

# Содержание

Введение .....	7
----------------	---

## **ПРАВИЛО ПЕРВОЕ**

### **Не гонитесь за мечтой**

Глава первая. Страсти по Джобсу .....	21
Глава вторая. Мечтают не все .....	29
Глава третья. Мечтать опасно .....	37

## **ПРАВИЛО ВТОРОЕ**

### **Хорошего работника нельзя не заметить**

*(или Все дело в мастерстве)*

Глава четвертая. Мастера не мудрствуют .....	45
Глава пятая. Что такое карьерный капитал? .....	57
Глава шестая. Карьерные капиталисты .....	73
Глава седьмая. Как стать мастером .....	89

## **ПРАВИЛО ТРЕТЬЕ**

### **Откажитесь от повышения**

*(или Как важно быть свободным)*

Глава восьмая. Волшебный эликсир «работы мечты» .....	117
Глава девятая. Первая ловушка независимости .....	127

Глава десятая. Вторая ловушка независимости .....	133
Глава одиннадцатая. Как избежать ловушек независимости...	145

## ПРАВИЛО ЧЕТВЕРТОЕ

### Скромные планы — большие дела

*(или Значение миссии)*

Глава двенадцатая. Смысл жизни Пардис Сабети .....	157
Глава тринадцатая. Миссия невыполнима? .....	165
Глава четырнадцатая. Маленькие шаги к большой цели.....	177
Глава пятнадцатая. Миссия и маркетинг .....	191
Заключение .....	205
Глоссарий .....	235
Карьера для героя .....	241
Слова благодарности .....	255
Примечания .....	257
Об авторе .....	265

## 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. Счастливым, 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»\*. 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»\*\*.

Но здесь возникает одна проблема. Давайте, не обращая внимания на трескучую пропаганду, заглянем в суть

---

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

\*\* Фраза, приписываемая Ричарду Брэнсону. — *Прим. ред.*

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.<sup>\*</sup>, 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.

---

<sup>\*</sup> Jeffrey S. Young, *Steve Jobs: The Journey Is the Reward* (Scott Foresman Trade, First edition, December 1987). — *Прим. ред.*

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.

## Глава вторая

# 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 торопят 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

## 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 10000, 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))\* , 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.

---

\* Гладуэлл М. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

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 совершенствовать 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 выходявшие 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 пользуется этой таблицей, чтобы расходовать время рационально и обдуманно. «Иначе может получиться так, что весь день уйдет на написание ответов на электронные

**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

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 мало-важные 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.