявление ее

природной энергии, бóльшую часть которой она отдает работе, в основном в Африке. Исследования ведутся в Сенегале, Сьерра-Леоне и, главное, в Нигерии. Работа для Пардис не просто публикации и гранты. Во время нашей беседы она вдруг достала ноутбук. «Вы должны посмотреть на это», — сказала Пардис, открывая на YouTube клип, где она играет на гитаре и поет в компании четырех чернокожих женщин. Видеоролик был снят в Нигерии, на открытом воздухе, на фоне пальм. Эти женщины, как я узнал, работают в клинике, с которой сотрудничает лаборатория Сабети. «Они изо дня в день помогают людям, умирающим мучительной смертью», — говорит профессор, не обращая ни к кому конкретно, пока мы смотрим видео. На экране все смеются: Пардис пытается вспомнить слова песни. «Я люблю бывать там, — добавляет она. — Нигерия — моя вторая родина».

Ясно, что Пардис удалось избежать мясорубки, в которую попадают многие молодые ученые, и сделать свою жизнь насыщенной и интересной. («Бывает трудно, — говорит она в интервью, — но я люблю свою работу»<sup>1</sup>.) *Но как ей это удается?* Общаясь с Пардис, я понял, что **она счастлива, потому что ее карьера строится на простой и благородной миссии.** Эта миссия наполняет работу смыслом, а для Пардис служит источником энергии, позволяющей наслаждаться жизнью за пределами лаборатории. Миссию Пардис можно сформулировать коротко и ясно — в лучших традициях Гарварда. Ее цель — избавить мир от старых как мир неизлечимых недугов.

## Миссия Пардис

Учась в магистратуре, Пардис познакомилась с новой развивающейся областью вычислительной генетики. В то время для расшифровки последовательности ДНК начали использовать компьютеры. Наша героиня разработала алгоритм, позволяющий отбирать из базы данных о человеческом геноме ускользающие доказательства продолжения эволюционного процесса. Неспециалистов может удивить мысль о том, что мы до сих пор эволюционируем, но для эволюционных биологов это очевидно. (Один их самых ярких примеров — способность взрослых человеческих особей усваивать лактозу; она появилась, когда люди приручили животных, дающих молоко.)

В основе алгоритма Пардис лежит статистический метод, позволяющий отслеживать паттерны генетических изменений, происходящих под воздействием внешней среды. Речь идет о недавних мутациях, быстро распространившихся в человеческой популяции. Иными словами, профессор вслепую ищет генетические изменения, вызванные естественным отбором, пытаясь понять, зачем эти изменения понадобились.

Пардис использует свой алгоритм для поиска генетических изменений, связанных с сопротивляемостью инфекциям. Она рассуждает так: если удастся найти эти изменения, их, по-видимому, можно будет имитировать при лечении различных заболеваний. Кроме того, это послужит подтверждением продолжения процесса естественного отбора. Если смертельный вирус в течение долгого времени убивает представителей какой-либо человеческой популяции, биологи говорят, что эта популяция находится под «эволюционным давлением». Если у нескольких счастливиц из этой «группы риска» развивается сопротивляемость возбудителю заболевания, эволюционное давление

обеспечивает быстрое распространение нового гена — ведь люди, имеющие новый ген, умирают реже, чем те, у кого его нет. Алгоритм Пардис как раз и позволяет следить за появлением и распространением новых генов.

Первым крупным открытием Пардис стал ген, ответственный за устойчивость организма к лихорадке Ласса — одной из самых древних смертельных болезней Африканского континента, ежегодно убивающей десятки тысяч человек. («Люди не просто умирают от этой болезни, — подчеркивает профессор, — они умирают в страшных мучениях».) Теперь в списке Пардис есть и другие «старые злодейки» — малярия и бубонная чума. С ними она также пытается справиться с помощью алгоритма.

Карьера Пардис строится на четко сформулированной миссии: использовать новые технологии для борьбы со старыми болезнями. Разумеется, ее исследования крайне важны. Недаром она получает миллионные гранты от Фонда Билла и Мелинды Гейтс и Национального института здравоохранения США. Позже мы поговорим о том, как она выбрала свой путь, а сейчас важно отметить, что ее миссия делает ее работу осмысленной и дает энергию. Именно поэтому Пардис не ученый-сухарь, а исследователь-энтузиаст. Ее миссия — фундамент любимой работы. Значит, мы должны тщательно рассмотреть данную стратегию строительства карьеры.

## Значение миссии

У Пардис есть миссия, значит, ее карьера направлена на определенную цель. И дело здесь не в работе как таковой и не в должности. Речь идет о предназначении человека, о том, для чего он живет. Значение миссии заключается в том, что она направляет энергию в полезное русло. Миссия меняет всю жизнь человека, в том числе и отношение к работе. Людям, которые знают, что их работа нужна, труд приносит колоссальное удовлетворение. Если у вас есть высокое призвание, никакая работа не покажется слишком тяжелой. Одно дело — засиживаться допоздна в офисе, чтобы клиент выиграл иск на несколько миллионов долларов, и совсем другое — ночей не спать ради того, чтобы победить древнюю болезнь. В последнем случае работа не отнимает силы, а дает их. Проведя всю ночь в лаборатории, утром вы сможете играть в волейбол с коллегами, а вечером выступать на концерте с рок-группой.

Пардис Сабети интересна тем, что ее карьерой движет миссия, делающая эту женщину счастливой. После знакомства с профессором я начал искать других людей, у которых есть миссия. Я нашел молодого археолога, чья миссия заключается в том, чтобы познакомить со своей наукой как можно больше людей (он ведет собственную передачу на канале Discovery), и программиста, изучившего маркетинг (он хотел, чтобы миссия наполнила смыслом его работу, казавшуюся ему скучной). Встречаясь с этими людьми, я пытался понять, как именно они нашли свою миссию и как они ее выполняют. Иными словами, мне важно было знать: *как сделать так, чтобы работа имела миссию?*

Ответ оказался сложнее, чем я ожидал. Нам придется вернуться к тому, о чем я писал выше. В предыдущих разделах я доказывал, что гоняться за мечтами бессмысленно и опасно, так как большинство людей не рождаются с мечтой об идеальной карьере. Чтобы любить свою работу, надо накопить карьерный капитал, т.е. приобрести редкие и ценные профессиональные навыки и обменять

их на качества, делающие работу привлекательной. Как мы увидим, миссия — одно из таких качеств и, как любое другое из них, она требует карьерного капитала. Иными словами, без карьерного капитала миссия обречена на провал.

Но для реализации миссии одного только карьерного капитала недостаточно. Множество людей, хорошо знающих свое дело, не могут направить свою трудовую жизнь в русло благородной миссии. Поэтому мы рассмотрим два дополнительных условия, превращающие абстрактную идею в реальную и выполнимую миссию. В следующих главах вы узнаете о том, какое значение для поиска пути в нужном направлении имеют систематические эксперименты с небольшими скромными проектами — «протомиссиями». Кроме того, мы поговорим о том, что в поисках занятия, достойного того, чтобы посвятить ему жизнь, необходимо использовать маркетинговый подход. Иными словами, миссия — важнейшее качество привлекательной работы, но оно очень эфемерно и неустойчиво. Чтобы миссия стала реальностью, ее следует терпеливо «окучивать».

Этой эфемерностью, по-видимому, и объясняется тот факт, что карьера большинства людей не имеет благородной цели, хотя ее наличие всех приводит в восторг. Нелегко сделать так, чтобы работа строилась на миссии. Впрочем, в книге я достаточно часто указывал на трудности, связанные с продвижением по пути к любимой работе, и надеюсь, читатели к этому привыкли. Трудности отпугивают мечтателей и трусов, а значит, увеличивают наши шансы: ведь мы готовы искать правильный путь, а найдя его, энергично работать.

## Миссия невыполнима?

В ней речь идет о том, что наличие карьерного капитала — необходимое условие успеха миссии

### Миссия, которая провалилась

Сара написала мне, оказавшись на распутье. Дело в том, что она бросила работу редактора в газете, чтобы продолжить учебу и изучать когнитивистику. Сара подумывала об этом уже после окончания колледжа, но боялась, что не осилит эту науку. Однако с возрастом она стала чувствовать себя более уверенно. Сара записалась на курс по искусственному интеллекту (в юности она побоялась бы это сделать). Окончив его, она решила посвятить все свое время написанию докторской диссертации.

И тут начались проблемы. Вскоре после начала учебы Сара впала в депрессию, обнаружив, что у нее нет призвания, которое придавало бы смысл ее будущей работе. «Я чувствую, что у меня слишком много интересов, — жаловалась она. — Я не могу решить, чем заниматься: фундаментальными или прикладными исследованиями? Что лучше? Кроме того, мне кажется, что вокруг меня одни гении, а я — бездарность... Как бы вы поступили на моем месте?»

История Сары напомнила мне о Джейн, о которой я рассказывал в разделе «Правило третье». Как вы помните, Джейн бросила колледж, чтобы «создать некоммерческую организацию для пропаганды моих представлений о здоровье, потенциальных возможностях человека и правильном образе жизни». К сожалению, эта миссия не выдержала проверки суровой действительностью: Джейн не удалось найти денег на свои невразумительные проекты. Когда мы познакомились, она просила посоветовать ей, как найти нормальную работу. Сделать это оказалось непросто, так как у нее не было диплома колледжа.

И Сара, и Джейн знали, как важна миссия, но им не удалось сделать ее фундаментом своей карьеры. Сара отчаянно пыталась найти область исследований, которая изменила бы ее жизнь, как в случае Пардис Сабети, но сделать это наскоком не удалось, и она начала жалеть о решении продолжить образование. А Джейн придумала некий туманный проект («некоммерческая организация», «мои представления», «правильный образ жизни» и т.д.) и надеялась, что все прояснится, стоит только начать. Сара преуспела не больше Джейн, чей проект не прояснился сам по себе (девушка осталась без диплома и без гроша в кармане).

Я рассказываю эти истории, чтобы подчеркнуть важную мысль: с миссиями все не так просто. Как обнаружили Сара и Джейн, хотеть посвятить работу благородной цели — это одно, а сделать это — совсем другое. После поездки в Гарвард я понял, что, если хочу построить вокруг миссии свою собственную карьеру, придется сначала понять, в чем загвоздка. Иными словами, надо было выяснить, что Сара и Джейн делали не так, как Пардис. Ответ я нашел самым неожиданным образом, когда пытался объяснить один феномен.

## Необъяснимая популярность случайного линейного сетевого кодирования

Когда я писал эту главу, меня пригласили в Сан-Хосе (штат Калифорния) на конференцию по вычислительной технике. Там произошло нечто интересное. Четыре профессора из разных университетов представили результаты своих последних исследований. Удивительно, но все четверо говорили об одном и том же. Речь шла о распространении информации в сетях. Все они использовали один и тот же метод случайного линейного сетевого кодирования. Казалось, все ученые, работающие в данной области, в один прекрасный день вдруг решили заняться решением одной и той же проблемы, волнующей лишь узкий круг посвященных.

Пример такого единодушия немного озадачил меня, но вряд ли он удивил бы ученого и писателя Стивена Джонсона. В своей замечательной книге, вышедшей в 2010 г., — *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation* («Откуда берутся хорошие идеи»[11]) — Джонсон пишет, что такие совпадения — не редкость в истории науки<sup>1</sup>. Взять, к примеру, открытие пятен на Солнце в 1611 г. Джонсон отмечает, что в один и тот же год их обнаружили четверо ученых из четырех разных стран. А первая электрическая батарея? Ее дважды изобретали в середине XVIII в. Кислород? Был выделен из воздуха независимо в 1772 и 1774 гг. Джонсон пишет, что ученым из Колумбийского университета удалось обнаружить около 150 примеров выдающихся научных открытий, сделанных несколькими исследователями почти одновременно.

Эти совпадения, безусловно, интересны, но не совсем ясно, как они связаны с проблемой миссии. Однако я попрошу вас внимательно следить за ходом моей мысли, так как объяснение этого феномена является первым звеном в цепи рассуждений, которые помогли мне понять, что Пардис делала не так, как Сара и Джейн.

Грандиозные идеи, пишет Джонсон, почти всегда рождаются на стыке наук, на границе настоящего и будущего, или из «смежных возможностей». Этот термин[12] он позаимствовал у биолога Стюарта Кауффмана, занимающегося изучением сложных систем и спонтанного формирования сложных химических соединений из простых. В кипящем «бульоне» из химических соединений, отмечает Кауффман, формируется множество новых структур. При этом вероятность формирования тех или иных конкретных соединений не одинакова. Наиболее высока вероятность образования новых соединений из тех, что содержатся в «бульоне». Иными словами, новые соединения образуются из «соседних», т.е. на основе смежных возможностей.

Джонсон использовал этот термин для описания культурных и научных инноваций. «Мы берем доставшиеся нам по наследству или собственные идеи и придаем им новую форму», — поясняет он. Новые грандиозные идеи — возможные комбинации существующих идей — рождаются на границе настоящего и будущего, на стыке известного и неизвестного. Таким образом, причина, по которой важные открытия часто одновременно делаются несколькими учеными, заключается в том, что все эти ученые находятся на передних рубежах науки и первыми замечают маячащие на горизонте

инновации.

Один из примеров, который приводит Джонсон, — открытие кислорода. Для этого были необходимы две вещи: во-первых, представление о том, что воздух не пустота, а смесь химических элементов; во-вторых, чувствительные весы для экспериментов. Как только эти условия были соблюдены, выделение кислорода стало возможным в обозримой перспективе, и эту возможность заметили все, кто видел перспективу. В их числе были Карл Вильгельм Шееле и Джозеф Пристли, эти двое ученых независимо друг от друга почти одновременно начали проводить соответствующие эксперименты.

Концепция смежных возможностей позволяет объяснить и тот факт, что четверо ученых, чьи доклады я слушал на конференции, независимо друг от друга начали решать одну и ту же узкоспециальную проблему с помощью узкоспециального метода. Метод случайного линейного сетевого кодирования привлек внимание специалистов по информатике (моя область науки) всего года два назад, когда ученые начали успешно применять его для решения своих проблем. Примерно тогда же на перспективный метод обратили внимание и докладчики, выступавшие на конференции. Говоря словами Джонсона, этот метод повлиял на передовые технологии в моей отрасли науки и соответственно изменил смежные возможности. В этих условиях решение проблемы распространения информации в сетях, как и открытие кислорода несколькими веками ранее, стало возможным в ближайшем будущем, и те, кто видел это будущее, не могли не заметить такую возможность.

Мы привыкли думать, что инновации — плод внезапного озарения, когда нам открывается истинная картина мира, скрытая от взгляда современников. Но я считаю, что на самом деле инновации — плод систематических усилий. Мы усердно трудимся, чтобы расширить границы возможного и сделать сегодняшние проблемы разрешимыми в ближайшем будущем, что, в свою очередь, еще более расширит границы возможного. «На самом деле, — пишет Джонсон, — технический (и научный) прогресс редко выходит за рамки возможного в ближайшем будущем».

Как я уже писал, понимание концепции смежных возможностей и ее роли в инновационном процессе — первое звено в логической цепочке моих рассуждений о миссии. В следующем разделе главы я представлю второе логическое звено, связывающее мир науки и трудовую жизнь.

## Карьерный капитал — двигатель миссии

Итак, чтобы совершить прорыв в науке, нужно находиться на переднем крае своей отрасли знаний, — только так можно увидеть ближайшее возможное, где рождаются новые идеи. Размышляя над карьерой Пардис Сабети в свете теории инноваций Джонсона, я тоже совершил «прорыв». Я понял, что настоящая миссия — как научное открытие: она рождается из смежных возможностей. Если вы хотите найти ее и сделать основой карьеры, вы должны находиться на переднем крае своей области деятельности — единственном месте, откуда вы сможете эту миссию увидеть.

Этим и объясняются проблемы Сары: девушка пыталась найти свое призвание, не будучи на переднем крае (недаром, не проучившись и двух лет, наша героиня начала паниковать из-за невозможности найти «правильный

путь»). Учась в магистратуре, Сара была слишком далеко от «передовой» и не могла видеть ближайшее возможное, а значит, и «правильный путь». Согласно теории Джонсона, ей следовало сначала занять правильную позицию — а на эту задачу уходят годы — и только затем заниматься поисками призвания.

Невозможность увидеть смежные возможности подвела и Джейн. Она хотела создать некоммерческую организацию, которая изменила бы жизнь людей. Но для этого нужно хорошо представлять себе цель и эффективные методы таких изменений. Джейн не имела об этом ни малейшего понятия. Поэтому ей следовало прежде изучить смежные возможности в своей «отрасли» (деятельность некоммерческих организаций). Ей нужно было поработать на «передовой» и узнать, как именно улучшают жизнь людей. Для этого, как и в случае Сары, понадобились бы годы работы и тонны терпения. Но Джейн пыталась найти миссию, находясь в глубоком тылу. Естественно, она совершенно не понимала, что нужно людям.

Теперь-то эти выводы кажутся мне очевидными. Если бы для поиска миссии, способной перевернуть мир, было достаточно веления сердца и энтузиазма, все бы только и делали, что меняли его. Но это удается лишь немногим. Как мы теперь понимаем, это потому, что сначала нужно побывать на «передовой». Там трудно, а большинство людей не любят трудностей. Все стремятся найти работу полегче.

Вдумчивый читатель заметит, что концепция «пребывания на передовой» перекликается с концепцией карьерного капитала, о котором шла речь в разделе «Правило второе». Как вы помните, карьерным капиталом я называю редкие и ценные профессиональные навыки — главный козырь в поисках любимой работы. Большинство людей, любящих свою работу, сначала накопили карьерный капитал, а затем обменяли его на качества, делающие работу привлекательной. Путь на «передовую» — это тот же процесс приобретения редких и ценных навыков, т.е. карьерного капитала. Точно так же и благородная миссия требует карьерного капитала. Иными словами, перед нами еще один пример того, как работает теория карьерного капитала: хотите иметь миссию — копите его. Иначе вы рискуете оказаться в положении Сары и Джейн: масса энтузиазма, но очень мало опыта.

Неудивительно, что, возвращаясь к истории Пардис Сабети, мы обнаруживаем, что ее путь к миссии — наглядный пример практического применения теории карьерного капитала.

## Терпение Пардис

«Думаю, для счастья действительно нужна мечта», — говорит Пардис Сабети. Как, неужели она верит в теорию мечты, развенчанную в разделе «Правило первое»? Но моя собеседница продолжает свою мысль: «Просто мы не знаем, о чем мечтаем. Людям кажется, что они знают, но чаще всего они ошибаются». Иными словами, Пардис считает, что работа должна быть мечтой, но нельзя заранее знать, какая работа станет работой вашей мечты.

Слушая историю Пардис, я понимал, почему она так считает. «В старших классах я увлекалась математикой», — рассказывает моя героиня. Затем благодаря прекрасному учителю девушка увлеклась биологией и почти решила, что это ее призвание. Поступив в Массачусетский технологический институт,



наша героиня должна была сделать выбор: математика или биология. «Оказалось, что на кафедре биологии делается упор на подготовку учителей, — вспоминает Пардис. — И я решила стать учителем биологии». Потом у нее появился новый план: она решила, что ее призвание — медицина: «Я хотела стать врачом и лечить людей».

Училась Пардис блестяще. Она выиграла стипендию Родса и продолжила обучение в Оксфорде, где получила докторскую степень. Она специализировалась на биологической антропологии — так архаично в Оксфорде именуют науку, которую все остальные называют генетикой.

Именно в Оксфорде Пардис заинтересовалась Африкой и лечением инфекционных заболеваний. Обратите внимание: это уже третья область знаний, которая привлекла ее во время учебы; полный список включает математику, медицину и инфекционные заболевания. Поэтому моя героиня скептически относится к поискам истинного призвания — судя по ее опыту, в разное время человеку могут казаться привлекательными самые разные вещи.

На волне интереса к Африке Пардис начала работать в исследовательской группе, которая с помощью генетического анализа помогала афроамериканцам определить, из какого региона Африки происходят их предки. Примерно через год Пардис решила сменить лабораторию и по совету друга начала заниматься генетическими аспектами лечения малярии.

После Оксфорда Пардис вернулась в Гарвардскую медицинскую школу, чтобы стать доктором медицины, — ведь даже заканчивая докторантуру в области генетики, она не могла отказаться от намерения стать врачом. В результате она оказалась студентом-медиком, пишущим докторскую диссертацию в свободное от учебы время. «Если вы хотите написать о том, как прожить насыщенную и счастливую жизнь, не спрашивайте меня о времени учебы в Гарварде, — предупреждает она. — Это было трудное время».

Пардис защитила диссертацию и стала научным сотрудником, в то же время продолжая учебу, чтобы получить степень доктора медицины. Молодая женщина буквально разрывалась на части, разъезжая на метро между Гарвардом и Массачусетским технологическим институтом, где теперь работала в Институте Броуда вместе со знаменитым генетиком Эриком Ландером. Именно в этот период ее идея использовать статистический анализ для поиска доказательств продолжения эволюции начала приносить плоды. В 2002 г. в журнале Nature была опубликована ее большая статья под непритязательным заголовком «Доказательства продолжающегося положительного отбора в человеческом геноме на примере гаплотипных структур»<sup>2</sup>.

По данным сервиса Google Scholar, эту работу цитировали 720 раз. «После этой статьи ко мне стали относиться с уважением, — говорит Пардис. — Меня начали приглашать на работу». Тогда же она получила степень доктора медицины и поняла, в чем заключается ее миссия. Становиться врачом не имело смысла. Она хотела заниматься наукой (вычислительной генетикой), чтобы бороться с древними болезнями. Пардис предложили должность профессора в Гарварде. Она согласилась. Моя собеседница знала, в чем цель ее жизни, и была готова посвятить этой цели свою трудовую жизнь.

Меня поразило, насколько поздно Пардис нашла свое призвание, на котором можно строить карьеру. Подумать только, она продолжала учиться в медицинской школе (и окончила ее!), когда уже работала над докторской

диссертацией в области генетики, причем результаты ее исследований привлекли внимание научного сообщества. Это не похоже на действия человека, с пеленок знающего, в чем его предназначение. Уверенность пришла к Пардис позже, когда появилась статья в Nature и когда новизна и практическая значимость ее идей стали очевидны.

В наших терминах продолжительный период учебы (изучение биологии в колледже, получение докторской степени, научная работа в Институте Броуда) был периодом накопления карьерного капитала. Став профессором Гарварда, Пардис наконец смогла обменять свой капитал на карьеру, движимую благородной целью, и получила возможность наслаждаться своей работой.

Этот раздел книги называется «Правило четвертое: скромные планы — большие дела, или Значение миссии». Он посвящен роли карьерного капитала в реализации миссии. Постепенное продвижение к «передовой» достигается благодаря выполнению скромных проектов, помогающих определить границы своих интересов, т.е. выбрать несколько областей, в которых вам, возможно, придется работать долгое время. И лишь оказавшись на «передовой» и разглядев свою миссию в пространстве ближайшего возможного, можно приниматься за великие дела.

Пардис Сабети строила скромные планы, годами терпеливо работая в узкой нише (генетические аспекты лечения инфекционных заболеваний Африканского континента). Она приобрела карьерный капитал, достаточный для того, чтобы найти свое призвание (применение вычислительной генетики для борьбы с древними болезнями). Сара и Джейн действовали с точностью до наоборот. Они начали с грандиозных замыслов, ища миссию, способную изменить мир, но, поскольку у них не было соответствующего карьерного капитала, их дела оказались весьма скромными. Отсюда вывод: для выполнения миссии не нужны грандиозные планы; нужны терпение, как у Пардис Сабети, и правильный порядок действий.

## Маленькие шаги к большой цели

В ней речь идет о том, что успешное выполнение миссии зависит от реализации скромных проектов (мелких ставок), позволяющих найти кратчайший путь к цели

### От теории к практике

Пообщавшись с Пардис Сабети, я убедился: чтобы найти и реализовать свое призвание, необходим карьерный капитал. Но для полного счастья мне было мало этого убеждения. Мне не давала покоя мысль: а почему у меня-то нет миссии?

К моменту знакомства с Пардис у меня была степень доктора информатики, полученная в Массачусетском технологическом институте, и около двух десятков отрецензированных публикаций. Я выступал с докладами на конференциях в разных странах мира — в Бразилии, Италии, Швейцарии. Иными словами, я накопил карьерный капитал, позволивший сформулировать множество потенциальных миссий, соответствующих моим навыкам. У меня сохранились эти формулировки (я всегда ношу с собой блокнот для записей). Так, 13 марта 2011 г. я написал, что мог бы посвятить свою карьеру совершенно новому направлению исследований в рамках теории распределенных алгоритмов — изучению алгоритмов в графах связей с неограниченной топологией изменений. Я мог бы с головой погрузиться в исследования, как это сделали сторонники теории хаоса в начале 1980-х гг.

Но я вновь и вновь возвращался к проклятому вопросу. Я переводил бумагу, пытаюсь сформулировать свои главные задачи. Увы, ни одна из них не стоила того, чтобы посвятить ей жизнь. И я был не одинок в своем нежелании начать действовать. Многие обладают значительным карьерным капиталом и способны выявить множество различных потенциальных миссий, но лишь единицы строят на них свою карьеру. Поэтому я начал подозревать: мало просто находиться на «передовой»; мало накопить капитал, необходимый для выявления миссии; надо еще понять, как ее реализовать. Не имея надежной стратегии, позволяющей перейти от намерения к действию, вы, подобно мне и многим другим, скорее всего, не сможете этого сделать.

В этой главе, как и в следующей, мы поговорим о людях, которым удалось успешно совершить переход от теории к практике. Моя задача — предложить конкретные стратегии, помогающие совершить скачок от грандиозной идеи к выдающимся результатам, т.е. стратегии, способные превратить миссию, кое-как сформулированную в блокноте, в фундамент блестящей карьеры. Мы начнем с истории одного дерзкого молодого археолога из маленького городка на юго-востоке Техаса. Этот человек нашел эффективную стратегию осуществления смелой миссии в области, в которой сделать это особенно трудно.

### Кладоискатели Америки

Впервые я увидел Кирка Френча на канале Discovery. Во время перерыва на рекламу я увидел анонс нового сериала. Он назывался American Treasures («Кладоискатели Америки»). В ролике показали пару молодых археологов, одетых в джинсы и застиранные рубахи, разъезжающих по американской глубинке на старом Ford F-150 и помогающих людям определять историческую ценность их семейных реликвий. Ведущие программы — археологи Кирк Френч и Джейсон Де Леон — производили впечатление общительных и энергичных людей и явно получали удовольствие от работы. Это было похоже на сериал Antique Roadshow («Антиквары в пути»), но ведущие не стеснялись выпивать в кадре и употребляли крепкие выражения. Я приготовился записать новую передачу на видео.

В начале первой серии Кирк и Джейсон приезжают в ветхий домик у обочины грунтовой дороги где-то на равнинах восточного Техаса. Их задача — установить происхождение чемодана с одеждой, предположительно принадлежавшего знаменитому грабителю Клайду Барроу. (Помните знаменитую парочку — Бонни и Клайда?)

Археологами понадобилось всего полминуты, чтобы отметить это предположение: во времена Бонни и Клайда на бирках костюмов вряд ли можно было прочесть «Made in China». Но неудача не ослабляет энтузиазма ведущих.

— У вас гонят самогон, — обращается Френч к хозяину чемодана (его зовут Лесли).

— Ага, — тянет тот.

— Так наливай!

На столе появляется стеклянный кувшин. Лесли разливает самогон в банки и предупреждает: «Не спрашивайте, из чего он сделан. Если узнаете — не станете пить». Кирк и Джейсон, сидя на бревнах во дворе дома, пьют самогон и оживленно болтают. По-видимому, они прекрасно себя чувствуют в этой пустыне.

Мне стало интересно. Учитывая накал конкурентной борьбы на телевидении, меня немного удивило появление «Кладоискателей». В то время по кабельным каналам шло множество передач про «старьевщиков» — например, Pawn Stars («Звезды ломбарда», канал History; о сотрудниках ломбарда в Лас-Вегасе, буквально отбирающих ценные вещи у людей, нуждающихся в деньгах) и Auction Kings («Короли аукциона», канал Discovery; о жизни аукционного дома в Атланте; в описании лотов на сайте этого заведения было слишком много восклицательных знаков; в Sotheby's, пожалуй, этого не одобрили бы). Эти передачи, правда, меркли по сравнению с такими шедеврами Discovery, как American Pickers («Американские мусорщики»; специальная команда покупает у людей имущество; фишка в том, что ведущие не стоят за прилавком, а разъезжают в автомобиле) и Auction Hunters («Охотники на аукционах»), а также Storage Wars («Складские войны», канал History; передача о том, как аукционные дома покупают вещи, брошенные на складах). Надо полагать, для раскрытия этой интереснейшей темы мало одной передачи.

Я никогда не смотрел эту дребедень. Но «Кладоискатели Америки» почему-то привлекли мое внимание — и не только корявым названием (Кирк позднее признался, что ему оно тоже не нравится, он даже возражал против него), но и тем, что у обоих ведущих явно была более благородная цель, чем просто попасть на телеэкран. Во-первых, телевидение не было основным местом их работы; это были ученые-археологи. (Чтобы снять первый сезон, канал Discovery был

вынужден выплатить компенсацию за пропущенный семестр.)

Во-вторых, в этой передаче в отличие от других передач этого жанра никто ничего не покупал и не продавал. Высокая миссия археологической науки не позволяет оценивать артефакты в денежном выражении, и Кирк с Джейсоном наотрез отказались делать это. Ведущими двигала благородная идея: они рассказывали зрителям о достижениях современной археологической науки. Это была их миссия, и, судя по тому, как они улыбались, распивая самогон где-то на востоке Техаса, она им очень нравилась.

Вскоре после знакомства с Пардис Сабети (примерно в то время, когда я начал задаваться вопросом о том, почему у меня самого нет миссии), я вспомнил о Кирке и Джейсоне. Я понял, что их история может показать людям, как преодолеть пропасть между идеей и ее практической реализацией. Посвятить свою жизнь тому, чтобы знакомить массового зрителя с археологией, получая при этом удовольствие, — что может быть лучше? Но посвятить этому жизнь захочет не каждый, особенно если он только что закончил учебу и пытается чего-то добиться в науке. Я позвонил Кирку, чтобы выяснить, какую стратегию он использовал для преодоления пропасти между теорией и практикой.

## Археология на диване

Кирка Френча вряд ли можно назвать ученым занудой. «Победу Буша на выборах 2004 г. я счел личным поражением, — рассказывает он. — Я распродал имущество и ушел в леса». «Леса» — это 6,5 га заброшенных сельскохозяйственных земель всего в 20 минутах езды от кампуса Университета штата Пенсильвания, где он учился в то время.

Живя затворником, Кирк решил построить деревянную сцену в яблоневом саду неподалеку от своего дома и организовать музыкальный фестиваль, который он, естественно, назвал Kirk Fest. В группе Wilcox Hotel, выступавшей на фестивале, играл его однокурсник Джейсон Де Леон. Он оценил предпринимательскую жилку Кирка и предложил ему стать менеджером группы. Кирк согласился. Оба взяли академический отпуск, купили микроавтобус и начали разъезжать по стране с гастрольями. Кроме того, они записали два диска. Я рассказываю это для того, чтобы показать: Кирк не боится рискованных начинаний, обещающих сделать его жизнь более интересной.

Еще будучи студентом, Кирк, специализировавшийся на водоснабжении индейцев майя, дал интервью каналу History для документального фильма *Lost Worlds* («Потерянные миры»). Этот опыт помог Кирку, всегда искавшему выход для своей творческой энергии, найти потенциальную миссию — знакомить массовую аудиторию с археологической наукой. Первые попытки в этом направлении он сделал, получив докторскую степень и став научным сотрудником. Его внимание привлек замечательный документальный фильм 1961 г. *Land and Water: An Ecological Study of the Teotihuacan Valley of Mexico* («Земля и вода: экологические системы долины Теотиуакан в Мексике»), снятый археологом Уильямом Сандерсом (ныне покойным), работавшим в Университете штата Пенсильвания. В фильме рассказывалось о том, как развитие города Мехико меняло экологию и образ жизни долины Теотиуакан. На Кирка, как и на других специалистов в области исторической экологии, этот фильм произвел сильное впечатление.

Осенью 2009 г. Кирку удалось достать снятый на 16-миллиметровой пленке оригинал фильма (в том числе кадры, изъятые при монтаже) и заметки Сандерса. Он запустил два проекта. Во-первых, к весне 2010 г. оцифровал фильм. Во-вторых, решил снять продолжение фильма, чтобы показать изменения, произошедшие в долине после 1960-х гг. Кирк договорился о финансировании проекта с кафедрой антропологии университета и Центром исследований майя, собрал команду и зимой 2010 г. отправился в Мехико, чтобы начать съемки. Для начала он хотел снять ролик, способный убедить финансовые организации в значимости проекта.

Однако прорыв произошел раньше, в декабре 2009 г. Тогда в один прекрасный день профессор Джордж Милнер, чей кабинет находился по соседству с кабинетом Кирка, пригласил нашего «кладоискателя» к себе. Когда Кирк вошел, Милнер стоял у телефонного аппарата. Вокруг толпились его коллеги. «Вы должны это услышать», — сказал профессор и включил автоответчик. Звонили откуда-то из северных пригородов Питсбурга. Мужской голос принадлежал совершенно нормальному человеку — по крайней мере так казалось, пока он не заговорил о причине своего звонка на кафедру археологии. «У меня во дворе хранится одна штука. Я думаю, это сокровища тамплиеров», — заявил он.

Ученые от души посмеялись. Но Кирк решил перезвонить владельцу «сокровищ». Старшие коллеги пытались отговорить его. «Теперь он от тебя не отстанет, — предупреждали они. — Он будет звонить каждую неделю и изводить вопросами».

Кирк пояснил, что археологам часто звонят люди, уверенные, что нашли след динозавра или что-то в этом роде. Как правило, из-за нехватки времени от них стараются побыстрее отделаться. Но Кирк подумал, что звонок поможет ему реализовать свою миссию. «Археологи должны быть ближе к народу», — сказал он себе.

Наш герой решил, что будет отслеживать подобные звонки на кафедру. Он планировал встречаться с людьми, выслушивать их истории и объяснять, каковы научные представления о том, могли ли члены средневекового рыцарского ордена бродить по окрестностям Питтсбурга. Кирк решил не только встречаться с владельцами «сокровищ», но и снимать эти встречи, чтобы в конце концов сделать документальный фильм. Он назвал этот проект *The Armchair Archaeologist* («Археология на диване»), полагая, что будет заниматься им 5–10 лет, параллельно снимая фильм о долине Теотиуакан. «Я думал, что в крайнем случае фильм пригодится для курса “Введение в специальность”», — говорит Кирк.

И вот одним прекрасным воскресным утром Кирк вместе с оператором и звукорежиссером отправился в Питтсбург к владельцу «сокровищ тамплиеров». «Это был чудесный человек, — вспоминает Кирк. — У него были бредовые идеи, но с ним было интересно. Мы провели с ним целый день, пили пиво и болтали». Оказалось, что «сокровища» — это старые оленьи кости и железнодорожные костыли, найденные в карьере, где добывали гравий, но эксперимент показался Кирку удачным. Его последствия были самыми неожиданными.

Примерно в то же время канал *Discovery* решил снять реалити-шоу на тему археологии. Как это обычно бывает на телевидении, канал не стал ничего делать самостоятельно, а разослал информацию о проекте независимым продюсерам,

предоставив им разрабатывать концепцию передачи. Через три месяца после того, как Кирк снял «питтсбургские сокровища», одна из продюсерских компаний связалась с заведующим кафедрой археологии, а тот, в свою очередь, обратился к сотрудникам. «К тому времени я читал лекции всего три месяца, — вспоминает Кирк, — но меня интересовали СМИ, и я подумал: “А почему бы и нет?”» Кирк связался с продюсерами и сказал, что у него есть идея. Он послал продюсерам материал, снятый для «Археологии на диване».

Продюсерам понравились и идея, и сам Кирк. Они заново отсняли его визит к владельцу «сокровищ тамплиеров» и послали запись на каналы Discovery и History. На канале History согласились финансировать пилотный выпуск, а на Discovery сказали: «К черту пилотный выпуск, давайте снимем сразу восемь серий». Когда Кирка попросили найти второго ведущего, он мог предложить только одного человека — своего друга Джейсона Де Леона, также недавно окончившего Университет штата Пенсильвания и работавшего доцентом в Мичиганском университете. Они договорились с каналом, чтобы тот компенсировал университетам их отсутствие в течение семестра, и отправились в путь — снимать первый сезон передачи. Она должна была называться «Кладоискатели Америки»<sup>1</sup>.

## Мелкие ставки

Главной задачей Кирка стала популяризация археологии, и он хотел решать ее так, чтобы сделать свою жизнь насыщенной и интересной. «Кладоискатели Америки» превратили мечту в реальность. Но нас интересует вопрос о том, как наш герой перешел от идеи к конкретным действиям.

Я обратил внимание вот на что. Кирк стал «кладоискателем» не сразу. Он не решил ни с того ни с сего, что хочет вести телепередачу, и не начал целенаправленно работать в этом направлении. Наоборот, он стартовал от своей изначальной миссии — популяризации археологической науки — и шел маленькими, осторожными шажками. Наткнувшись на старые бобины с фильмом «Земля и вода», он решил оцифровать его и выпустить DVD. После этого он сделал шаг побольше: нашел деньги на съемку продолжения фильма. Когда Джордж Милнер дал ему послушать судьбоносную запись на автоответчике, Кирк сделал еще один шаг, запустив проект «Археология на диване», не имея никакого представления о том, как будет его использовать, — разве что показывать студентам-первокурсникам. Однако этот последний маленький шаг оказался последним: он привел его прямоком к собственной телепередаче.

Пытаясь разобраться в истории Кирка, я наткнулся на книгу, которая произвела на меня огромное впечатление. Она называлась «Мелкие ставки»<sup>[13]</sup>, а написал ее бывший венчурный предприниматель Питер Симс<sup>2</sup>. Изучив достижения нескольких успешных новаторов, таких как Стив Джобс, Крис Рок и Фрэнк Гери, а также ряда инновационных компаний (Amazon, Pixar), он обнаружил, что все они использовали одну и ту же стратегию. «Они начинали не с гениальной идеи и грандиозных планов, — пишет Симс, — а с нескольких последовательных мелких ставок [курсив автора] в одном из перспективных направлений, тщательно анализируя все мелкие неудачи и маленькие, но важные победы». Быстрая и непрерывная «обратная связь», добавляет Симс, «позволяла находить нетривиальные решения и добиваться выдающихся результатов».

В качестве иллюстрации Симс подробно рассказывает о том, как Крис Рок готовил комедийные номера для одной из своих популярных программ на канале НВО. Оказывается, Рок по 40–50 раз выступал в одном маленьком клубе в Нью-Джерси, чтобы проверить на публике, какой материал годится, а какой — нет. Как рассказывает Симс, Рок выходил на сцену с большим желтым блокнотом и смешил зрителей, делая пометки в блокноте. Большая часть шуток никуда не годилась. Бывало, Рок поднимал глаза и говорил: «Материал пока сыроват», а зрители потешались над фиаско Рока. Но эти мелкие неудачи в сочетании с маленькими победами (шутками, вызвавшими смех зрителей) подсказали Року, как сделать блестящую программу.

Кирк тоже нащупывал свою миссию (популяризация археологии) с помощью мелких ставок. Он пробовал выпустить DVD, снять документальный фильм и сериал для своих студентов. Идея сериала оказалась наиболее перспективной, но Кирк не мог знать об этом заранее. В мелких ставках важен их размер: «на один укус». Сделали одну ставку. Подождали несколько месяцев, не больше. Посмотрели, что получилось. В любом случае вы получаете «обратную связь», помогающую понять, в каком направлении двигаться дальше. Такой подход — полная противоположность стратегии грандиозных планов и высоких ставок. Если бы Кирк пошел этим путем — например, сразу же решил потратить годы на продвижение документального фильма «Земля и вода», — он не добился бы успеха в осуществлении своей миссии.

Мысленно возвращаясь к истории Пардис Сабети, я вижу ту же стратегию мелких ставок. Как вы помните, в начале учебы она решила, что ее миссия — борьба с инфекционными заболеваниями Африканского континента. Но на этом этапе она не знала, как реализовать свое призвание, поэтому начала экспериментировать. Она устроилась в исследовательскую лабораторию, работающую с генетическим наследием афроамериканцев. Это было не совсем то, чего она хотела. Тогда Пардис перешла в группу, работающую с малярией, но опять не увидела ясного пути к успешному осуществлению своей миссии. Вернувшись в Гарвард, девушка начала работать научным сотрудником в Институте Броуда. Именно там наша героиня начала использовать статистический метод поиска маркеров естественного отбора в человеческом геноме. Это была последняя ставка в серии ставок, которая оказалась решающей. Теперь Пардис знала, что делать. Миссия принесла ей успех благодаря осторожности, а не безрассудству.

## Почти все, что мы знаем о миссии

Суммируем то, что мы узнали о поисках и реализации призвания. В предыдущей главе на примере Пардис Сабети мы увидели, что для этого нужен карьерный капитал. Хорошая идея — это еще не миссия. В данной главе мы познакомились с Кирком Френчем, чья история помогает понять, как люди преодолевают разрыв между теорией и практикой, т.е. между сформулированной на бумаге миссией и ее успешной реализацией.

Мы также узнали, что такое мелкие ставки и какую роль они играют для успеха миссии. Чтобы максимально повысить шансы на успех, следует экспериментировать, постоянно анализируя полученные результаты. Крис Рок делал мелкие ставки, тестируя свои шутки перед аудиторией. Мелкой ставкой



Кирка был материал для документального фильма, снятый для поисков источников финансирования. Мелкие ставки позволяют нащупать путь к реализации высокого призвания и в конечном итоге к успеху. Карьерный капитал необходим для того, чтобы найти благородную миссию, а стратегия мелких ставок обеспечивает ее успешное выполнение. Иными словами, нужны и карьерный капитал, и стратегия мелких ставок. Но, как вы узнаете из следующей главы, это еще не все, что требуется. Продолжая исследовать этот вопрос, я обнаружил еще одну, третью, и последнюю, стратегию, позволяющую выполнить миссию и сделать любую работу привлекательной.

## Миссия и маркетинг

В ней речь идет о том, что успешное выполнение миссии зависит от реализации исключительных проектов. Так называемый закон исключительности гласит, что проект должен быть заметным, и продвигать его следует соответствующим образом

### Исключительно приятная жизнь Джайлса Баукетта

Джайлс Баукетт любит свою работу. Я узнал об этом, получив от него письмо по электронной почте. В строке «Тема» стояло: «Моя исключительно приятная жизнь».

Но Джайлс не всегда любил свою работу. Случалось, что у него не было ни денег, ни работы или работа была настолько скучной, что буквально парализовала его. Все изменилось в 2008 г., когда Джайлс прославился как программист, работающий с языком Ruby. «Наверное, все, кто пишет программы на Ruby, знают мое имя, — говорит он, размышляя о своей известности. — Даже аргентинцы и норвежцы знают, кто я такой. Более того, они поражаются, узнав, что меня это удивляет».

Чуть ниже я подробно расскажу, как Джайлс стал звездой, а сейчас хочу подчеркнуть, что слава дала ему независимость, а работу сделала любимой. «Меня приглашали многие компании из Сан-Франциско и Кремниевой долины», — говорит он, вспоминая о периоде своей жизни, начавшемся в 2008 г. Тогда он принял предложение ENTP — одной из ведущих американских компаний, разрабатывающих программное обеспечение на Ruby. Они предложили ему зарплату в два раза выше той, что он получал на предыдущей работе, и возможность участвовать в интересных проектах. В 2009 г. Джайлс решил стать предпринимателем. Он ушел из ENTP и создал блог и несколько мини-приложений для Интернета. Вскоре они стали приносить доход, обеспечивший ему безбедное существование. «У меня были читатели, интересовавшиеся моим мнением по самым разным вопросам, — рассказывает он. — Часто они платили только за возможность задать вопрос».

В конце концов Джайлс решил, что ему надоел образ жизни свободного художника: «Плохо работать дома, если у тебя нет ни соседей, ни девушки, ни даже собаки». Поэтому он решил заняться делом, которое его давно интересовало: снимать фильмы. Он пошел работать в компанию hitRECORD, созданную актером Джозефом Гордоном-Левиттом и предоставляющую интернет-платформу для совместных медиапроектов. Не то чтобы там много платили («в Голливуде совершенно не понимают, как тяжел труд программиста»), но работа казалась ужасно интересной, а это для Джайлса было важнее всего. «Это было прекрасное время, — улыбается он. — Я мог болтать со звездами фильма Inception (“Начало”) и пить пиво с Бэтменом». Вскоре Джайлс насытился Голливудом и решил двигаться дальше. Один издатели предложил ему написать книгу, и он согласился — почему бы и нет? Идея казалась заманчивой.

Скорость, с которой Джайлс перескакивает с одного занятия на другое, может настораживать, но дело в том, что такой образ жизни идеально соответствует его

чрезвычайно живому характеру. Например, идеальная презентация, по его мнению, проводится так: оратор говорит все быстрее и быстрее, с бешеной скоростью меняя слайды. На каждом из них написано одно-единственное ключевое слово, вспыхивающее на экране именно в тот момент, когда оратор его произносит. Такая презентация — допинг для оратора. Иными словами, он использовал свой карьерный капитал для строительства карьеры, соответствующей его характеру. Вот поэтому он и любит свою работу.

Я рассказываю историю Джайлса именно в данном разделе, потому что он стал знаменитым благодаря миссии, которая заключалась в том, чтобы соединить мир искусства и программирование на Ruby. Наш герой доказал, что это возможно, выпустив Archaeopteryx — программу искусственного интеллекта с открытым исходным кодом, способную самостоятельно писать и исполнять танцевальную музыку. Наблюдать за работой Archaeopteryx страшно: стоит ввести в командную строку Apple Mac несложное сочетание символов, как вас оглушает сложный брейк-бит в стиле техно; но если заменить только один символ в матрицах байесовской вероятности, управляющих механизмом искусственного интеллекта, как начинает звучать совершенно другая музыка. Создается впечатление, что мелодия рождается из нескольких уравнений и строк компьютерной программы. Благодаря этому Джайлс и стал звездой.

Но лично меня в истории Джайлса больше всего интересует то, как он смог перейти от миссии в широком смысле (соединение искусства и программирования на Ruby) к конкретному проекту, принесшему ему славу, — Archaeopteryx. В последней главе я подчеркивал важность мелких ставок, позволяющих нащупать путь от идеи к конкретному проекту. Джайлс добавил к этой стратегии нечто новое. Для поисков «миссионерских» проектов он использовал маркетинг. Компьютерный гений читал соответствующую литературу, чтобы понять, почему одни идеи оказываются жизнеспособными, а другие — нет. Маркетинговый подход будет полезен любому, кто хочет реализовать миссию.

## Фиолетовые коровы и рок-звезды с открытым исходным КОДОМ

История Джайлса началась с того, что, проучившись год в Колледже Санта-Фе, он бросил учебу. Наш герой попробовал писать сценарии, но, по его словам, «получалось не очень». Тогда он начал писать музыку («получалось лучше, но за это не платили»). Джайлс подрабатывал то там, то здесь. Будучи человеком утонченным, он дружил с коллегами, занимавшимися графическим дизайном. Они познакомили его с новым языком разметки, вскоре изменившим мир дизайна, — языком HTML. Свой первый сайт Джайлс разработал в 1994 г., а в 1996-м переехал в Сан-Франциско, захватив с собой книги по языкам программирования Java и Perl, на которых писались первые сайты. В 1994 г. он заработал \$30 000, а в 1996-м аж \$100 000. Бум доткомов набирал обороты, и Джайлс оказался в нужном месте в нужное время, имея к тому же нужные профессиональные навыки.

В Сан-Франциско дела сначала шли неплохо. Джайлс с удовольствием делал сайты, а в свободное время работал диджеем. Но каждая карьера развивается по

своим законам, и вскоре он уже писал программы для инвестиционного банка. «Там было невыносимо скучно, — вспоминает он, — поэтому я отважился послать резюме в один очень интересный стартап». На следующий день стартап разорился. Доткомы начали лопаться как мыльные пузыри. «Вскоре оказалось, что из всей нашей компании у меня одного есть работа, — вспоминает он. — Я пытался найти что-то получше, но в кадровом агентстве мне сказали, что я должен радоваться тому, что у меня есть хоть какая-то работа».

Но Джайлс остался верен себе. Не обращая внимания на советы рекрутера, он бросил работу и вернулся в Санта-Фе. Он жил в арендованном фургоне на земле своих родителей, помогал им строить дом, функционирующий на солнечной энергии, и учился в местном колледже. Он изучал живопись, вокал, игру на фортепиано и, главное, звукорежиссуру. Тогда он и познакомился с алеторической музыкой — методом композиции с использованием алгоритмов. Именно здесь, среди пустынных пейзажей, изучая музыку и живопись, Джайлс принял главное в своей жизни решение. Он понял, что неуправляемая карьера может завести его в тупик и он умрет от тоски за написанием программы для инвестиционного банка. Ему нужна была миссия, направляющая карьеру, иначе он снова и снова будет попадать в ловушку. Джайлс решил, что его миссия должна каким-то образом сочетать в себе художественную и техническую стороны жизни, но не знал, как превратить эту абстрактную идею в живые деньги. Он стал читать и думать. Ответ на свой вопрос он нашел в двух книгах.

---

«Вы или исключительны, или невидимы», — пишет Сет Годин в своем бестселлере 2002 г.[14] «Фиолетовая корова»<sup>1</sup>. В манифесте, опубликованном в журнале Fast Company, он утверждает, что «мир полон скучных вещей — бурых коров, — поэтому на них никто не обращает внимания. <...> Фиолетовая корова <...> — исключение из правил, поэтому ее обязательно заметят. Исключительный маркетинг — это искусство делать вещи заметными»<sup>2</sup>. Когда Джайлс читал книгу Година, на него снизошло озарение: чтобы его миссия стала фундаментом блестящей карьеры, он должен делать фиолетовых коров — исключительные проекты, приносящие славу.

Но у него возник еще один вопрос: есть ли в мире компьютерного программирования место для исключительных проектов? Ответ на второй вопрос он нашел в справочнике для желающих найти работу, изданном в 2005 г. Книга называлась довольно оригинально: «Моя работа уехала в Индию: 52 способа спасти свою работу» (My Job Went to India: 52 Ways to Save Your Job)<sup>3</sup>. Ее автор Чед Фаулер, известный специалист по программированию на языке Ruby, давал советы, касающиеся карьеры, в том числе и программистам. Одна из пятидесяти двух стратегий, предлагаемых Фаулером, заключалась в том, что программисту, желающему найти работу, следует поддерживать движение сторонников программного обеспечения с открытым исходным кодом. Это движение объединяет программистов, на добровольной основе разрабатывающих программное обеспечение, которое можно бесплатно скачивать и менять. Фаулер подчеркивает, что это уважаемое и влиятельное сообщество. Если вы хотите сделать себе имя в области разработки программного обеспечения (способное помочь получить работу), старайтесь участвовать в проектах с открытым исходным кодом. На этом поприще вас заметят лучшие работодатели, писал автор справочника.

«И тогда я просто сложил два и два, — рассказывает Джайлс. — Прочитав “Фиолетовую корову” и “Моя работа уехала в Индию”, я понял, что лучший способ продать себя в качестве программиста — написать исключительную программу с открытым исходным кодом. Так я и сделал».

Следуя совету Година, Джайлс разработал Archaeopteryx — программу для сочинения и исполнения музыки на основе искусственного интеллекта. «Вряд ли еще у кого-то есть такое сочетание навыков, как у меня, — говорит он. — Многие программисты, использующие Ruby, любят танцевальную музыку, но вряд ли кто-то из них станет тратить время на сочинение брейк-битов и синт-патчей или выпуск не приносящих ни гроша дисков, не говоря уже об изучении теории музыки». Иными словами, благодаря уникальному сочетанию навыков Джайлс смог написать программу на Ruby, позволяющую сочинять музыку. Если бы ему удалось добиться успеха, она стала бы его фиолетовой коровой.

Опираясь на совет Фаулера, Джайлс решил, что сообщество специалистов, пишущих программы с открытым исходным кодом, — идеальная площадка для презентации его коровы. Он выложил в Сеть открытый исходный код Archaeopteryx и начал распространять информацию о своей программе. «Я последовал совету Чедда Фаулера буквально и стал выступать везде, где только мог, — в каждой группе пользователей и на любой конференции. В 2008 г. я выступил не менее 15 раз», — вспоминает Джайлс. Гибридная стратегия Година — Фаулера сработала. «На меня посыпались предложения, — рассказывает мой собеседник. — Я работал с ведущими программистами. Мне предложили написать книгу о Archaeopteryx. Я мог просить больше денег, чем привык получать». Иначе говоря, эта стратегия сделала миссию Джайлса успешной, а карьеру блестящей.

## Закон исключительности

Когда я размышлял об истории Джайлса, у меня все время вертелось на языке слово «исключительный». Я думаю, Джайлс понял, что проект, движимый миссией, должен быть исключительным в двух отношениях. Во-первых, он должен быть исключительным в прямом смысле слова — выделяться среди других, чтобы его заметили. Чтобы понять, что такое исключительность, посмотрим на проект, исключительным не являющийся. Прежде чем написать Archaeopteryx, Джайлс работал над другим проектом с открытым исходным кодом. Он собрал популярные инструменты, запускаемые из командной строки, включил их в один пакет и снабдил подробной документацией. Если вы спросите какого-нибудь программиста, использующего Ruby, что он думает об этом проекте, он скажет, что это основательная, качественная, полезная работа, но вряд ли бросится писать своим друзьям: «Вы только посмотрите, что он сделал!»

Говоря словами Сета Година, первый проект явно был бурой коровой. В отличие от него программа, сочиняющая сложную музыку, — это фиолетовая корова. Ее обязательно заметят, и о ней будут говорить.

Такое определение исключительности удобно тем, что его можно применять в любой области. Взять хотя бы книги. Если бы я опубликовал книгу полезных советов для недавних выпускников, которым предстоит найти работу, ее, несомненно, сочли бы полезной, но никто не стал бы рассказывать о ней взхлеб по iPhone или в Twitter. А вот если выйдет в свет книга, в которой говорится, что

гоняться за мечтами — бесполезное и даже опасное занятие, вы, надеюсь, расскажете о ней своим знакомым. Начиная работать над такой книгой, автор мечтал, что она получится исключительной.

Но вернемся к проектам. Джайлс не просто нашел исключительный проект, но и распространил информацию о нем таким образом, что его заметили. Он использовал сообщество специалистов, пишущих программы с открытым исходным кодом. Как он узнал от Чеда Фаулера, это сообщество отслеживает интересные проекты и распространяет информацию о них. Как бы ни была хороша фиолетовая корова, если не будет создано соответствующих условий, ее тоже могут не заметить. Точнее говоря, если бы Archaeopteryx была коммерческой программой с закрытым исходным кодом и Джайлс попытался бы продавать ее на красивом сайте или на концертах, она, вероятно, не имела бы такого оглушительного успеха.

Повторим еще раз: понятие исключительности относится не только к программированию на Ruby. Вернемся к моей книге, в которой я давал советы, касающиеся карьеры. Я быстро понял, что рассказывать о своих идеях лучше всего в блоге. Этот инструмент всегда на виду, он позволяет распространять идеи с помощью, например, обмена ссылками, Twitter и Facebook. Начав вести блог, я создал условия для продвижения своих советов. Поэтому к тому времени, когда я начал предлагать свою книгу издателям, у меня уже была значительная аудитория, разделяющая мои взгляды на теорию мечты и ценность профессиональных навыков. Более того, меня цитировали газеты и крупные сайты, а их, в свою очередь, другие интернет-ресурсы, в том числе Twitter. Если бы я делился своими мыслями, выступая с платными лекциями, моя миссия — изменить общепринятые представления о карьере — зачихала бы на корню, т.е. ее попросту не заметили бы.

Суммируя вышеизложенное, сформулируем новый закон.

**Закон исключительности**

Чтобы проект, движимый миссией, заметили, он должен быть исключительным, т.е. вызывать желание говорить о нем. Кроме того, запускать его следует таким образом, чтобы его заметили.

Стоило мне сформулировать этот закон, как я увидел его проявления в историях, рассказанных выше. Чтобы понять, что такое маркетинговый подход к реализации высокого призвания, вернемся к этим историям и посмотрим, как действовал этот закон.

## Закон исключительности в действии

Миссия Пардис Сабети — использование генетики для борьбы с инфекционными заболеваниями Черного континента. Это благородная миссия, но сама по себе она не гарантирует такой полной и интересной жизни, как у Пардис. Труд многих ученых зиждется на той же миссии. Они занимаются жизненно важными проблемами — например, выделяют последовательность генов в вирусах, но работа не кажется им привлекательной. В отличие от них, Пардис начала выполнять свою миссию, запустив потрясающий проект. Она использовала мощные компьютеры для поисков примеров развивающейся у людей сопротивляемости древним болезням. Если вам нужны доказательства исключительности этого проекта, взгляните на броские заголовки множества

статей в СМИ, рассказывающих о лаборатории Сабети: «Пять вопросов женщине, ищущей следы ДНК» (Discover, апрель 2010 г.), «Поймать ритм эволюции» (Science, апрель 2008 г.) и «Эволюция продолжается?» (BBC Horizon, март 2011 г.). Проект Пардис заставляет людей рассказывать о нем другим. Это настоящая фиолетовая корова.

Взявшись за исключительный проект, Пардис выполнила первую часть закона исключительности. Вторая его часть требует, чтобы проект был запущен таким образом, чтобы поддержать распространение информации о нем. Пардис, как и другим ученым, это не составило труда. Научные идеи распространяются за счет рецензируемых публикаций. Чем лучше идея, тем более авторитетные издания публикуют статьи о ней. Чем более известен журнал, в котором опубликована статья, тем больше людей читают эту статью. А чем больше людей прочитают статью, тем чаще ее будут цитировать и обсуждать на конференциях и тем больше влияния она будет оказывать на конкретную область знаний. Если вы ученый, у вас есть замечательная идея и вы прекрасно знаете, как рассказать о ней, — публикуйтесь! Именно так и поступила Пардис, опубликовав статью в журнале Nature, которая заложила основу ее репутации.

История Кирка Френча — еще один пример действия закона исключительности. Призвание этого человека — популяризация современной археологической науки. Реализовать его незаметным образом нетрудно: Кирк мог совершенствовать учебную программу Университета штата Пенсильвания, чтобы она стала более привлекательной для студентов, или публиковать статьи в научно-популярных журналах. Но эти проекты не принесли бы ему такого успеха, благодаря которому его работа стала столь привлекательной. Поэтому Кирк решил идти к людям в прямом смысле и использовать методы археологии для оценки их семейных реликвий. Этот подход сделал его заметной фигурой: нашего героя постоянно приглашают читать лекции, в том числе перед большой аудиторией — на научных конференциях он рассказывает о своем опыте популяризации археологии. На последней лекции яблоку было негде упасть (это не часто случается на лекциях ученых, только что получивших докторскую степень).

Пример Кирка показывает, что у него был исключительный проект в рамках миссии, и все, что требовалось, — представить его таким образом, чтобы его заметили. Он сделал это с помощью телевидения — ведь все мы привыкли смотреть телевизор и обсуждать интересные передачи.

Краткое содержание раздела «Правило четвертое»

Главная мысль этой книги проста: чтобы найти любимую работу, надо скопить карьерный капитал, освоив редкие и ценные навыки, а затем обменять его на качества, делающие работу привлекательной. Одно из таких качеств — благородная миссия, придающая смысл работе.

В первой главе раздела «Правило четвертое» я показал, что для того, чтобы ваша работа обладала этим качеством (как и всеми другими качествами, делающими работу привлекательной), нужен карьерный капитал. Нельзя реализовать высокое призвание, не став мастером своего дела. Воспользовавшись терминологией Стивена Джонсона, я показал, что новые идеи лучше всего искать в рамках смежных возможностей, т.е. на стыке наук, на границе настоящего и будущего.

Чтобы увидеть эти идеи, нужно находиться на переднем крае своей области

деятельности, для чего опять-таки необходим опыт. Попытки сочинить себе миссию, не имея опыта работы и карьерного капитала, обречены на провал.

Для успешного выполнения миссии в широком смысле следует запустить ряд конкретных проектов. Эффективная стратегия в данном случае — стратегия мелких ставок, т.е. маленьких шагов и постоянного анализа результатов, позволяющая понять, что делать дальше. Систематическое изучение различных путей, ведущих к цели, поможет найти тот единственный путь, который вам нужен и который вы иначе можете не заметить.

Но стратегия мелких ставок — это еще не все, что необходимо для успешного осуществления миссии. Помимо этого, нужно уметь мыслить как маркетолог. Поэтому я предложил еще одну стратегию, которую назвал законом исключительности.

Этот закон гласит, что «миссионерский» проект должен быть исключительным, т.е. вызывать желание говорить о нем. Кроме того, запускать его следует таким образом, чтобы его заметили.

Подводя итоги, можно сказать, что миссия — одно из наиболее ценных качеств, приобретаемых в обмен на карьерный капитал. Но сделать так, чтобы ваша трудовая жизнь строилась вокруг миссии, непросто. Для реализации высокого призвания мало накопить карьерный капитал. Лишь используя стратегию мелких ставок и применяя закон исключительности, вы сможете сделать благородную идею фундаментом блестящей карьеры.



# Заключение

## Чем закончилась моя собственная история

Во введении я рассказал о своих личных обстоятельствах, заставивших меня начать изыскания, о которых вы только что прочли. Моя учеба и работа в качестве научного сотрудника подходили к концу, и пора было задуматься о продолжении карьеры. Я знал, что стать профессором будет нелегко. А ведь не имея возможности управлять карьерой, можно остаться ни с чем. Дело осложнялось тем, что я выходил на рынок труда в сложной экономической ситуации, поэтому велика была вероятность того, что я вообще не найду подходящую должность. В этом случае мне пришлось бы все начинать с нуля. Эта неопределенность и заставила меня задаться вопросом: как люди находят любимую работу?

Осенью 2010 г. я разослал резюме в разные организации, надеясь найти работу по специальности. К началу декабря я претендовал на 20 должностей. Примечательно, что коллеги считали процесс поиска работы очень трудоемким и постарались освободить меня от текущих обязанностей. Они оказались правы, но этот процесс носил не линейный, а скорее волнообразный характер, т.е. иногда я получал передышку. В периоды затишья я страдал от безделья. Разослав 20 резюме, впервые после летних каникул я обнаружил, что мне нечем заняться.

Поэтому решил вплотную заняться своими изысканиями. Именно тогда я начал собирать истории людей, нашедших (или не нашедших) любимую работу, чтобы чему-то научиться у них. В ноябре я познакомился с Томасом, чья история открывает эту книгу. Рассказы людей, с которыми я встречался той осенью, укрепили меня в мысли, которая давно казалась мне правильной: гоняться за мечтами бессмысленно. Но получив доказательства своей правоты, я должен был решить другую, главную задачу: найти эффективные стратегии поиска любимой работы.

В январе и феврале мне пришлось отложить свои изыскания, так как процесс трудоустройства набирал обороты. Я начал готовиться к собеседованиям и просматривать приглашения, которые уже начали приходить. В начале марта я отправился в поездку, чтобы пройти несколько собеседований, в том числе в Джорджтаунском университете. Их предложение меня полностью устраивало. К счастью, у меня было еще одно предложение и времени на размышления было мало. Я сказал коллегам в Джорджтауне, что мне у них очень нравится, но мне предложили работу еще в одном месте и я должен срочно дать ответ. В тот же вечер я получил по электронной почте письмо из Джорджтауна. Оно было очень коротким — всего три предложения:

Высылаем официальное предложение в четверг. Как с вами связаться?  
Сообщите номер мобильного телефона.

Я отказался от двух собеседований, назначенных на конец мая, и принял предложение Джорджтаунского университета. Участь моя была решена: я должен был стать профессором. Шла вторая неделя марта. К своим обязанностям я должен был приступить в августе. У меня оставалось четыре месяца, чтобы найти ответы на вопросы, касающиеся поиска любимой работы. У меня уже была работа, но мне нужно было понять, как ее полюбить. В течение весны и лета я

много ездил по стране и беседовал с людьми, чьи истории легли в основу разделов «Правило второе», «Правило третье» и «Правило четвертое».

Я пишу это заключение всего за две недели до начала моего первого семестра в должности профессора. В последние несколько месяцев я много работал, чтобы не только закончить свои изыскания, но и рассказать о них вам, написав книгу, которую вы держите в руках. (Я подписал контракт с издательством через две недели после того, как принял предложение Джорджтаунского университета.) Заключение — последний раздел книги, и лучшего времени для его написания не найти. Я сдам рукопись всего за несколько дней до того, как начнется моя новая профессорская жизнь, и начну писать новую книгу — книгу своей карьеры, зная, что делать, чтобы добиться серьезных результатов.

В ходе своих изысканий я сделал несколько удивительных открытий. Оказалось, что, если вы хотите иметь любимую работу, не следует гоняться за мечтами. Надо приобрести редкие и ценные профессиональные навыки, а затем вложить этот карьерный капитал в качества, делающие работу привлекательной. Самые ценные из этих качеств — независимость и высокая миссия. В заключение я хочу рассказать о том, как реализовал эти идеи в своей собственной трудовой жизни. Иначе говоря, я хочу продемонстрировать ход своих рассуждений и показать, какую роль на новом рабочем месте сыграли «правила», вынесенные в названия разделов. Разумеется, делать выводы рано — ведь я стал профессором совсем недавно и пока неясно, какую роль сыграло то или иное «правило». Это эксперимент, но тем он и интересен. Я ставлю его в реальной жизни. Вы тоже можете начать экспериментировать, применяя «правила» в своей трудовой жизни. Ваши шаги будут отличаться от моих, но я надеюсь, что этот последний раздел книги поможет вам изменить свою трудовую жизнь таким образом, чтобы она полностью соответствовала новому пониманию «работы мечты».

## Как я применял «правило первое»

В разделе «Правило первое» я писал, что гоняться за мечтами глупо, так как у подавляющего большинства людей нет мечты, под которую можно было бы «подогнать» карьеру. В реальной жизни путь к любимой работе обычно оказывается сложным и извилистым. Я сформулировал эту мысль в ходе моих изысканий, но мечты дано вызывали у меня подозрения. В разделе «Правило первое» я пишу о сегодняшних попытках найти доказательства опасности мечтаний, понимать которую интуитивно я начал еще в юности.

История моей неприязни к пустым мечтам началась еще в старших классах школы, когда мы с моим другом Майклом Симмонсом создали компанию, занимающуюся веб-дизайном, — Princeton Web Solutions. Мы сделали это по очень простой причине. Был конец 1990-х — время первого бума доткомов. СМИ наперебой писали о подростках-миллионерах — руководителях сетевых компаний. Мы с Майклом решили, что зарабатывать деньги в Интернете куда легче и приятнее, чем подрабатывать в разных местах в летние каникулы. Мы хотели создать высокотехнологичную компанию типа Amazon.com, но у нас не было идеи. В конце концов мы выбрали направление деятельности, вначале казавшееся не самым удачным: создание сайтов. Замечу, что мы никогда не считали веб-дизайн своим истинным призванием. Просто мы скучали, нам нечем было заняться и у нас были амбиции (опасное сочетание!), поэтому создание

собственной компании казалось самым перспективным начинанием, какое только можно было себе представить.

Princeton Web Solutions звезд с неба не хватала — главным образом из-за убогого дизайна: мы не хотели тратить на наше детище слишком много времени, чтобы превратить его в серьезную компанию. Когда мы учились в выпускном классе, у нас было шесть или семь клиентов, в том числе местная архитектурная компания, местный технический колледж и бестолковый, но на удивление хорошо финансируемый веб-портал для пожилых людей. За каждый заказ мы получали от \$5000 до \$10 000. Значительная часть дохода шла на зарплату субподрядчиков-индийцев, писавших программы. Когда мы с Майклом уехали учиться дальше (он — в Нью-Йоркский университет, я — в Дартмутский колледж), я решил, что сыт веб-дизайном по горло, и переключился на более интересный предмет: девушек.

Многие представители моего поколения воспринимают отрицание «теории мечты» как предательство высоких идеалов. Но дело в том, что я никогда не был адептом культа мечты — и все благодаря Princeton Web Solutions. Как я уже говорил, этот бизнес не имел ничего общего с мечтой. Но он помог нам с Майклом понять, как работает рынок, а значит, приобрести редкие и ценные навыки (действительно редкие для студентов). Этот карьерный капитал, в свою очередь, позволил нам накопить полезный опыт. Мы научились носить костюмы и выступать на конференциях, рассказывая о своей компании. Мы хорошо зарабатывали и могли позволить себе покупать то, что обычно интересует подростков. Учителя в школе были в восторге от нашего бизнеса и закрывали глаза на прогулы (мы пропускали уроки ради деловых встреч). О нас писали в журналах, наши фотографии печатали в газетах. Весь этот опыт, несомненно, помог нам поступить в элитные колледжи.

Я понял, что для того, чтобы сделать свою жизнь интересной, вовсе не обязательно заниматься самокопанием в поисках истинного призвания. Иными словами, Princeton Web Solutions убедительно доказала, что для счастливой трудовой жизни призвание вовсе не обязательно.

Благодаря опыту, полученному в ранней юности, я с недоумением наблюдал за тем, как мои однокурсники мучительно решают, чем будут заниматься. Для них такая простая вещь, как выбор профессии, превращалась в проблему космического масштаба. Я считал, что это глупо. Для меня мир был полон таких возможностей, как Princeton Web Solutions, и любая из них могла сделать жизнь интересной. Эти возможности не имели ничего общего с призванием.

Пока мои однокурсники размышляли о «работе мечты», я, считая это занятие бессмысленным, решил приобрести новые редкие и ценные навыки, обещающие серьезное вознаграждение. Я начал с того, что решил повысить эффективность учебного процесса. Я потратил семестр на эксперименты, зато потом все три года мой средний бал не опускался ниже 4,0 (при этом я никогда не сидел за учебниками по ночам и редко занимался после ужина). Я систематизировал свой опыт и опубликовал руководство для студентов. Я тратил меньше времени на учебу, что сделало мою студенческую жизнь более интересной. Думаю, я был единственным студентом Дартмутского колледжа, которому регулярно звонил литературный агент. И опять-таки все это не имело никакого отношения к мечтам и увлечениям. Свою первую книгу я написал «на слабо»: меня подтолкнул к этому один бизнесмен, который был для меня авторитетом. Однажды вечером,

когда мы с ним выпивали, я сообщил ему, что хочу написать книгу. «Хватит болтать, — буркнул он. — Если ты считаешь, что это круто, просто иди и сделай это». Я считаю, что такая мотивация не хуже любой другой.

Когда пришло время решать, чем заняться после колледжа, у меня на руках было два предложения: одно от Microsoft, другое от Массачусетского технологического института. От необходимости сделать выбор между этими гигантами любой мой однокурсник впал бы в ступор. Я уверен, что оба пути открывали широкие перспективы и могли сделать жизнь счастливой. Но надо было выбирать, и я выбрал Массачусетс — в том числе для того, чтобы быть поближе к моей девушке.

Я пытаюсь показать, что главная мысль раздела «Правило первое» пришла мне в голову задолго до начала моих изысканий. Я усвоил ее еще в старших классах школы. Поэтому, когда осенью 2011 г. я переживал период неопределенности и не знал, стану ли профессором или мне придется начинать карьеру с нуля, знание «правила первого» избавило меня от бесплодных терзаний и раздумий об истинном призвании. Я был абсолютно уверен, что, если вести себя правильно, любой путь приведет меня к любимой работе. Правда, было не совсем понятно, как именно. Размышляя над этим вопросом, я пришел к выводам, изложенным в разделах «Правило второе», «Правило третье» и «Правило четвертое».

## Как я применял «правило второе»

В разделе «Правило первое» я показал, что гоняться за мечтами бессмысленно и опасно. Но нужно было выяснить, что действительно необходимо для того, чтобы найти «работу мечты». В разделе «Правило второе» я представил концепцию, родившуюся в самом начале моих изысканий. Качества, которые делают работу привлекательной, встречаются редко и ценятся высоко. Если вы хотите, чтобы ваша работа обладала такими качествами, вы должны иметь редкие и ценные профессиональные навыки, которые можно предложить работодателю. Иными словами, если вы не стремитесь стать тем, кого Стив Мартин называет «специалистом, которого нельзя не заметить», вряд ли вы когда-нибудь сможете полюбить свою работу — независимо от того, считаете вы ее своим призванием или нет.

Редкие и ценные профессиональные навыки я назвал карьерным капиталом. Важно было показать, что накопить его не так просто — ведь редкие и ценные вещи по определению не даются нам даром. Это соображение привело меня в мир музыкантов, где я познакомился с концепцией продуманной подготовки — методом приобретения сложных навыков путем постоянной работы над собой на пределе сил. Оказалось, что музыканты, спортсмены и шахматисты знают о продуманной подготовке гораздо больше работников умственного труда. Последние, как правило, как огня боятся напряжения сил. (А чем еще можно объяснить привычку типичных обитателей офиса постоянно проверять электронную почту? Ведь это самое легкое из того, чем можно заняться на работе.)

Мои изыскания продолжались, но меня все больше волновала моя собственная научная карьера. Мне казалось, что скорость роста карьерного капитала снижается. Мое беспокойство было вполне понятно. Дело в том, что в

начале работы опыт накапливается медленнее, чем во время учебы в магистратуре. Пока вы учитесь, вам постоянно приходится напрягать интеллект. Решение математических задач в магистратуре (а я решил их достаточно) — это продуманная подготовка в чистом виде. Представьте себе: если вы не решите задачу (настолько сложную, что вы и понятия не имеете, как это сделать), вам поставят плохую оценку. И вот вы напрягаете мозги и стараетесь изо всех сил, пытаетесь найти нужный метод, но ничего не получается. Умственное напряжение — мобилизация буквально каждой клеточки мозга — усиливается страхом получить нулевой балл. Но это именно то, что рекомендуют делать авторы руководств по продуманной подготовке. Вот почему в начале обучения студенты магистратуры так быстро растут над собой<sup>1</sup>.

Но учебные программы, ориентированные на исследовательскую работу (в том числе на кафедре информатики Массачусетского технологического института), построены так, что научный руководитель направляет работу будущего магистра только первые два года. После этого учащийся начинает работать самостоятельно. И тогда, если он не будет постоянно толкать себя вперед, его развитие может затормозиться. Он, как писал психолог Андерс Эрикссон, застрянет на уровне, который считает приемлемым, и кривая накопления знаний превратится в прямую. Результаты исследований, представленные в разделе «Правило второе», показывают, что эти «плато» очень опасны, так как ведут к уменьшению карьерного капитала и, таким образом, мешают активно строить карьеру. Чем дальше я продолжал свои изыскания, тем яснее становилось, что мне необходимы практические стратегии, способные принудить меня к ежедневной продуманной подготовке.

---

Рассказывают, что IQ лауреата Нобелевской премии физика-теоретика Ричарда Фейнмана в средней школе составлял 125, т.е. был чуть выше среднего. Однако, прочитав его мемуары, понимаешь, как подросток с весьма скромными умственными способностями стал гением. Фейнман пишет о страстном желании решать сложные задачи и копаться в математических выкладках до победного конца. Иными словами, не исключено, что его потрясающий интеллект был не Божьим даром, а результатом продуманной подготовки. Вдохновившись результатами своих изысканий и примером Фейнмана и других гениев, я решил, что для того, чтобы карьерный капитал не уменьшался, следует заняться тщательным изучением наиболее сложных вопросов в моей области знаний.

Для начала я взял статью, которую часто цитировали, но считали непонятной и сложной для восприятия. Работа была посвящена анализу алгоритма, дающего лучшее из всех описанных решений одной известной проблемы. Это решение многие цитируют, но мало кто задумывается о том, как оно получено. Я решил, что усвоение этой печально известной статьи будет прекрасным началом принудительной продуманной подготовки.

Вот первое, что я понял: это не самый легкий способ накопления карьерного капитала. Добравшись до первого темного места в выкладках, я почувствовал внутреннее сопротивление. Мой мозг как будто понял, что я собираюсь его напрячь, и запротестовал. Чем сильнее я напрягался, тем яростнее сопротивлялись нейроны, не давая мне сконцентрироваться.

Чтобы подавить бунт, я сделал две вещи. Во-первых, я установил временные рамки работы. «Я буду работать всего час, — сказал я себе. — И пускай я упаду в

обморок и ни на йоту не продвинусь вперед, все равно через час я буду отдыхать». Как и следовало ожидать, я не упал в обморок и продвинулся вперед. Минут через десять бунт был подавлен. Эти 10 минут всегда были трудными, но знание того, что усилия ограничены во времени, придавало мне уверенности.

Во-вторых, я фиксировал полученную информацию, чтобы закрепить пройденное. Для начала я нарисовал карту уравнения, показывающую, как разные его части связаны между собой. Это было трудно, но не слишком — своего рода разминка, разогревающая мышцы. Затем я перешел к коротким контрольным работам, которые устраивал себе сам, чтобы запомнить основные определения, используемые в уравнении. И эта задача оказалась сравнительно несложной, хотя она также требовала концентрации. Решив ее, можно было приступать к разбору собственно выкладок.

После этого, ободренный первыми успехами, я использовал тяжелую артиллерию: постарался постигнуть сущность доказательств. Я заставлял себя брать каждую лемму и следить за каждым звеном ее доказательств, восстанавливая звенья логической цепочки, намеренно выпущенные автором. Проработав лемму, я коротко записывал ход рассуждений. Это был очень трудоемкий процесс, но, поскольку я заранее решил более простые задачи, работа быстро продвигалась вперед.

Я регулярно возвращался к этим занятиям в течение двух недель. В итоге я занимался напряженной продуманной подготовкой в общей сложности 15 часов (из-за интенсивного напряжения мне казалось, что гораздо больше). К счастью, усилия сразу же принесли плоды. В числе прочего они помогли мне понять содержание еще одной сложной статьи, что раньше мне никак не удавалось. Авторы этой работы были монополистами в своей области, но теперь и я мог присоединиться к ним. Опираясь на полученные знания, я решил новую задачу. Полученный результат я представил на серьезной научной конференции. Мне открылось новое направление исследований. Но, пожалуй, самое убедительное подтверждение эффективности моей стратегии — тот факт, что я обнаружил в пресловутой статье несколько ошибок. Когда я сообщил об этом авторам, оказалось, что их не заметил никто, кроме меня и еще одного специалиста, и они еще не успели опубликовать исправленный вариант работы. Чтобы понять цену ошибки, следует вспомнить, что, согласно Google Scholar, работу процитировали уже около 60 раз.

Но важнее было другое. Скромные успехи были достигнуты благодаря новому подходу. Теперь я понимал, что напряжение — это хорошо. Вместо того чтобы избегать чувства дискомфорта, связанного с напряжением сил, я начал любить его, как культурист любит боль в мышцах: ведь дискомфорт говорил о том, что я все делаю правильно. Вдохновившись этой мыслью, я решил выработать еще три привычки, чтобы ежедневно получать дополнительную нагрузку в рамках продуманной практики. Далее я расскажу об этих привычках.

### «Книга учета знаний»

В какой-то момент своих изысканий я начал вести так называемую «Книгу учета знаний». На самом деле это не книга, а электронный файл. Раз в неделю я заставляю себя вносить в «Книгу» краткое содержание статей, которые, как мне кажется, могут пригодиться для моих исследований. Я записываю краткое

содержание статьи, отмечаю новизну работы и показываю методы исследования. Эти записи не так подробны, как поэтапный разбор статьи, о котором я пишу выше, поэтому я могу вносить их в «Книгу» еженедельно. Но тем не менее они требуют напряжения, а значит, являются элементом продуманной подготовки.

## Система учета времени

Еще одна привычка, приобретенная благодаря продуманной подготовке, — это привычка вести почасовой учет времени на отдельном листе бумаге. Такой лист висел у меня над столом в Массачусетском технологическом институте. Такой лист я собираюсь повесить и в Джорджтауне. Лист расчерчен по месяцам, и я отмечаю, сколько часов потратил в каждом месяце на продуманную подготовку. Я начал вести лист учета времени 15 марта 2011 г. За последние две недели этого месяца я потратил на напряженную продуманную подготовку 12 часов, в апреле — 42 часа, в мае этот показатель упал до 26,5, в июне — до 23. (Честно говоря, эти два месяца я был занят сборами, готовясь к переезду в Джорджтаун.) Ежедневно имея перед глазами эти цифры, я был буквально вынужден искать все новые возможности включать продуманную подготовку в свой график. Без системы учета я расходовал бы на «растяжку» куда меньше времени.

## Блокнот для записей

Третьей привычкой стала привычка вести записи в блокноте. Я купил самый дорогой блокнот, какой только смог найти в книжной лавке Массачусетского технологического института. Теперь таких блокнотов уже не выпускают; он обошелся мне в \$45. У него толстая картонная обложка на двойной спирали, и он очень удобно открывается. Страницы из очень плотной шероховатой бумаги, и на каждой стоит дата. Я пользуюсь этим блокнотом, когда устраиваю мозговую штурм, пытаюсь усвоить теоретические выкладки. В конце каждого штурма я заставляю себя записывать результаты на странице с соответствующей датой. Стоимость блокнота не позволяет оставлять страницы пустыми. Необходимость регулярно делать записи усиливает напряжение, помогающее собраться и организовать свои мысли. Результат? Дополнительная продуманная подготовка.

---

Концепции, представленные в разделе «Правило второе», коренным образом изменили мой подход к работе. Если бы меня попросили описать мое прежнее отношение к работе, я, пожалуй, сказал бы, что главным для меня была эффективность. Важно довести дело до конца, считал я. Когда думаешь только об эффективности, задачи, требующие продуманной подготовки, выпадают из расписания, тем более что путь к их решению непрост и требует огромного напряжения, вызывающего дискомфорт. Ведь совершенствовать дизайн своей студенческой веб-страницы куда легче, чем разбирать выкладки, от которых ум за разум заходит. В результате такого подхода запасы моего карьерного капитала, накопленные в период вынужденного напряжения в первые годы учебы, начали постепенно истощаться. Однако изыскания, описанные в разделе «Правило второе», заставили меня изменить подход к работе и сделать приоритетом мастерство. Главной задачей стало постоянное совершенствование профессиональных навыков, требующее напряженной продуманной подготовки. Это был новый подход к работе. Стоит начать его использовать, как в карьере

происходят серьезные изменения.

## Как я применял «правило третье»

В начале весны 2011 г. мои поиски работы приняли интересный оборот. Мне предложили работу в Джорджтаунском университете, но не прислали никакой бумаги. Мой научный руководитель сказал, что «без бумаги не считается». Пока я дожидался официального предложения, пришло еще одно приглашение в известный государственный университет, получающий щедрое финансирование из бюджета. Сделать выбор мне помогли мои изыскания, результаты которых изложены, в частности, в разделе «Правило третье».

В этом разделе речь идет о независимости (свободе действий) — важнейшем качестве любимой работы и блестящей карьеры. Недаром я назвал его волшебным эликсиром «работы мечты» — ведь все хотят самостоятельно решать, что, как и когда делать. Оценив важность этого качества, вы уже не можете не учитывать его при выборе работы и понимаете, что независимость так же важна, как зарплата и репутация организации. С учетом этого я смог взглянуть на дилемму под новым углом зрения. Итак, передо мной стоял выбор: принять предложение Джорджтауна или отложить принятие решения и отправиться на собеседование в государственный университет. Рассматривая эти два варианта с точки зрения возможности работать самостоятельно, я отметил две важные вещи. С одной стороны, в Джорджтаунском университете докторантура в области информатики была делом новым, она создавалась в рамках более общего направления работы. Мой научный руководитель, ссылаясь на свой опыт работы в Технологическом институте Джорджии в период, когда там внедряли новую программу исследований, сказал, что в программе, находящейся в стадии разработки, у меня всегда будет право голоса.

С другой стороны, в сложившейся организации должность помощника профессора находится на низшей ступени служебной иерархии. В государственных университетах часто годами приходится ждать назначения на профессорскую должность, дающую право голоса в программе исследований. Не будучи профессором, приходится зависеть буквально от всех.

Во-вторых, утверждение кандидатов на постоянную должность в Джорджтаунском университете происходило несколько иначе, чем в сложившихся организациях. В крупных исследовательских институтах это делается так: руководство рассылает письма специалистам, работающим в той же области, что и кандидат, и спрашивает, является ли он лучшим специалистом в этой узкой сфере. Если выясняется, что нет, претенденту отказывают и ищут другого кандидата. Доходит до того, что новым сотрудникам не советуют рассчитывать на постоянную должность. (Работодателю это сходит с рук, потому что конкуренция между научными работниками на рынке труда высока. Талантливых ученых, ищущих работу, куда больше, чем вакансий.)

Если вы специализируетесь в новой области, как я, и специалистов, которые могли бы вас рекомендовать, просто не существует в природе, вам опять-таки будет трудно получить должность, потому что ваш статус некому подтвердить. Данная система толкает младших преподавателей на традиционный путь к постоянной работе: выбрать надежную тему исследований, к которой уже проявили достаточный интерес, и в чем-то превзойти своих коллег. Инновации



подождут. В своей знаменитой «Последней лекции» покойный Рэнди Пауш, профессор информатики Университета Карнеги–Меллона, не без ехидства рассказывал о реалиях университетской жизни: «Младшие преподаватели часто спрашивали, как мне удалось так быстро получить постоянную работу. Я отвечал: “Очень просто. Загляните ко мне в кабинет в пятницу вечером, часиков в десять, и я все вам расскажу”».

В Джорджтауне, напротив, мне ясно дали понять, что выбрали меня не путем сравнения. На данном этапе кафедра информатики была заинтересована в том, чтобы вырастить собственных звезд, а не нанимать их на стороне. Иными словами, если я буду публиковать хорошие статьи в авторитетных журналах, я получу постоянную работу. Мне не придется искать безопасную, давно проработанную область, чтобы превзойти кого-то. Я сам буду влиять на развитие программы исследований. Если оценивать будущую работу с точки зрения возможности самостоятельной работы и независимости, Джорджтаун выглядел явно привлекательнее государственного университета. Однако прежде, чем принять окончательное решение, я взял время на размышление, учитывая результаты своих изысканий, изложенные в разделе «Правило третье» и касающиеся двух ловушек независимости. Первая ловушка связана с нехваткой карьерного капитала. Если вы стремитесь к независимости, не имея редких и ценных профессиональных навыков, она может растаять как мираж.

В эту ловушку попадают многие «дизайнеры образа жизни», бросающие скучную традиционную работу и пытающиеся зарабатывать на жизнь с помощью сайтов, не требующих затрат труда. Такие «бунтари» обычно быстро обнаруживают, что финансовые планы невыполнимы, если у вас нет чего-то ценного, что вы могли бы предложить людям в обмен на их деньги. Вообще говоря, мне эта ловушка не грозила: без значительного карьерного капитала (публикации, получившие высокую оценку коллег, и рекомендательные письма) научному работнику никто не стал бы предлагать работу. Но некоторые кафедры стремятся привлечь исследователей второго эшелона (т.е. не имеющих большого карьерного капитала). Они заманивают их свободой действий, но стоит легковверным беделам прибыть в кампус, как на них навешивают кучу преподавательских и других обязанностей. Иными словами, в мире науки свои ловушки независимости.

Во вторую ловушку рискуют попасть желающие расширить границы свободы, имеющие достаточный карьерный капитал. В этом случае работник обычно сталкивается с сопротивлением со стороны окружающих, так как независимость выгодна ему, но не им. К счастью, мои руководители в Массачусетском технологическом институте обратили мое внимание на возможность самостоятельности в рамках развивающейся исследовательской программы Джорджтауна. Но не все мои коллеги одобряли мое решение. Протопанная дорожка в солидный университет казалась им самым безопасным путем к вожделенной постоянной работе и репутации серьезного исследователя. Независимость и свобода действий не входили в число их карьерных приоритетов, поэтому любое непривычное решение казалось им опасным.

Собирая материалы для раздела «Правило третье», я узнал о полезном инструменте, помогающем избежать обеих ловушек независимости. Я назвал его законом финансовой устойчивости и сформулировал следующим образом: «Решая, стоит ли браться за привлекательную работу, дающую больше

независимости, убедитесь в том, что за нее будут платить. Если будут, можно смело браться за работу. Если нет, продолжайте поиски».

В конце концов именно этот закон помог мне принять окончательное решение. Было очевидно, что Джорджтаунский университет предлагал гораздо больше свободы действий. Кроме того, мне предложили высокую зарплату и обещали поддерживать мои исследовательские инициативы. Таким образом, согласно закону финансовой устойчивости, я мог быть уверен, что, соглашаясь на предложение Джорджтаунского университета, смогу избежать обеих ловушек независимости. У меня был достаточный карьерный капитал, позволяющий расширить границы свободы, поэтому я мог игнорировать мнение тех, кто убеждал меня следовать традиционным путем. Я отказался от приглашения в государственный университет и принял предложение Джорджтаунского университета.

## Как я применял «правило четвертое»

Как я писал в разделе «Правило четвертое», миссия — это благородная цель, вокруг которой строится трудовая жизнь. Это то, благодаря чему люди становятся известными и перед ними открываются удивительные возможности. Эта идея всегда мне нравилась.

Наука — сфера деятельности, подходящая для миссии. Спросите любого профессора, сделавшего блестящую карьеру, что он делал не так, как его коллеги, и он почти всегда заговорит о захватывающей миссии, вокруг которой строилась его трудовая жизнь. Взять, к примеру, Алана Лайтмана, профессора физики Массачусетского технологического института, ставшего писателем. Лайтман начинал как обычный физик, но в свободное время писал художественные и публицистические книги, рассказывающие о гуманитарных аспектах науки. Он написал множество книг, его эссе печатались практически во всех серьезных американских литературных изданиях. Но, пожалуй, самый известный его бестселлер, получивший кучу наград, — роман «Сны Эйнштейна»<sup>[15]</sup> (Einstein's Dreams<sup>2</sup>).

Карьера Лайтмана строилась вокруг миссии, заключающейся в том, чтобы показать читателям гуманитарную сторону науки. Эта миссия принесла удивительные плоды. Он оставил изнурительную работу на кафедре физики Массачусетского технологического института и стал первым в истории этой организации профессором, работающим одновременно в области точных и гуманитарных наук. Он участвовал в разработке требований к коммуникациям института, а затем написал программу по научно-популярной литературе. К тому времени, как я познакомился с Лайтманом, он занимал должность адъюнкт-профессора, дающую почти полную независимость и не связанную с напряженной исследовательской работой. Сейчас он ведет курсы писательского мастерства по собственной программе, рассказывая студентам о том, что считает важным. Ему незачем гоняться за грантами и публикациями. Летом он отдыхает в кругу семьи на острове в штате Мэн, где нет телефонов, телевидения и Интернета. Видимо, там, наслаждаясь величественной природой, он обдумывает замыслы новых книг. Я был потрясен, прочитав на странице «Контакты» его официального сайта в Массачусетском технологическом институте: «Я не пользуюсь электронной почтой». Менее известный ученый не смог бы позволить

себе написать такое.

Алан Лайтман лишь один из многих профессоров, чья выдающаяся карьера строится на высоком призвании. С некоторыми из них — например, Пардис Сабети и Кирком Френчем — я познакомился и побеседовал, собирая материал для этой книги. Их истории представлены в разделе «Правило четвертое». Истории других профессоров, таких как Эрес Либерман, прославившийся в возрасте 31 года своими исследованиями на стыке математики и культуры, или Эстер Дюфло, получившая премию фонда Макартуров Genius Grant за работу по оценке программ по борьбе с бедностью, не вошли в эту книгу, но оказали большое влияние на мои представления о том, как следует строить свою собственную карьеру.

Но лишь когда я начал вплотную заниматься разделом «Правило четвертое» и встретил людей, которые не понаслышке знают о том, что такое миссия (Пардис, Кирка и Джайлса Баукетта), я понял, как сложно сделать миссию неотъемлемой составляющей трудовой жизни. Чем больше вы будете форсировать события, тем меньше вероятность того, что вы преуспеете. Оказывается, настоящая миссия требуют двух вещей. Во-первых, нужен карьерный капитал, а чтобы его накопить, требуется терпение. Во-вторых, вы должны постоянно отслеживать меняющиеся смежные возможности своей области деятельности, чтобы не пропустить грандиозную идею. Для этого вы должны уметь напрягать интеллект и быть открыты всему новому. В сочетании эти качества формируют образ жизни. Именно он, а не отдельные шаги позволяет найти миссию. В начале лета 2011 г. я применил эти новые знания на практике и попробовал изменить свое отношение к работе таким образом, чтобы оно привело меня к настоящей миссии. В результате я разработал несколько методов — своего рода «миссионерский подход». Эту систему можно представить в виде трехуровневой пирамиды. Ниже я расскажу о каждом уровне.

### Вершина пирамиды: осторожные попытки сформулировать миссию

Вершина пирамиды — это осторожные попытки сформулировать миссию и понять, чем вы хотели бы заниматься. На вершине пирамиды моя миссия может быть сформулирована так: «Применять теорию распределенных алгоритмов для решения новых проблем для получения интересных новых результатов». Чтобы понять это, мне пришлось сначала накопить карьерный капитал в своей области. Я опубликовал и прочитал немало работ о распределенных алгоритмах, прежде чем понял, что развитие этой теории в новых направлениях дает массу возможностей. Но проблема состоит еще и в том, чтобы найти удачные проекты, позволяющие реализовать открывшиеся возможности. Это происходит на следующих двух уровнях пирамиды.

### Основание пирамиды: предварительные исследования

Основание пирамиды — это уровень предварительных исследований. У меня есть правило: каждую неделю я обязательно должен узнать что-то новое в своей области. Я должен прочитать статью, послушать чье-то выступление или поговорить с кем-то. Чтобы убедиться, что я усвоил новое знание, я заставляю себя записывать полученную информацию в «Книгу учета знаний», которая становится все толще. (Я рассказывал об этом выше, в разделе «Как я применял

“правило второе”».) Кроме того, я стараюсь ежедневно выкраивать время для прогулки, чтобы поразмышлять о новых знаниях, полученных в результате предварительных исследований. (Я хожу на работу пешком, и у меня есть собака, которую надо выгуливать, поэтому у меня есть возможность поразмышлять на свежем воздухе.) При выборе материала для ознакомления я руководствуюсь миссией, сформулированной на вершине пирамиды.

Эту стратегию — предварительные исследования, включающие знакомство с новыми материалами по моей теме и осмысление новых идей, — я позаимствовал из книги Стивена Джонсона «Откуда берутся хорошие идеи». Я писал о ней в разделе «Правило четвертое», когда речь шла о понятии смежных возможностей, которое ввел в оборот автор. Джонсон указывает, что знакомство с новыми идеями и их комбинациями — необходимое условие рождения прорывной идеи.

## Середина пирамиды: исследовательские проекты

Наконец мы добрались до среднего уровня пирамиды. Здесь происходит большая часть моей работы в должности профессора. Как уже отмечалось в разделе «Правило четвертое», эффективная стратегия, позволяющая совершить прыжок от идеи к выдающимся достижениям, заключается в том, чтобы использовать скромные проекты (я называю их мелкими ставками; термин взят из одноименной книги Питера Симса 2010 г.). Как вы, возможно, помните, мелкая ставка, необходимая для выполнения миссии, — это скромный проект, имеющий следующие отличительные особенности:

- его можно осуществить менее чем за месяц;
- он нацелен на создание новой ценности (например, на освоение нового навыка и получение нового результата);
- он позволяет получить конкретный результат, который можно обсуждать и оценивать.

Я использовал стратегию мелких ставок для проверки наиболее перспективных идей, рождавшихся в результате работы на уровне основания пирамиды. Я стараюсь активно заниматься всего двумя-тремя мелкими ставками одновременно (иначе внимание будет рассеиваться) и всегда устанавливаю сроки реализации проекта. В плановых документах я выделяю эти сроки желтым цветом, чтобы подчеркнуть важность их соблюдения. Наконец, я отслеживаю количество часов, потраченных на мелкие ставки, в таблице учета времени, о которой писал выше в разделе «Как я применял “правило второе”». Я понял, что без этих инструментов отчетности я всячески уклонялся бы от подобной работы, занимаясь более срочными, но менее важными делами.

Когда работа с мелкой ставкой завершается, я обращаюсь к коллегам с просьбой оценить полученные результаты и сделать критические замечания. Это необходимо для выбора направления дальнейших исследований, так как от оценки работы зависит, следует ли продолжать работу над проектом и в каком направлении. Усилия, направленные на реализацию проектов, — своего рода дополнительная продуманная подготовка (еще одна стратегия самосовершенствования, которую я использую).

Наконец, успех или провал проектов, реализуемых на среднем уровне пирамиды, помогает развивать исследовательскую миссию, сформулированную на вершине пирамиды. Иными словами, система в целом представляет собой замкнутую петлю обратной связи, постоянно совершенствующую и проясняющую видение моей работы.

## Несколько слов на прощание: чтобы найти хорошую работу, надо уметь хорошо работать

Эту книгу открывает история Томаса. Он верил: чтобы стать счастливым, надо следовать за мечтой. Его мечта стать буддистским монахом привела его в отдаленный монастырь в горах Катскилл. Оказавшись там, он посвятил себя изучению буддизма, медитируя и размышляя над бесконечными лекциями о дхарме.

Но Томас не нашел долгожданного счастья. Напротив, он понял, что изменилось только то, что его окружает, а сам он остался прежним, таким же, как до приезда в монастырь. Он все еще думал, как раньше, когда постоянно менял работу, что все дело в поисках истинного призвания. Я писал о Томасе во введении к этой книге. Мы расстались с ним, когда он горько плакал в дубовом лесу, окружавшем монастырь.

Почти 10 лет спустя мы с Томасом снова встретились в кофейне неподалеку от корпуса Массачусетского технологического института, где я работал. Томас уже трудился в Германии. Он приехал в Бостон на конференцию — высокий, худой, с короткой стрижкой и в очках в тонкой квадратной оправе (обязательный аксессуар европейского работника умственного труда). Мы пили кофе, и Томас рассказывал мне о своей жизни после кризиса, пережитого в буддистском монастыре. Вот что он поведал.

Покинув монастырь, он вернулся на работу в банк, откуда ушел два года назад, в погоне за своей мечтой отправившись в горы Катскилл. Однако на этот раз он подошел к трудовой жизни по-новому. Опыт, приобретенный в монастыре, освободил его от пустых мечтаний о сказочной работе, некогда владевших его воображением. Томас смог сосредоточиться на добросовестном исполнении своих обязанностей. Его больше не терзали мысли о том, что конкретная работа явно проигрывает в сравнении с какой-то будущей «работой мечты».

Руководство оценило целеустремленность Томаса и результаты его работы. Менее чем через год он получил повышение. Затем еще раз и еще! За два года он проделал путь от самой скромной должности, на которой занимался вводом данных, до ответственного за компьютерную систему, управляющую инвестиционными активами на сумму свыше \$6 млрд. К тому времени как мы встретились, он уже отвечал за систему, управляющую \$30 млрд. Работа сложная, но Томасу она нравится. Наш герой пользуется уважением, он влиятелен и независим, т.е. его работа сочетает в себе именно те редкие и ценные качества, которые, как вы помните из раздела «Правило второе», делают работу привлекательной. Томас пользуется этими благами, потому что не подгонял работу под мечту, а просто хорошо делал свое дело, благодаря чему и накопил необходимый для независимости карьерный капитал.

Возможно, управляя компьютерными системами, Томас не впадает в нирвану

блаженства, как представлялось ему в мечтах. Но он понял, что этого не дала бы ему никакая работа. Трудовая жизнь, приносящая удовлетворение, — нечто более тонкое, чем он думал. Наш герой считает, что перемены произошли потому, что он следовал простой истине: чтобы найти хорошую работу, надо уметь хорошо работать. Чтобы трудовая жизнь была счастливой, нужна не идеальная работа. Нужен новый подход к существующей работе.

Думаю, историей Томаса можно закончить книгу, ведь в ней содержится квинтэссенция моего труда: чтобы найти хорошую работу, надо уметь хорошо работать. Эта мысль проста, но она, что называется, «потрясает основы»: показывает всю несостоятельность сформировавшихся десятилетиями расхожих представлений о ценности мечты и надежды на то, что можно в одно мгновение сделать трудовую жизнь счастливой. С другой стороны, она показывает реальный путь к работе, приносящей удовлетворение. Вот почему, завершая книгу, я пишу о том, чем кончилась история Томаса. Напоследок мы с вами еще раз вспомнили о четырех «правилах», на конкретных примерах вновь убедившись в том, что они способны сделать трудовую жизнь счастливой. Поэтому я надеюсь, что финал истории Томаса вас не удивил.

---

Я люблю то, чем занимаюсь, зарабатывая на жизнь, и уверен, что, если буду и дальше придерживаться подходов и стратегий, сформулированных в ходе своих изысканий, моя любовь будет крепнуть год от года. Томас тоже любит свою работу — как и большинство людей, о которых я рассказал в этой книге.

Мне хочется, чтобы вы могли сказать то же самое о себе. Для этого я рекомендую следовать «правилам», предложенным в книге. Не стоит изводить себя поисками истинного призвания. Лучше освоить редкие и ценные навыки. Как только с помощью этих навыков вы накопите карьерный капитал, сделайте разумное вложение. Используйте его для приобретения независимости и свободы действий, чтобы самостоятельно решать, что, как и когда делать, и реализации миссии, которая изменит вашу жизнь. Такие рекомендации выглядят куда более прозаично, чем призыв бросить все и поселиться в монастыре в горах, но время показало, что они приносят добрые плоды.

Поэтому, если вы вдруг начнете сомневаться в том, является ли ваша работа «работой мечты», которая якобы где-то ждет вас, и надо просто набраться смелости и найти ее, вспомните начало и конец истории Томаса. Вспомните одержимого мечтой молодого человека, рыдающего под деревьями. А потом — улыбающегося, уверенного в себе мужчину, нацеленного на созидательную работу, с которым я 10 лет спустя встретился за чашечкой кофе. Этот новый Томас в какой-то момент нашего разговора вдруг поднял глаза и очень серьезно сказал: «Жизнь хороша».

# Глоссарий

Основные понятия, теории и законы (в порядке рассмотрения на страницах книги)

Теория мечты (раздел «Правило первое»). Эта теория сводится к следующему. Чтобы найти любимую работу, важно знать, о чем вы мечтаете и чем увлекаетесь, а затем искать работу, соответствующую мечтам и увлечениям. Главная мысль этой книги состоит в том, что столь популярная теория мечты ошибочна и даже опасна.

«Хорошего работника нельзя не заметить» (раздел «Правило второе»). Афоризм комедийного актера Стива Мартина, отражающий главное условие получения любимой работы. Это краткий вариант совета Мартина будущим артистам, данного в интервью Чарли Роузу в 2007 г. Полная версия такова: «Кому нужны мои советы? Ведь я говорю совсем не то, что люди хотят услышать. Они хотят услышать о том, как найти агента или написать сценарий, а я твержу одно: “Хорошего артиста нельзя не заметить”».

Подход мастера (раздел «Правило второе») — подход к трудовой жизни; мастер думает прежде всего о том, что он может дать миру.

Подход мечтателя (раздел «Правило второе») — подход к трудовой жизни, противоположный подходу мастера; мечтатель думает прежде всего о том, что мир может предложить ему. Подход мечтателя ведет к хроническому неудовлетворению и постоянным мечтаниям о «работе мечты», которая якобы где-то есть и ждет вас.

Карьерный капитал (раздел «Правило второе») — редкие и ценные профессиональные навыки, которыми вы владеете. Карьерный капитал — средство для получения любимой работы.

Теория карьерного капитала (необходимого для получения любимой работы) (раздел «Правило второе»). Эта теория красной нитью проходит через всю книгу: чтобы найти любимую работу, нужно не гоняться за мечтами, а приобретать редкие и ценные навыки — карьерный капитал, в обмен на который можно получить привлекательную работу. Для этого следует использовать подход мастера (сосредоточиваться на том, что вы можете дать миру), а не подход мечтателя (думать лишь о том, что мир может предложить вам). Вот три основные положения теории карьерного капитала (см. раздел «Правило второе»):

- Качества, делающие работу выдающейся, встречаются редко и ценятся высоко.
- Закон спроса и предложения гласит, что, если вы хотите получить работу, обладающую этими качествами, вы должны предложить работодателю редкие и ценные навыки. Подумайте о том, какие навыки вы можете предложить в качестве своего карьерного капитала.
- Подход мастера, нацеленный на то, чтобы стать «работником, которого нельзя не заметить», — лучшая стратегия накопления карьерного капитала. Поэтому, если вы хотите иметь любимую

работу, следуйте подходу мастера, а не подходу мечтателя.

Правило десяти тысяч часов (раздел «Правило второе»). Это правило хорошо известно психологам, занимающимся изучением сложной человеческой деятельности. Речь идет о количестве времени, необходимом для освоения того или иного навыка. Малкольм Гладуэлл, сделавший это правило достоянием широкого круга читателей в книге «Гении и аутсайдеры», изданной в 2008 г., формулирует его так: «Авторы работ, посвященных исследованию профессионального мастерства, вновь и вновь подчеркивают: чтобы добиться совершенства при выполнении сложной работы, требуется подготовка в течение определенного времени. Принято считать, что ее минимальная продолжительность — так называемое “магическое число мастера” — составляет десять тысяч часов».

Продуманная подготовка (раздел «Правило второе»). Вид напряженной тренировки, необходимый для постоянного совершенствования навыков выполнения какой-либо задачи. Профессор Университета штата Флорида Андерс Эрикссон (это он в начале 1990-х гг. ввел в употребление данный термин) пишет, что это «подготовка по определенному методу (как правило, разработанному наставником), эффективно способствующая совершенствованию конкретных профессиональных навыков индивида». Продуманная подготовка требует работы на пределе возможностей, «растяжки», связанной с ощущением дискомфорта, а также оценки работы и учета критических замечаний. В контексте строительства карьеры можно заметить, что большинство работников умственного труда избегают продуманной подготовки, так как она требует постоянного напряжения. Но если вы хотите накопить значительный карьерный капитал, необходимый для поисков любимой работы, эта продуманная практика должна стать неотъемлемой частью вашей трудовой жизни.

Рынки карьерного капитала (раздел «Правило второе»). Приобретая карьерный капитал, вы выходите на рынок капитала конкретного типа. Рынки капитала делятся на две категории: рынок, где победитель получает все, и аукцион. На рынке, где победитель получает все, ценится только один вид карьерного капитала, и множество людей конкурирует за него. Рынок аукционного типа аморфен: на нем присутствует множество видов карьерного капитала, и каждый желающий может собрать уникальную коллекцию навыков. В зависимости от типа рынка требуются разные стратегии накопления карьерного капитала. На рынке, где победитель получает все, следует сначала «взломать код», т.е. понять, как люди овладевают единственным необходимым навыком. На рынке аукционного типа ценится редкая комбинация навыков.

Независимость (свобода действий) (раздел «Правило третье»). Независимость и свобода действий — это возможность самому решать, что, как и когда делать. Это одни из важнейших качеств, которые можно приобрести в обмен на карьерный капитал в поисках любимой работы.

Первая ловушка независимости (раздел «Правило третье»). Чтобы не попасть в эту ловушку, проявляйте осторожность при попытках расширить границы свободы и независимости. Настоящей независимости нельзя добиться без карьерного капитала.

Вторая ловушка независимости (раздел «Правило третье»). Это еще одно препятствие на пути к независимости, о котором могут споткнуться те, у кого уже



есть карьерный капитал. Как только у вас появляется карьерный капитал, достаточный для обретения независимости, вы становитесь ценным работником, и работодатель, не желая вас терять, начинает всячески препятствовать вашим попыткам изменить свою жизнь.

Кульτ смелости (впервые упоминается в разделе «Правило второе», подробно описан в разделе «Правило третье»). Этот кульτ объединяет растущее сообщество блогеров и интернет-комментаторов, навязывающих обществу представление о том, что единственное препятствие на пути к «работе мечты» — отсутствие смелости, мешающее сойти с проторенного пути. Адепты этого культа руководствуются благими намерениями, но он опасен, так как не учитывает значения карьерного капитала, без которого нельзя найти любимую работу. Приверженцы культа, бросившие работу, часто остаются без средств к существованию.

Закон финансовой устойчивости (раздел «Правило третье»). Этот простой закон можно применять, чтобы избежать двух ловушек на пути к независимости в трудовой жизни. Согласно этому закону, решая, стоит ли браться за тот или иной проект, позволяющий расширить границы независимости, подумайте, будут ли вам за него платить. Если да, беритесь за проект. Если нет, продолжайте поиски.

Миссия (раздел «Правило четвертое»). Миссия — еще одно важное качество, делающее работу привлекательной. Его можно приобрести в обмен на карьерный капитал. Миссия придает смысл работе. Понятие «миссия» шире понятия «работа»; оно может быть связано с любой работой. Миссия позволяет ответить на вопрос «Зачем я живу?».

Смежные возможности (раздел «Правило четвертое»). Термин взят у писателя Стивена Джонсона, который позаимствовал его у Стюарта Кауффмана, и помогает объяснить происхождение инноваций. Джонсон отмечает, что грандиозные идеи в любой области обычно рождаются из смежных возможностей, на границе настоящего и будущего, на стыке известного и неизвестного, на переднем крае науки, в ближайшем пространстве, содержащем новые комбинации существующих идей. Обратите внимание, что для того, чтобы увидеть эти идеи, нужно быть на переднем крае в своей области. В контексте строительства карьеры важно отметить, что настоящие миссии рождаются из смежных возможностей. Таким образом, если вы хотите найти миссию, следует находиться на «передовой» в своей области.

Мелкие ставки (раздел «Правило четвертое»). Термин позаимствован у писателя Питера Симса. Изучая инновационные компании и новаторов, он отмечал, что они «начинали не с гениальной идеи и грандиозных планов, а с нескольких последовательных мелких ставок в одном из перспективных направлений, тщательно анализируя все мелкие неудачи и маленькие, но важные победы» [курсив автора]. В контексте строительства карьеры мелкие ставки — эффективная стратегия поиска путей перехода от абстрактной идеи к конкретным успешным проектам.

Закон исключительности (раздел «Правило четвертое»). Простой закон, помогающий выявлять успешные проекты, позволяющие реализовать миссию (его можно использовать в сочетании со стратегией мелких ставок). Этот закон гласит, что для того, чтобы проект, движимый миссией, имел успех, он должен быть исключительным в двух отношениях. Во-первых, он должен заставить людей, узнавших о проекте, рассказать о нем другим. Во-вторых, запускать его

следует таким образом, чтобы его заметили.

## Карьера для героя

Профессиональные и карьерные достижения героев книги (в порядке их появления на страницах книги)

### Джо Даффи (раздел «Правило второе»)

Место работы и должность на сегодняшний день. Недавно Джо вышел на пенсию. До этого времени он руководил принадлежащей ему компанией Duffy & Partners, занимающейся брендингом и дизайном. В ней работали 15 человек.

Почему наш герой любил свою работу. Джо принимал участие в разработке ведущих мировых брендов, пользовался всеобщим уважением и хорошо зарабатывал. Свободное время он проводил в своем поместье Duffy Trails площадью более 40 га, расположенном на берегу реки Тотагатик (штат Висконсин).

Как применялись описанные в книге правила поиска работы. Когда Джо только начинал работать в рекламе, его, как и как многих молодых людей, раздражали требования дисциплины, предъявляемые к начинающим работниками крупной компании. Он лелеял мысль бросить все и стать художником, как мечтал в юности. Но он этого не сделал и применил теорию карьерного капитала. Он понял, что качества, делающие работу привлекательной, встречаются редко и ценятся высоко, поэтому, чтобы получить ее, нужно также предложить работодателю редкие и ценные навыки. Он нашел свою нишу — коммуникации бренда с помощью логотипов — и начал трудиться, чтобы стать лучшим в профессии. Его пригласили в крупное агентство, предложив больше денег и свободы действий. По мере накопления карьерного капитала он получал все больше самостоятельности. Наконец Джо смог создать независимое агентство, что дало ему еще больше независимости. В конце концов он ушел из агентства и начал работать на себя. Компанию Duffy Trails он приобрел на деньги, полученные в качестве вознаграждения за свой труд. До самого выхода на пенсию он мог самостоятельно решать, когда и над чем работать, и получал огромное удовольствие и от работы, и от отдыха.

### Алекс Бергер (раздел «Правило второе»)

Место работы и должность на сегодняшний день. Алекс — успешный телесценарист.

Почему наш герой любит свою работу. Профессионал высокого класса не испытывает недостатка в предложениях, и написание телевизионных сценариев для него — прекрасная работа. За сценарии сериалов, которые смотрят миллионы

людей, платят огромные деньги. Кроме того, несколько месяцев в году Алекс свободен.

Как применялись описанные в книге правила поиска работы. Когда Алекс впервые оказался в Голливуде, имея на руках диплом одного из университетов Лиги плюща, он думал, что сможет сделать себе имя в индустрии развлечений, запуская разнообразные связанные с ней проекты и строго контролируя их. Но оказалось, что его грандиозные идеи никому не нужны. Алексу не потребовалось много времени, чтобы сосредоточиться на конкретном направлении: написании сценариев телесериалов. Он понял, что в этой области ценится только один вид карьерного капитала: умение писать хорошие сценарии.

Используя навыки, полученные во время подготовки к дебатам в колледже, он начал систематически совершенствоваться в написании сценариев, иногда работая над четырьмя-пятью проектами одновременно. Он всегда просил оценивать и критиковать его работы. Эта стратегия окупилась: он научился делать свое дело блестяще. По его первому сценарию сняли серию, и он получил постоянную работу. Затем он написал сценарий в соавторстве с Майклом Эйснером. История Алекса — прекрасный пример практического применения теории карьерного капитала. Чтобы получить любимую работу, Алексу пришлось стать сценаристом, которого нельзя не заметить.

## Майк Джексон (раздел «Правило второе»)

Место работы и должность на сегодняшний день. Майк — директор Westly Group, венчурной компании, занимающейся инвестициями в экологически чистые технологии. Головной офис компании находится на знаменитой Сэнд-Хилл-Роуд в Кремниевой долине.

Почему наш герой любит свою работу. Венчурные инвестиции в экологически чистые технологии — востребованная область деятельности. Она дает возможность зарабатывать кучу денег и одновременно делать мир чище.

Как применялись описанные в книге правила поиска работы. Вначале у Майка не было четкого представления о том, чем он хотел бы заниматься. Однако он знал основы теории карьерного капитала: чем более редкие и ценные навыки вы можете предложить работодателю, тем больше интересных возможностей открывается перед вами. Поэтому сначала он строил свою карьеру, ориентируясь на рост профессионального мастерства и стремясь стать лучшим в профессии. Он надеялся, что это позволит ему найти отличную работу. Для написания диссертации он выбрал новую, малоисследованную область и стал специалистом по мировому рынку эмиссионных квот. В дальнейшем он использовал этот опыт при управлении стартапом, работающим в области экологически чистой электроэнергетики, и занимался продажей американским компаниям сертификатов о выплате компенсаций за выбросы в атмосферу. Глубокие знания в области экологически чистой электроэнергетики в сочетании с предпринимательским опытом позволили ему без труда получить должность в компании Westly Group, где он работает по сей день. Майк не тратил время на поиски истинного призвания, а просто постоянно занимался самосовершенствованием. Результат — прекрасная работа.

## Райан Войланд (раздел «Правило третье»)

Место работы и должность на сегодняшний день. Вместе со своей женой Сарой Райан управляет Red Fire Farm — процветающей органической фермой в Грэнби (штат Массачусетс).

Почему наш герой любит свою работу. Райан с детства занимается сельским хозяйством. Он испытывает большое удовлетворение от сознания того, что трудится на своей земле.

Как применялись описанные в книге правила поиска работы. Многие считают, что жизнь фермера — сплошная идиллия. Действительно, в хорошую погоду приятно поработать не в душном офисе, в окружении компьютеров, телефонов и прочей техники, а на свежем воздухе. Но достаточно хоть немного понаблюдать за тем, как живут Райан и Сара, чтобы понять, что это миф. Фермеры трудятся не покладая рук. Погода для них не источник удовольствия, а стихия, способная погубить плоды их труда. Что касается компьютеров и прочего, то современный фермер — это бизнесмен, и у него есть все, что отравляет жизнь его городскому собрату, — электронная почта, Excel и QuickBooks. Райан любит свою работу не потому, что она дает возможность постоянно бывать на свежем воздухе и не пользоваться электронной почтой, а потому, что он может сам решать, что и как делать.

Эта особенность, о которой шла речь в разделе «Правило третье», — необходимое условие любви к работе. История Райана очень поучительна. Он купил участок земли не потому, что в один прекрасный день решил: именно собственная ферма даст ему возможность распоряжаться своей жизнью. Напротив, он понял, что свобода действий, как и любое другое ценное качество, делающее работу привлекательной, требует карьерного капитала. Поэтому он более десяти лет оттачивал фермерские навыки и лишь после этого купил ферму. Сначала он трудился в саду у родителей и продавал урожай на шоссе. Он учился работать на земле, осваивая все более крупные участки. К моменту поступления в сельскохозяйственный колледж Корнеллского университета он уже арендовал землю у местного фермера. Но только после окончания колледжа он взял кредит для покупки своего первого участка земли. Учитывая его опыт, неудивительно, что ферма процветает. История Райана — прекрасный пример, с одной стороны, ценности свободы действий, а с другой — терпеливого накопления карьерного капитала, необходимого для самостоятельной работы.

## Лулу Янг (раздел «Правило третье»)

Место работы и должность на сегодняшний день. Лулу — программист-фрилансер.

Почему наша героиня любит свою работу. Лулу обожает сложные проекты. А еще ей нравится самостоятельно распоряжаться своим рабочим временем, в том числе решать, когда, как и на каких условиях работать. Будучи специалистом высокого класса, она не испытывает недостатка в заказах и поэтому может сама

решать, как жить и работать. Лулу чередует работу с отдыхом и разнообразными развлечениями. Она может на месяц отправиться путешествовать по Азии, учиться управлять самолетом и устраивать себе выходные посреди рабочей недели, которые проводит с племянником.

Как применялись описанные в книге правила поиска работы. История Лулу, как и Райана, — прекрасный пример ценности самостоятельности и независимости, а также использования карьерного капитала для расширения границ свободы. Лулу не сразу решила стать фрилансером. Она совершенствовала профессиональные навыки и добивалась репутации специалиста высшего класса в течение долгих лет работы в отрасли. Огромный карьерный капитал позволяет ей самостоятельно решать, когда, как и сколько работать. Познакомившись с ее историей, вы узнаете, что переход к самостоятельной работе произошел не сразу. Лулу планомерно, шаг за шагом расширяла границы независимости по мере того, как рос ее профессионализм.

Начало было положено на ее первой работе, где она занималась тестированием программного обеспечения, т.е. работала на самой скромной должности. Лулу придумала, как автоматизировать значительную часть процесса тестирования. Полученный таким образом капитал позволил ей добиться 30-часовой рабочей недели, и в свободное время она смогла посещать лекции по философии. По мере повышения квалификации она инвестировала растущий карьерный капитал в работу в нескольких стартапах, где получала все больше и больше независимости. После того как один из таких стартапов был поглощен более крупной компанией, что несколько ограничило ее свободу, Лулу стала фрилансером. На тот момент ее карьерного капитала хватало на то, чтобы сделать последний шаг к независимости.

## Дерек Сиверс (раздел «Правило третье»)

Место работы и должность на сегодняшний день. Дерек — предприниматель, писатель и мыслитель.

Почему наш герой любит свою работу. Своим трудом Дерек добился возможности жить где хочет и выбирать проекты, которые считает интересными. Он может распоряжаться своим временем и ни от кого не зависит.

Как применялись описанные в книге правила поиска работы. История Дерек — еще один пример ценности независимости, этого важнейшего качества, делающего работу привлекательной. В контексте раздела «Правило третье» нас интересует прежде всего алгоритм, которым он руководствуется при выборе проектов, позволяющих расширить границы свободы. Я назвал этот алгоритм законом финансовой устойчивости: следует браться только за ту работу, за которую вам будут платить. Если вам не платят, значит, у вас нет достаточного карьерного капитала, который можно было бы обменять на независимость.

Этот закон помог Дереку многого добиться. Впервые он применил его, решив уйти с работы в Warner Bros. и стать профессиональным музыкантом. Он откладывал принятие решения до тех пор, пока не начал зарабатывать музыкой столько же, сколько ему платили на основной работе. Если бы я не смог получать столько же, играя в свободное время, рассуждал он, то вряд ли добился бы

большого успеха, посвятив карьере музыканта все свое время. Затем он применил этот закон при создании компании CD Baby, которую вскоре продал за несколько миллионов долларов. Дерек не бросил все свои силы на удовлетворение своих предпринимательских амбиций. Он начал с малого. Когда компания зарабатывала совсем немного денег, он использовал их для расширения бизнеса, чтобы заработать чуть больше. И только когда бизнес стал приносить значительный доход, он решил сделать его своей основной работой.

Культ смелости подталкивает нас к решительным шагам к независимости. Пример Дерекки возвращает нас к реальности. Стремиться к свободе — похвально, но добиться ее трудно. Избежать ловушек на этом пути позволяет закон финансовой устойчивости.

## Пардис Сабети (раздел «Правило четвертое»)

Место работы и должность на сегодняшний день. Пардис — профессор Гарвардского университета, специалист по эволюционной биологии.

Почему наша героиня любит свою работу. Научная карьера Пардис построена вокруг миссии, которую она считает интересной и важной: использовать вычислительную генетику, чтобы избавить мир от древних смертельных болезней.

Как применялись описанные в книге правила поиска работы. История Пардис еще раз подтверждает, как важно строить трудовую жизнь вокруг благородной миссии. Многие профессора настолько перегружены работой, что быстро превращаются в старых ворчунов, не интересующихся ничем, кроме работы. Пардис смогла избежать этой участи, посвятив свою работу благородной цели. Не менее важно и то, как именно она пришла к своей миссии. Многие ошибочно считают, что миссию можно просто придумать (или что она рождается в момент озарения), но трудно найти в себе смелость и выполнить ее. В разделе «Правило четвертое» показано, что дело обстоит не так. Чтобы найти истинную миссию, вокруг которой можно строить карьеру, нужен немалый опыт. А вот когда миссия найдена, выполнять ее обычно нетрудно. В этом можно убедиться, познакомившись с историей Пардис. Ей пришлось год за годом оттачивать свои профессиональные навыки, прежде чем она смогла сформулировать миссию, на которой сегодня строится ее карьера. После окончания колледжа она продолжала обучение, чтобы получить степень доктора генетики. Не зная точно, чем будет заниматься, она поступила еще и в медицинскую школу. И только окончив ее и поработав научным сотрудником, она наконец накопила достаточно опыта в своей области, чтобы найти свою истинную миссию. Вообще главный козырь Пардис — ее терпение. Она не пыталась ускорить процесс выбора миссии, а терпеливо копила карьерный капитал и искала интересные направления работы. Она знала, что обязательно найдет их.

## Кирк Френч (раздел «Правило четвертое»)

Место работы и должность на сегодняшний день. Кирк преподает археологию в

Университете штата Пенсильвания и ведет программу на канале Discovery. Он путешествует по стране и рассказывает людям об исторической ценности их семейных реликвий.

Почему наш герой любит свою работу. Будучи преподавателем, Кирк всегда мечтал популяризировать достижения археологии. Однажды он дал интервью для документального фильма о культуре майя (специализация Кирка) и решил, что СМИ — лучшее средство популяризации науки. Когда его пригласили вести телепередачу, он получил великолепную возможность осуществить свою мечту.

Как применялись описанные в книге правила поиска работы. Карьеру археолога Кирк строил вокруг благородной миссии — популяризации важной области научных знаний. Эта цель помогла ему превратить научную карьеру, которая могла быть скучной и однообразной, в источник приключений и удовольствия. Как и в случае Пардис, для выполнения миссии потребовался карьерный капитал — докторская степень. Помимо этого, история Кирка также служит примером успешного применения первой из двух стратегий, представленных в разделе «Правило четвертое» и направленных на успешную реализацию выявленной миссии.

Идея вести телепередачу возникла у Кирка не на пустом месте. Он искал миссию с помощью мелких ставок. Многие из них — например, поиски финансирования для съемок документального фильма — потерпели неудачу, но в то же время сыграли свою роль, так как помогли Кирку отказаться от бесперспективных направлений работы. В конце концов именно одна из таких мелких ставок привела его на телевидение. Он решил снять свой визит к одному жителю Питтсбурга, утверждавшему, что нашел на своем участке сокровища тамплиеров.

Вскоре после этого заведующему кафедрой, где работал Кирк, пришло письмо от продюсера, искавшего идеи для телепередачи об археологии. Узнав об этом, Кирк послал продюсеру пленку о сокровищах тамплиеров. Продюсеру понравился сюжет, и вскоре родилась концепция передачи с Кирком в роли ведущего. Накопление опыта — первый шаг к миссии. История Кирка показывает, что стратегия мелких ставок, позволяющая нащупать путь к реализации миссии (второй шаг к миссии), полностью себя оправдала.

## Джайлс Баукетт

### (раздел «Правило четвертое»)

Место работы и должность на сегодняшний день. Джайлс — известный программист, пишущий на языке Ruby. Благодаря своей известности он мог менять работу в зависимости от того, что больше всего интересовало его в тот или иной момент. Он трудился в крупнейшей в США компании, занимающейся программированием на Ruby, жил на доходы от блога, помогал звезде Голливуда запустить интернет-платформу для шоу-бизнеса, а недавно начал писать книгу.

Почему наш герой любит свою работу. У Джайлса чрезвычайно живой характер, и способность перескакивать от одной интересной работы к другой, двигаясь дальше, как только ему становится скучно, идеально соответствует его темпераменту. Проведя некоторое время рядом с Джайлсом, вы понимаете, что необходимость работать на одном месте по 40 часов в неделю сделала бы его

совершенно несчастным.

Как применялись описанные в книге правила поиска работы. История Джайлса — еще один прекрасный пример использования миссии в качестве фундамента блестящей карьеры. Его миссия заключается в том, чтобы соединить мир искусства и программирование на Ruby. Джайлс успешно реализовал миссию, выпустив Archaeopteryx, — программу с открытым кодом, пишущую и исполняющую музыку. Этот продукт принес Джайлсу известность в кругу специалистов, придавшую динамизма его карьере.

Как и в случае Пардис и Кирка, для миссии Джайлса потребовался карьерный капитал. Он серьезно занимался музыкой и много лет учился программированию, прежде чем накопил опыт, позволивший оценить потенциальные возможности соединения этих двух миров. Его история также служит примером успешного использования второй стратегии, представленной в разделе «Правило четвертое» и помогающей реализовать миссию. Эта стратегия, которую я назвал законом исключительности, гласит, что для успеха проекта, движимого миссией, он должен быть исключительным, т.е. вызывать желание говорить о нем. Кроме того, запускать его следует таким образом, чтобы его заметили. Эти два правила позволили Джайлсу создать Archaeopteryx. Он понял, что демоверсия программы, пишущей хорошую музыку, привлечет внимание людей. Он также понял, что сообщество программистов, пишущих программы с открытым кодом, располагает богатой инфраструктурой для распространения информации об интересных проектах, что делает его идеальной площадкой для продвижения нового программного обеспечения. Выполнив оба условия, Джайлс смог успешно реализовать проект, а значит, и свою миссию.

## Слова благодарности

Я решил написать эту книгу после того, как опубликовал в своем блоге Study Nacks несколько материалов, посвященных теории мечты. Я сразу же получил множество откликов. Обсуждение проблемы с читателями помогло мне привести в порядок свои мысли и убедило в том, что они заслуживают того, чтобы представить их широкой аудитории. По сути, именно читатели блога побудили меня взяться за этот проект, за что я и благодарю их.

С самого начала работы я ощущал поддержку издателей. Мой постоянный агент и наставница Лори Абкемейер сотворила чудо: помогла превратить разрозненные записи в синопсис. Потом рукопись попала в руки редактора Рика Волффа (издательство Grand Central/Business Plus). Мне повезло: такой редактор, как Рик, — мечта любого автора. Он понял идею книги и без усталости трудился над текстом. Он помог мне найти правильный тон, позволяющий выражать свои соображения убедительно. Рик, без сомнения, помог сделать книгу лучше.

Я также благодарен своей жене Джули. Без нее эта книга не была бы написана. Она не только читала черновики рукописи, но и выслушивала мои бесконечные рассуждения, отвечая на мои доводы искренне и заинтересованно. Нам помогал мой друг Бен Касноча, автор сборника советов по выбору карьеры. Он писал его, пока я работал над книгой. Неудивительно, что на всех стадиях



работы нам было о чем поговорить.

## Примечания

### Глава вторая. Мечтают не все

1. Roadtrip Nation, <http://roadtripnation.com>. Перейдя по ссылке «Watch», можно просмотреть список серий, показанных на канале PBS, по сезонам, а также найти материалы по каждому из героев интервью.
2. Интервью с Айрой Глассом, видеоархив Roadtrip Nation, 2005 г., <http://roadtripnation.com/IraGlass>.
3. Интервью с Эндрю Стилом, видеоархив Roadtrip Nation, 2005 г., <http://roadtripnation.com/AndrewSteele>.
4. Интервью с Элом Мерриком, видеоархив Roadtrip Nation, 2004 г., <http://roadtripnation.com/Almerrick>.
5. Интервью с Уильямом Моррисом, видеоархив Roadtrip Nation, 2006 г., <http://roadtripnation.com/Williammorris>.
6. Vallerand, Blanchard, Mageau et al., “Les passions de l’âme: On Obsessive and Harmonious Passion,” *Journal of Personality and Social Psychology* 85, no. 4 (2003): p. 756–67.
7. Wrzesniewski, McCauley, Rozin, et al., “Jobs, Careers, and Callings: People’s Relations to Their Work,” *Journal of Research in Personality* 31 (1997): p. 21–33.
8. Научное изложение теории самодетерминации представлено в работе: Deci and Ryan, “The ‘What’ and ‘Why’ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior,” *Psychological Inquiry* 11 (2000): p. 227–68. Популярное изложение содержится в книге Дэниела Пинка — Daniel Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (New York: Riverhead, 2009) и на официальном сайте, посвященном этой теории, — <http://www.psych.rochester.edu/SDT/>.

## Глава третья. Мечтать опасно

1. Daniel H. Pink, “What Happened to Your Parachute?” Fast-Company.com, 31 августа 1999 г., <http://www.fastcompany.com/magazine/27/bolles.html>.
2. Google Books Ngram Viewer, <http://books.google.com/ngrams>.
3. Arnett, “Oh, Grow Up! Generational Grumbling and the New Life Stage of Emerging Adulthood — Commentary on Trzesniewski & Donnellan (2010),” *Perspectives on Psychological Science* 5, no. 1 (2010): p. 89–92. Проблема обсуждается в разделе «Slackers or Seekers of Identity-Based Work?».
4. Julianne Pepitone, “U. S. job satisfaction hits 22-year low,” CNNmoney.com, 5 января 2010 г., [http://money.cnn.com/2010/01/05/news/economy/job\\_satisfaction\\_report/](http://money.cnn.com/2010/01/05/news/economy/job_satisfaction_report/).
5. Alexandra Robbins and Abby Wilner, *Quarterlife Crisis: The Unique Challenges of Life in Your Twenties* (New York: Tarcher, 2001).
6. Интервью с Питером Трэверсом, видеоархив Roadtrip Nation, 2006 г., <http://roadtripnation.com/PeterTravers>.

## Глава четвертая. Мастера не мудрствуют

1. George Graham, “The Graham Weekly Album Review #1551: Jordan Tice: Long Story,” *George Graham’s Weekly Album Reviews*, 11 марта 1999 г., <http://georgegraham.com/reviews/tice.html>.
2. Steve Martin, *Born Standing Up: A Comic’s Life* (New York: Scribner, 2007).
3. “An Hour with Steve Martin” (интервью впервые было показано на канале PBS 12 декабря 2007 г.), <http://www.charlieroose.com/view/interview/8831>.
4. Steve Martin, “Being Funny: How the pathbreaking comedian got his act together,” *Smithsonian*, февраль 2008 г. См. также <http://www.smithsonianmag.com/arts-culture/funny-martin-200802.html>.
5. Calvin Newport, “The Steve Martin Method: A Master Comedian’s Advice for Becoming Famous,” блог Study Hacks, 1 февраля 2008 г., <http://calnewport.com/blog/2008/02/01/the-steve-martin-method-a-master-comedians-advice-for-becoming-famous/>.
6. Po Bronson, “What Should I Do with my Life?” FastCompany.com, 31 декабря 2002 г., <http://www.fastcompany.com/magazine/66/mylife.html>.
7. Po Bronson, *What Should I Do With My Life: The True Story of People Who Answered the Ultimate*

Question (New York: Random House, 2002).

## Глава пятая. Что такое карьерный капитал

1. “Ira Glass on Storytelling, part 3 and 4,” видео на YouTube (5:20), Current TV, выложено «PRI» 18 августа 2009 г., <http://www.youtube.com/watch?v=BI23U7U2aUY>.
2. Kelly Slater, “Al Merrick Talks Sleds,” Channel Island Surfboards (блог), 6 января 2011 г., <http://cisurfboards.com/blog/2011/al-merrick-talks-sleds/>.
3. Emily Bazelon, “The Self-Employed Depression,” New York Times Magazine, 7 июня 2009 г., с. mm38. См. также <http://www.nytimes.com/2009/06/07/magazine/07unemployed-t.html>.
4. Pamela Slim, *Escape from Cubicle Nation: From Corporate Prisoner to Thriving Entrepreneur* (New York: Portfolio Hardcover, 2009).
5. Pamela Slim, “Rebuild Your Backbone. Because you are good enough, smart enough, and doggonit, people like you,” *Escape From Cubicle Nation* (веб-сайт автора), <http://www.escapefromcubiclenation.com/rebuild-your-backbone-because-you-are-good-enough-smart-enough-and-doggonit-people-like-you/>.
6. Stephen Regenold, “A Retreat Groomed to Sate a Need to Ski,” New York Times, 5 июня 2009 г., с. 34. См. также <http://www.nytimes.com/2009/06/05/greathomesanddestinations/05Away.html>.
7. Более подробно об опасностях этой ловушки см. Robert I. Sutton, *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't* (New York: Warner Business Books, 2007).

## Глава шестая. Карьерные капиталисты

1. “Salon Media Circus,” Salon.com, октябрь 1997 г. В период между сдачей рукописи и выходом моей книги в свет онлайн-версия, по-видимому, была удалена. Ранее ее можно было найти по ссылке <http://www.salon.com/media/1997/10/29money.html>.

## Глава седьмая. Как стать мастером

1. Djakow, Petrowski, and Rudik, *Psychologie des Schachspiels [Psychology of Chess]* (Berlin: Walter de Gruyter, 1927).
2. Charness, Tuffiash, Krampe, et al., “The Role of Deliberate Practice in Chess Expertise,” *Applied Cognitive Psychology* 19, no. 2 (2005): p. 51–65.
3. Malcolm Gladwell, *Outliers: The Story of Success* (New York: Little, Brown and Company, 2008).

4. См. <http://www.psy.fsu.edu/faculty/ericsson/ericsson.exp.perf.html>.
5. Ericsson and Lehmann, “Expert and Exceptional Performance: Evidence of maximal Adaptation to Task Constraints,” *Annual Review of Psychology* 47 (1996): сс. 273–305.
6. Ericsson, Anders K. “Expert Performance and Deliberate Practice,” <http://www.psy.fsu.edu/faculty/ericsson/ericsson.exp.perf.html>.
7. Geoff Colvin, *Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else* (New York: Portfolio Hardcover, 2008).
8. Geoff Colvin, “Why talent is overrated,” CNNmoney.com, 21 октября 2008 г. (впервые было опубликовано в Fortune), [http://money.cnn.com/2008/10/21/magazines/fortune/talent\\_colvin.fortune/index.htm](http://money.cnn.com/2008/10/21/magazines/fortune/talent_colvin.fortune/index.htm).

### Глава восьмая. Волшебный эликсир «работы мечты»

1. Daniel H. Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (New York: Riverhead Hardcover, 2009).
2. DeCharms, “Personal Causation Training in the Schools,” *Journal of Applied Social Psychology* 2, no. 2 (1972): p. 95–112.
3. “ROWE Business Case,” Results-Only Work Environment (ROWE) website, <http://gorowe.com/wordpress/wp-content/uploads/2009/12/ROWE-Business-Case.pdf>.

### Глава одиннадцатая. Как избежать ловушек независимости

1. “Derek Sivers: How to start a movement,” TED.com, видео выложено в Интернет в апреле 2010 г., см. [http://www.ted.com/talks/derek\\_sivers\\_how\\_to\\_start\\_a\\_movement.html](http://www.ted.com/talks/derek_sivers_how_to_start_a_movement.html).

### Глава двенадцатая. Смысл жизни Пардис Сабети

1. “Pardis Sabeti: Expert Q & A,” NOVA ScienceNOW, опубликовано 7 июля 2008 г., <http://www.pbs.org/wgbh/nova/body/sabeti-genetics-qa.html>.

### Глава тринадцатая. Миссия невыполнима?

1. Steven Johnson, *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation* (New York: Riverhead Hardcover, 2010).

2. Sabeti, Reich, Higgins, et al., “Detecting recent positive selection in the human genome from haplotype structure,” *Nature* 419 no. 6909 (2002): с. 832–837.

## Глава четырнадцатая. Маленькие шаги к большой цели

1. Кирку и Джейсону не нравилось это название, так как оценка артефактов в денежном выражении противоречит высоким принципам археологической науки. Они предлагали назвать передачу «Артефакт или подделка?». Забавно, но после выхода трех серий первого сезона на канал Discovery подали в суд, обвинив в незаконном использовании неудачного названия. В то лето канал снял передачу с эфира и планировал выпустить следующим летом, на этот раз под названием, предложенным Кирком и Джейсоном.
2. Peter Sims, *Little Bets: How Breakthrough Ideas Emerge from Small Discoveries* (New York: Free Press, 2011).

## Глава пятнадцатая. Миссия и маркетинг

1. Seth Godin, *Purple Cow: Transform Your Business by Being Remarkable* (New York: Portfolio Hardcover, 2003).
2. Seth Godin, “In Praise of the Purple Cow,” *FastCompany.com*, 31 января 2003 г., <http://www.fastcompany.com/magazine/67/purplecow.html>.
3. Chad Fowler, *My Job Went to India: 52 Ways to Save Your Job (Pragmatic Programmers)* (Raleigh, NC: Pragmatic Bookshelf, 2005).

## Заключение

1. Острота и сложность этой проблемы, касающейся изучения математики, заставляет меня сомневаться в возможности ее решения за счет становящегося столь популярным самообразования. Без преподавателя, способного оценивать методы решения задач (а такая оценка важна при выборе будущих направлений работы), учащемуся трудно заставить себя часами напряженно трудиться, чтобы стать профессионалом высокого класса.
2. Alan Lightman, *Einstein’s Dreams* [paperback] (New York: Vintage, 2004).

## Об авторе

Кэл Ньюпорт — доцент Джорджтаунского университета. Степень бакалавра получил в Дартмутском колледже, степень доктора информатики — в Массачусетском технологическом институте. Автор трех сборников оригинальных советов школьникам и студентам: «Как стать суперзвездой школы» (How to Be a High School Superstar), «Как стать лучшим студентом» (How to Become a Straight-A Student) и «Как стать первым в колледже» (How to Win at College). Ведет популярный блог Study Hacks, посвященный историям успеха студентов и выпускников.

Вместе с женой Кэл Ньюпорт живет в Вашингтоне.

Вы можете зайти на его сайт [www.calnewport.com](http://www.calnewport.com).

1] См. примечание 4 к главе пятой (раздел «Примечания»). — Прим. ред.

[2] Фраза, приписываемая Ричарду Брэнсону. — Прим. ред.

[3] Jeffrey S. Young, Steve Jobs: The Journey Is the Reward (Scott Foresman Trade, First edition, December 1987). — Прим. ред.

[4] Пинк Д. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует. — М.: Альпина Паблишер, 2013.

[5] Боллс Р. Какого цвета ваш парашют? Руководство для тех, кто ищет работу или хочет ее сменить. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

[6] Одно из направлений музыки кантри. — Прим. ред.

[7] В осеннем лесу, на развилке дорог,

Стоял я, задумавшись, у поворота;

Пути было два, и мир был широк,

Однако я раздвоиться не мог,

И надо было решаться на что-то.

Я выбрал дорогу, что вправо вела

И, повернув, пропадала в чащобе.

Нехоженей, что ли, она была

И больше, казалось мне, заросла;

А впрочем, заросшими были обе.

<...>

Еще я вспомню когда-нибудь

Далекое это утро лесное:

Ведь был и другой предо мною путь,

Но я решил направо свернуть —

И это решило всё остальное.

(Перевод Григория Кружкова.)

[8] Гладуэлл М. Гении и аутсайдеры. Почему одним все, а другим ничего? — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

[9] Гладуэлл М. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

[10] Стив Мартин употребляет слово diligence — «прилежание, старательность»,

усердие». – Прим. ред.

[11] Джонсон С. Откуда берутся хорошие идеи. Рождение и судьба инноваций. – М.: АСТ, 2013.

[12] Стивен Джонсон использует термин «adjacent possible». – Прим. ред.

[13] Симс П. Мелкие ставки. Великую идею нельзя выдумать, но можно открыть. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

[14] Годин, Сет. Фиолетовая корова. Сделайте свой бизнес выдающимся! М., Манн, Иванов и Фербер, 2013. – Прим. ред.

[15] Лайтман А. Сны Эйнштейна. Друг Бенито. – М.: АСТ, 2001.

Переводчик Ирина Окунькова

Редактор Валерия Башкирова

Руководитель проекта О. Равданис

Корректоры Е. Аксёнова, И. Яковенко

Компьютерная верстка К. Свищёв

Дизайн обложки М. Лобов

© Calvin C. Newport, 2012

This edition published by arrangement with Grand Central Publishing, New York, New York, USA. All rights reserved

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2015

© Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2015

### **Ньюпорт К.**

Хватит мечтать, займись делом! Почему важнее хорошо работать, чем искать хорошую работу / Кэл Ньюпорт; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2015.

ISBN 978-5-9614-3923-6