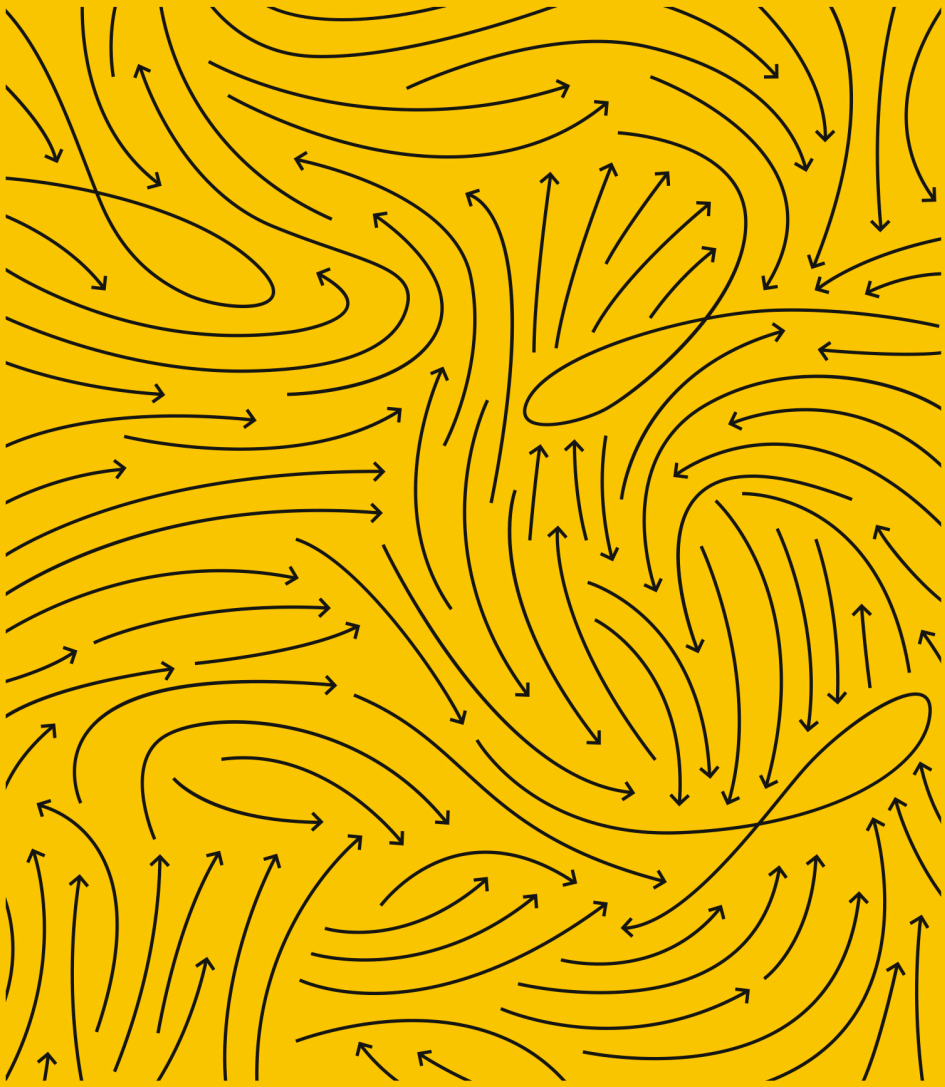

Книга о поисках себя,
кризисах карьеры
и самоопределении

Основано
на реальных
историях

ЕЛЕНА
РЕЗАНОВА

ЭТО НОРМ!

Эту книгу хорошо дополняют:

Никогда-нибудь
Как выйти из тупика и найти себя
Елена Резанова

Сейчас
Блокнот для выхода из тупика
Елена Резанова

Выгорание
Новый подход к избавлению от стресса
Эмили Нагоски и Амелия Нагоски

На пике
Как поддерживать максимальную эффективность без выгорания
Брэд Сталберг и Стив Магнесс

Гори, но не сгорай
Как пойти ва-банк, добиться успеха и наслаждаться жизнью без баланса
Брэд Сталберг и Стив Магнесс

Елена Резанова

ЭТО НОРМ!

Книга о поисках себя, кризисах карьеры и самоопределении

Основано на реальных историях

ИЗДАТЕЛЬСТВО
«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»

Москва
2020

УДК 316.477
ББК 60.53
Р34

Резанова, Елена

Р34 Это норм! Книга о поисках себя, кризисах карьеры и самоопределении / Елена Резанова. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 336 с.

ISBN 978-5-00169-192-1

Продолжение бестселлера «Никогда-нибудь»!

Книга рассказывает о проблемах, кризисах, усталости и выгорании профессионалов. Она поможет вам выдохнуть, перестать паниковать, ломать и переделывать себя и принять цикличность нашего развития.

Поиск себя — это не прямой путь к какой-то понятной точке, после которой ты наконец счастливый встаешь каждое утро на работу как на праздник. Поиски призвания могут затянуться, любимое дело может надоесть, мечты могут обернуться разочарованием, и вообще однажды может наступить день, когда вроде всё получилось, но мы подумаем: кажется, всё не так. Я снова пришел не туда.

И знаете что? Это норм. Путь профессионала — это не прямая, ясная дорога до самого горизонта. Начиная с поисков себя, всё может пойти не так, как мы привыкли думать. Но это не значит, что все неправильно.

УДК 316.477
ББК 60.53

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00169-192-1

© Елена Резанова, 2020
© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2020

Оглавление

Вступление ... 13

Часть I. Завершение витка

Глава 1. Вы в кризисе? Это норм ... 21
- Кризис как часть пути ... 22
- Триггеры кризиса и переоценки ... 24
- Путешествие героя — это про вас ... 29
- Это циклично ... 31
- Что хорошего в кризисах ... 32
- Отрицать кризис — не вариант ... 33
- Главное ... 35

Часть II. Начало нового витка

Глава 2. Вы не потерялись! ... 39
- Откуда мы знаем про призвание? ... 40
- Как работает сравнение ... 41
- Ошибка выжившего ... 43
- Экзистенциальный перфекционизм ... 47
- Что делать? ... 49
- Главное ... 51

Глава 3. Точка выбора ... 53
- Теория скрытых фильтров ... 54
- Призвание = закодированный ответ ... 58
- Большой инсайт ... 59
- Просто размышляя, мы не способны предсказать, что сделает нас счастливыми ... 63
- Можно ли вообще найти себя раз и навсегда? ... 66
- Самый главный риск в точке выбора ... 69
- А как же риск свернуть не туда? ... 70

Прямо сейчас нет ни одной гипотезы? И это тоже норм 71
Главное 76
Приложение 1. Карьерный прототип 79
Приложение 2. Заклинивающие вопросы 83

Часть III. Середина витка

Глава 4. Почему удовольствие от работы мало похоже на удовольствие 91
Откуда берется интерес 92
Особый вопрос 99
Смысл мы тоже создаем сами 100
Паровозик устал 103
Два контекста 105
Как понять свои смыслы и интересы 107
Главное 110

Глава 5. Про мечты. Стоит ли собирать все интересы в одну работу 113
Как складывается отложенная жизнь 114
Мечты уставших профессионалов 117
Как не надо обращаться с мечтами 121
В мечтах запаковано много энергии 122
Непрожитые впечатления и недополученный опыт 124
Почему мечты нельзя игнорировать 131
Главное 132

Глава 6. Хочу свободы, хочу работать на себя 135
Ключевая потребность 136
Главный компонент 140
Что такое профессиональная ценность? Три составляющих фундамента 141
Востребованность как путь к свободе 147
Почему не стоит уходить в никуда 149
Как проверить себя в формате свободы 151
Что же такое работать на себя на самом деле? 153
Главное 155

Глава 7. Режим мастера.
Муки, сомнения и боль на пути к цели ... 159
Профессионализм как потребность ... 160
Как мы становимся суперкомпетентными профи? ... 164
Итак, вы профи! Но приключения только начинаются ... 172
Профессиональные демоны ... 174
Главное ... 183

Глава 8. «Не вижу, куда расти!» Растуннеливание ... 185
Почему профессионалы затуннеливаются? ... 187
Тупик надо перерастать, а не перекапывать ... 190
А что, так можно было? ... 191
Самый короткий выход из туннеля ... 194
Как работает встреча с ролевой моделью ... 195
Почему стоит начинать растуннеливание со своей темы ... 198
Лучшая профилактика потолков и тупиков ... 199
Главное ... 200

Глава 9. На любимой работе тоже выгорают ... 203
Режим убывающей отдачи ... 205
Незавершенный цикл стресс-реакции ... 207
Батарейка ... 210
VQ — коэффициент жизненной энергии ... 213
Ловушка помогателя ... 219
Напряженные поиски себя, или Невроз самоопределения ... 221
Внутренняя нестабильность ... 222
Главное ... 229
Что почитать ... 231

Глава 10. Карьерные травмы ... 233
Вы не одни ... 235
Обесценивание ... 239
С этим можно справиться? ... 240
Карьерная травма и жизнь после ... 244
Что делать? ... 247
Скорая помощь ... 248
Главное ... 250

Часть IV. Выход на следующий виток

Глава 11. Как начинать новый виток ... 253
О чем был предыдущий этап? ... 254
О чем мой новый этап? ... 256
Вектор ... 258
Большой старт? ... 264
Опросник толерантности к неопределенности ... 267
Хорошая новость: любой угол поворота работает ... 270
Как понять свой угол поворота и откуда начать перемены? ... 272
Главное ... 284

Глава 12. Как дальше? Ваша карьера в эпоху перемен ... 287
Карьера: перезагрузка ... 287
Толерантность к неопределенности ... 294
Другое планирование ... 298
Нелинейность на практике ... 300
Удача — не удар молнии ... 303
Практика анализа случайностей ... 304
Принцип множественности путей ... 309
Нелинейное планирование ... 311
Можно ли все оставить как есть и не рисковать? ... 312
Контакт с собой / идентичность ... 313
Главное ... 322

Заключение. Самая последняя история этой книги ... 323

Приложение. Навигатор по книге ... 327
Начало витка ... 327
Середина витка ... 329
Конец витка ... 330

Благодарности ... 333

Моей семье – Роме, Ане и Егору

Вступление

В моей первой книге «Никогда-нибудь. Как выйти из тупика и найти себя» мы расстались на самом интересном месте — на первых шагах. И вы их сделали — я узнала об этом из ваших писем: «Спасибо, что помогли сдвинуться с мертвой точки», «Автопилот отключился, ура», «Конец состоянию отложенной жизни». Моя задача была именно такой — помочь вам переключиться из режима «никогда-нибудь» в режим действий. Круто. Вы справились.

А что потом? Что происходит после того, как вы ступили на этот путь?

Сразу скажу: много чего будет сбивать вас с толку и с каждым шагом добавлять вопросов. Тут-то и начинается самое интересное.

Вот история одного утра моей жизни.

Однажды я проснулась и поняла, что больше не хочу делать свою работу. Не могу заставить себя открыть почту. Не хочу, чтобы в календаре были все эти сессии. Перспектива перебороть себя — потому что я взрослый человек, у меня ответственность и все такое — отбирала жалкие остатки энергии.

Это выгорание случилось три года назад, когда я уже нашла себя (!) и занималась тем, что люблю (!) и во что верю (!). Ради работы своей мечты я сменила прекрасную корпоративную карьеру на формат self-employed и уже пять лет работала на себя. Мое

расписание заполнялось на недели вперед, я работала с интересными людьми — профессионалами со всего мира, каждый день слышала: «Спасибо!» Иными словами, причин для такого несчастного утра у меня не было — и быть не могло. Но оно случилось.

Разве чего-то подобного ожидаешь, когда уже нашел себя?

Я помню, как в моей голове замигала тревожная лампочка: «Я что, снова пришла не туда?» Конечно, мне стало страшно. Все, что было, было зря? Стоило ли все так резко менять, чтобы снова испытать это ужасное чувство, будто ты не на своем месте? Эх. Я налила кофе в самую большую чашку и села за рабочий стол. Впереди был целый день, который предстояло как-то пережить (я тогда не знала, что впереди несколько недель колоссального спада и долгие месяцы восстановления).

И вот теперь, спустя три года, я пишу эти строки, сидя за тем же столом, делая ту же работу, пишу уже вторую книгу на ту же тему, и главное — работу свою я люблю еще больше.

Так что же это было?

Это была нормальная ситуация выгорания в любимом деле. Вы знали, что такое может быть? Я точно не была к этому готова.

А как бы вы прокомментировали следующий кейс?

Молодой дизайнер мечтает работать в отрасли чистой энергетики, три года получает дополнительное образование, налаживает связи, проходит десятки собеседований, приходит в себя после отказов и не сворачивает с пути. В итоге получает предложение мечты, переезжает в Лондон (тоже город мечты)... и на мой вопрос, чувствует ли он себя на своем месте, через год отвечает: «Черт, нет...» Хотя всё так, как он хотел.

У вас есть идеи, как такое может быть?

У него какие-то проблемы? Нет, с ним все нормально.

Надеюсь, к концу этой книги вы разберетесь, почему так происходит: сделал все, как мечтал, но не стал счастливее.

Или вот еще пример. Известный специалист по питанию. Клиенты стоят в очереди, коллеги приходят за советом. Он верит в то, что делает, и делает это хорошо. И вдруг понимает, что пора что-то менять, что хочет «чего-то другого». Ругает себя за это, не представляет, чем еще хочет заниматься, и думает, что с ним что-то не так.

Что же с ним случилось? Почему на ровном месте пропадает вдохновение и рождается тяга к переменам? Потому что это норм. И об этом мы тоже поговорим. И о многом другом.

Мы все думаем, что знаем, как оно должно быть, какие события должны происходить и в какой последовательности. Однажды мы найдем свое призвание — и вот тогда-то и станем счастливыми. И каждое утро будет таким: на работу как на праздник. И отныне все будет хорошо. Как у тех, кто искал себя и нашел, — каждый день мы читаем про них классные истории.

Но в реальности все не так однозначно. Поиски призвания затягиваются и часто ни к чему не приводят, мечты сменяются разочарованием, а в любимом деле, бывает, чувствуешь себя никчемным. Или наоборот, люди находят себя благодаря чистой случайности, реализуются в том, о чем и подумать не могли, и оказываются там, где не планировали.

И знаете что? Это норм. Путь профессионала не прямая, ровная дорога до самого горизонта. Все может пойти не так, как нам представлялось, начиная с поисков себя. Для того чтобы помочь вам разобраться в этом, я и написала эту книгу.

Что вас ждет

В главе 1 мы рассмотрим карьерные кризисы как часть пути, поймем, откуда они берутся, почему нам хочется все бросить. Я постараюсь убедить вас, что кризис не следствие ошибки и не сигнал, что все плохо.

Из главы 2 вы узнаете, почему так много людей годами ищут призвание и живут разочарованными в своей работе и даже в жизни, уверенные, у них что-то не так.

В главе 3 речь пойдет о том, что происходит в точке выбора, как мы его совершаем и какие неосознанные процессы мешают нам это делать. Мы ответим на вопрос, можно ли найти себя раз и навсегда, поставить одну-единственную цель и предсказать, в чем мы будем счастливы.

Глава 4 про то, что удовольствие от работы обычно мало похоже на удовольствие, и это норм, а еще о том, как мы обретаем подлинный интерес и смысл. И что «на работу как на праздник» не должно значить, что работа — сплошной праздник.

Далее в главе 5 мы разберемся, стоит ли искать дело, которое будет вмещать все-все наши интересы, и почему мы это делаем. Я расскажу вам о точке, из которой могут запуститься перемены к лучшему, и это связано с самым классным — с вашими мечтами.

Затем в главе 6 я расскажу про один из самых главных мотиваторов современного профессионала — свободу и про то, как ее обретение связано с востребованностью. А также мы раскроем настоящий смысл выражения «работать на себя».

В главе 7 мы перейдем к сомнениям, переживаниям и даже мукам, которые являются частью пути профессионала, хотя часто мы принимаем их за сигналы, что идем не туда.

Далее в главе 8 я расскажу, как же получается, что в самый нужный момент мы не видим вариантов и возможностей, не имеем ответа на вопрос «Куда дальше?». И конечно, мы сразу же попробуем что-то с этим сделать.

Затем в главе 9 вы узнаете, почему выгорают на любимой работе и о чем вам стоит подумать заранее, чтобы этого не произошло. Также мы увидим, как наше состояние влияет на все — и на результаты, и на восприятие себя.

Глава 10 рассказывает о карьерных травмах — связанных с работой событиях, которые сказались на вашей профессиональной самооценке и уверенности.

Глава 11 посвящена выходу на новый виток и определению его сути. Мы рассмотрим разницу между внешними точечными целями и вектором и постараемся определить ваш собственный вектор.

И наконец, в главе 12 мы разберемся в механике успехов и счастливых случайностей, попробуем понять, от чего зависит, повезет ли вам на новом пути, и поговорим, как вообще планировать свой путь в нашем неопределенном мире, чтобы все получилось.

В заключении вас ждет навигатор по всем базовым тезисам этой книги: проблемы, типичные для каждого этапа карьеры, а также то, что работает и не работает для их решения. Это концентрат всего, что вы здесь прочтете.

В основе книги — реальные истории из моей практики и истории других людей. Это не научный труд — скорее записки на полях рабочих блокнотов, мое осмысление и результаты многолетних наблюдений.

Теперь о главной цели: я хочу вернуть вам энергию, которую вы сейчас тратите на сомнения, метания, на копания в себе,

на сравнение себя с тем, как должно быть. Я хочу показать вам: даже если вы заблудились или оказались в тупике, это норм, и оттуда всегда есть выход. Иногда он оказывается совсем не в той стороне, где мы привыкли его искать, но хорошая новость в том, что зачастую он гораздо ближе, чем кажется.

Поехали!

Часть I

Завершение витка

Глава 1

Вы в кризисе? Это норм

Разбираемся в устройстве карьерных кризисов. Три триггера. При чем тут путешествие героя. Все циклично. Наконец, и хорошие новости

«Мне плохо, хотя внешне кажется, что все здорово. Чего-то не хватает».
Сергей, 30 лет, дизайнер

«В моей карьере было много хорошего, но сейчас я чувствую, что больше так не могу, потому что моя нынешняя ситуация в работе меня абсолютно не устраивает по целому ряду причин. В итоге глаза не горят, драйва нет, и смысла нет, кроме зарплаты конечно».
Татьяна, 36 лет, менеджер проектов

«Ощущение, что линия роста прервалась, мне очень страшно, я едва ли не ставлю крест на себе».
Дмитрий, 32 года, преподаватель

«Я понимаю, что не понимаю, "кем" мне жить дальше.
Последние лет пять я абсолютно потеряла интерес к работе: вроде и платят хорошо, и не напряжно, но состояние, словно живу с нелюбимым человеком».

Анна, 30 лет, специалист по продажам

«Надо мной как будто потолок, и я ищу разные подходы, чтобы разобраться, кто я, и найти новую цель. Я знаю, у меня неиспользованный потенциал и целеустремленность, но я не знаю, что меня зажигает. Все, чем я занималась 15 лет, угасло, и огонь потух».

Стелла, 39 лет, финансист

Так звучит кризис карьеры. Знакомо?

Кризис как часть пути

Быть в кризисе — не самое приятное дело. Прежде всего из-за ощущений. Вспоминаю все три своих кризиса: уж точно не хочется снова там оказаться, в этом тревожном, неуютном месте, с чувством, что ты проиграл главную игру своей жизни.

«Кризис — это провал? А если не провал, почему ощущается как провал?» — спросила я психолога Алексея Красикова, автора проекта «Неврозы мегаполиса».

«Люди периодически попадают в те или иные кризисы: личностный, возрастной, профессиональный.

Все эти ситуации объединяет одна очень важная вещь, которую люди часто не замечают. Кризис — это индикатор того, что старая парадигма отношений, работы, мышления или поведения перестала быть эффективной. То есть кризис — маркер того, что

старое больше не работает, а новое еще не сформировано. И вот это несформированное новое как раз и создает эмоциональную пустоту и фрустрацию, о которой вы говорите.

Мы всегда стремимся к определенности. Мы хотим точно знать, точно понимать, точно видеть перспективы. И если мы попадаем в период, когда новое не сформировано, а старое уже не работает, мы начинаем впадать в тревогу».

Иными словами, кризис не следствие нашей ошибки и не сигнал, что с нами что-то не так (хотя ощущения именно такие). Это свидетельство того, что мы развиваемся и проходим через этапы роста.

Но наедине с собой мы часто думаем, что у других-то все хорошо и ничего похожего они не переживают.

Еще как переживают! Достаточно заглянуть в мою почту и прочитать наугад несколько писем за последний месяц:

«У меня период беспомощных трепыханий в паутине из собственных амбиций, иллюзий и страхов».

«Туманность целей, не до конца сформированная идея, что мы сейчас делаем и зачем все это. Текущая работа в общем устраивает, но это этап к чему-то».

«Нынешний этап – зависание, превращаюсь в комочек плесени».

«После 13 лет карьеры переосмысление того, куда ты. Хочу стать собой, перестать играть роль, сделать что-нибудь дерзкое».

«У меня как будто период затянувшегося ожидания в приемной».

«После декрета ощущаю себя, как будто выползла из пещеры, а тут люди на Марс летают».

«Разочарование, так как живу среднестатистической жизнью. Чего я не вижу? Как понять, куда двигаться?»

Вывод первый: вы не одиноки.

Триггеры кризиса и переоценки

Конечно, кризис не возникает на пустом месте только потому, что время пришло. Есть триггеры, которые его запускают.

Триггер № 1. Ощущение, что вы переросли нынешний уровень и остановились в развитии

Однажды мы можем почувствовать, что наш потенциал не вмещается в существующий формат работы. Что мы можем больше, чем требует наша работа сейчас, и это «больше» пока не задействовано. А то, что задействовано, уже неинтересно.

«Понимаешь, что ты уже все знаешь, к тебе ходят за советом, ты всех консультируешь и вроде бы всем нужен. А радости нет. Ничего нового не узнаешь и никуда не двигаешься».

Елена

«Я как-то, работая аналитиком, спросила свою начальницу, что меня ждет в ближайший год-полтора. "То же самое", – ответила она. Я чуть не повесилась там же ☺ Точнее, сразу уволилась. Ибо потолок».

Сильва

«Когда ты в одной компании рос, рос... и вырос максимально, но потенциала еще много, чтобы развиваться дальше. А некуда: у компании нет таких потребностей (ресурсов, понимания). Главный сигнал – когда то, чем ты "зажигал сердца", становится повседневностью.

Выполняешь автоматически, не получаешь того удовольствия, как было вначале».

Михаил

«Мне было 28 лет, я защитилась, стала доцентом на кафедре, где работала с двадцати двух... и поняла, что это мне на следующие 20 лет. Думала куда – подвернулся Лондон, уехала, и теперь вот, через 12 лет, я тоже где-то у потолка. Для меня потолок – это ощущение, что я не знаю, куда дальше и что от меня не требуется того, чего я пока не могу или не пробовала. Ищу способы вырулить из этого».

Виктория

Триггер № 2. Событие, которое напоминает о приоритетах

Иногда происходит не связанное с работой событие, которое запускает глобальную переоценку ценностей, и мы осознаем, что подошли к какой-то точке, пределу, после которого прежние схемы перестают работать.

«В октябре 2006-го в самолете над Атлантикой на высоте 12 тысяч километров отказал двигатель, и следующие 40 минут я думала, что это мое последнее время на земле. Вокруг была паника, а я все ждала, когда "перед глазами пронесется вся жизнь", как обещали в книжках. Но ничего не проносилось, и я с ужасом поняла, что мне даже и вспомнить-то нечего. За свои 34 года я семь лет управляла собственным небольшим, но весьма прибыльным бизнесом, поучилась за границей, объездила приличное количество мест на земле, выиграла несколько призов в автогонках по пересеченной местности и пр., а в последние минуты жизни мне оказалось нечего вспомнить. И я поняла, что никогда не жила так,

“Кризис не доказательство ошибки. Он означает, что вы прошли еще не все уровни и пока не достигли финальной точки своего пути.”

как хочется мне. Вся моя жизнь – реализация желаний близких, родных, друзей или, наоборот, желание сделать вопреки, доказать, что я могу. Во Франкфурте, после аварийной посадки с третьего раза, я ждала рейса на Москву и начала задавать важные вопросы о жизни и о себе».

Тамара, предприниматель, менеджер проектов

«На меня напали в электричке, вся жизнь пронеслась в голове, как фильм на перемотке, и я отчетливо поняла, что все это может закончиться прямо сейчас на этих рельсах... "И что? И это всё?!" Примерно в это же время я потеряла родителей и осознала, какой была их жизнь и как она закончилась для них. Произошла разморозка и полная переоценка ценностей».

Татьяна, гид и художник

«Я вела учет всех расходов и как-то раз обнаружила, что затраты на уменьшение стресса от работы (такси до офиса и обратно, бары по пятницам и субботам, заказ еды на дом и спонтанные траты, чтобы себя порадовать) съедали 70% зарплаты».

Ольга, психолог, художник

Очень часто в такой ситуации мы осознанно или неосознанно обесцениваем то, что было нами сделано прежде. Логика проста и понятна: если сейчас мы ощущаем, что пришли не туда, значит, весь предыдущий путь был ошибочным.

Но кризис – не доказательство ошибки. Он означает, что вы прошли еще не все уровни и пока не достигли финальной точки своего пути.

Триггер № 3. Сигнал «с другого берега»

Может быть, в нас пробудится какой-то новый интерес или мы встретимся с человеком, который находится там, где нам тоже захочется быть.

Ирина, финансовый менеджер, однажды отправилась на круглый стол по Big Data (управление большими данными) и увидела там профессионала, который «просто воплощает все, что меня вдохновляет: он занимается интересной темой, консультирует крупные компании и часто становится хедлайнером на международных конференциях».

Яна, специалист по обучению персонала и эксперт-сомелье, рассказала о судьбоносной встрече на винном мастер-классе, сертификат на который ей подарили друзья. «Девушка-сомелье говорила о винах в наших бокалах, и это было круто и непонятно, но невероятно интересно! Я сидела и думала, какая же классная у нее работа — рассказывать о вине!» Именно тогда Яна поняла, что карьера свободного профессионала, который много путешествует, востребован и занимается интересной темой, — это то, чего она хочет для себя.

Дмитрий, менеджер по маркетингу, посетил конференцию, где услышал интересное выступление специалиста по поведенческой экономике. И это стало сигналом, что «я и не заметил, как далеко ушел мир, и пора двигаться дальше, в новую тему».

Как видите, все начинается с некоего сигнала, проникающего в нашу жизнь.

На что это похоже?

На начало путешествия героя. Схему этого путешествия описал Джозеф Кэмпбелл в книге «Тысячеликий герой». Гарри Поттер, Одиссей, Нео, Будда, Рагнар Лодброк и Элли из Канзаса — все

эти герои прошли путь, имеющий похожую структуру, и все начиналось с зова или события, изменившего все.

Путешествие героя — это про вас

В упрощенном виде схема Джозефа Кэмпбелла выглядит так.

Посреди обычной жизни вдруг происходит некое событие, удивительная встреча или героя посещает мысль о том, что можно все изменить (зов к приключениям). Ураган, который унес домик Элли в волшебную страну, как раз из разряда таких событий.

Следующий этап — отрицание зова. Герой не сразу принимает вызов судьбы и поначалу готов оставить все как есть.

Но если он решает действовать, то на пути ему непременно встретятся помощники: высшие силы, добрые существа, наставники и соратники.

Герою предстоит преодолеть первый порог — то есть перейти из знакомого ему мира в новый, неведомый и полный опасностей. Это переход от стабильности к неопределенности.

За этим порогом и начинается собственно путешествие, и, чтобы прийти к своей цели, герою потребуется не просто уцелеть, но и справиться со всеми опасностями. Герой подвергается испытаниям, встречает союзников и одолевает врагов, проходит через точку смерти — момент, когда может ничего не получиться, сталкивается со своими самыми большими страхами и, конечно, узнает о самом себе много нового.

В конце пути герой получает награду — сокровище либо суперспособность, а затем отправляется обратно. По дороге домой его снова ждут испытания.

“Находиться в стабильности, прислушаться к зову приключений, принять вызов, отправиться в путь, одолеть страхи, раздобыть сокровище — и выйти на следующий уровень. И так по спирали.”

Главный результат всех этих приключений — изменение. Герой вернулся к своей жизни, однако стал другим. Снова стабильность, но уже на уровень выше.

...И так до следующего зова.

Начало своего бизнеса, смена работы, перерыв с целью разобраться в себе, переход в новую сферу — все это происходит по той же схеме. Находиться в стабильности, прислушаться к зову приключений, принять вызов, отправиться в путь, одолеть страхи, раздобыть сокровище — и выйти на следующий уровень.

И так по спирали.

Это циклично

«Ну, до следующего кризиса», — говорю я иногда своим клиентам, когда мы завершаем нашу работу, чем не на шутку пугаю их: «Как??? Это будет снова???» Хорошая новость: к кризису можно подготовиться (что мы и сделаем в двух последних главах), и тогда он пройдет плавнее и интереснее, но избежать его все равно не удастся. Следующий кризис я жду года через два, и он станет не провалом, а интересным приключением.

Если развитие идет по спирали, то кризисы — просто конец очередного витка. У каждого из нас своя длина витка: у кого-то пять лет, у кого-то — семь, у кого-то — двадцать, но, на мой взгляд, длина сокращается, потому что мир ускоряется, и мы вместе с ним.

Что хорошего в кризисах

Давайте посмотрим, как профессионалы действуют в кризисе и что они ищут:

«Остановиться и расставить кубики по-другому».

«Ищу верное направление».

«Мне нужно видение того, что я делаю и зачем».

«Понять, чего хочу, от чего убегаю и почему все сейчас так, как есть».

«Это переходный период к следующему уровню осознания, и моя задача – разобраться, куда прилагать усилия».

«Сейчас мой этап как приоткрытая дверь, и главная задача – определить направление».

«Задача – глобальная чистка, чтобы понять, куда дальше».

«Правильной ли дорогой я иду, какой путь будет самым правильным для меня».

«Сейчас моя проблема в том, что я не понимаю, какую жизненную стратегию мне выбрать дальше, в голове куча вариантов».

«Нужна перезагрузка, нужен стратегический поворот, пора осознать, признаться себе и начать».

Кризис для профессионала – возможность пересмотреть собственную траекторию и скорректировать ее. И это сигнал к переходу на следующий уровень. Я не имею в виду другую должность или новую работу, но подразумеваю более высокий уровень самореализации.

Еще это возможность реализации того потенциала, который накопился за последнее время и ждет своего часа.

И наконец, это возможность добавить в свою жизнь те опыты и смыслы, которые пока не прожиты, но очень важны. Обычно

их отсутствие мы ощущаем как «мое настоящее пока еще не началось», «я попал не в свой сценарий».

Отрицать кризис — не вариант

Можно игнорировать все эти сигналы. Многие так и делают, потому что не понимают их смысла и не видят выхода. Вернее, считают, что выходом должны стать глобальные изменения (об этом мы подробнее поговорим в главе 12). Боятся потерять стабильность, точнее, ее иллюзию (об этом мы с вами говорили в «Никогда-нибудь»). Поэтому ничего не меняют.

В схеме, созданной Джозефом Кэмпбеллом, отвержение зова — один из этапов, вполне закономерный с точки зрения нашей психики.

Тем не менее Кэмпбелл пугает нас не на шутку: «Отказ призыву превращает приключение в его противоположность. Погруженный в рутину, в тяжкие труды... человек теряет способность к значимому решительному действию и превращается в жертву, требующую спасения. Его цветущий мир становится пустыней, а жизнь его кажется бессмысленной — даже несмотря на то, что, подобно царю Миносу, благодаря титаническим усилиям он может преуспеть в создании прославленной империи. Какой бы дом он ни построил, это будет дом смерти: лабиринт с исполинскими стенами, предназначенный для того, чтобы скрыть от него его Минотавра. Все, что он может, — это создавать новые проблемы для себя и ожидать постепенного приближения своего краха»[1].

[1] *Кэмпбелл Дж.* Тысячеликий герой. СПб., 2018.

В карьере современного профессионала отвержение зова не так драматично, но смысл тот же: остаться в той же точке и ничего не менять, жить с ощущением нереализованных амбиций и потенциала и ничего с этим не делать — значит искусственно сдерживать свое развитие.

Вы все сильнее будете чувствовать, как что-то упускаете. Эти мысли будут возвращаться снова и снова с каждым неприятным событием: конфликтом с коллегой, непростым разговором с боссом или даже после встречи с реализовавшимся человеком.

Если есть мечта, она никуда не денется, даже если вы задвинете ее на дальнюю полку и убедите себя, что ей не сбыться. Она будет возвращаться и иногда может стать навязчивой идеей — или навязчивым миражом, если это вирусная мечта. Но в данном случае нет никакой разницы, стремитесь ли вы к ней по-настоящему, или для вас это способ побега в другой, непрожитый сценарий. Все отложенное и накопившееся может сдетонировать рано или поздно, поэтому лучше не откладывать и не игнорировать зов.

То есть, спросите вы, я хочу сказать, что все эти ребята из начала главы должны радоваться? Да, потому что это начало более интересного этапа в жизни.

Хорошо, скажете вы, но почему так много людей застревают в кризисе на годы? Почему выйти на другой уровень оказывается так непросто?

Мы разберемся во всем по порядку. Для начала повнимательнее посмотрим на то, как мы ищем себя.

Главное

Кризис не следствие вашей ошибки и не сигнал, что с вами что-то не так. Это свидетельство того, что вы развиваетесь и проходите через этапы роста.

Вы в этом не одиноки.

Три триггера, запускающих кризис:

1) ощущение, что вы переросли нынешний уровень и остановились в развитии;
2) событие, напоминающее о приоритетах;
3) сигнал «с другого берега».

Концепция путешествия героя Джозефа Кэмпбелла отражает цикличность кризисов и последовательность событий в них: стабильность — зов — отвержение зова — начало путешествия — испытание — возвращение с сокровищем — новый уровень стабильности.

Если развитие идет по спирали, то кризис — просто конец очередного витка. Для профессионала это возможность пересмотреть свой путь и скорректировать его.

Часть II

Начало нового витка

Глава 2

Вы не потерялись!

Поиск длиною в жизнь. Призвание как идеальная модель. При чем здесь ошибка выжившего. Что поняли мамы. Интеллектуальная депрессия Манна. Еще один вид перфекционизма, о котором вы не знали

В предыдущей главе мы говорили о кризисах, которые по своей природе нормальны и цикличны. Сейчас я хочу обсудить с вами другое явление — перманентный поиск «чего-то другого» и «чего-то большего».

Оксана, директор по маркетингу в стоматологической клинике, давно жила с ощущением «хочу чего-то большего» и постоянно думала о том, чтобы параллельно искать работу мечты. «Какую работу мечты — я не понимала, — говорит она, — то ли хочу дело свое, то ли какую-то более классную работу». Иногда ей что-то предлагали, потому что она хороший специалист, но предложения эти она под разными предлогами отвергала. «Все это казалось мне не тем, не идеальным, такое ощущение, как будто я искала последнюю работу в своей жизни», — смеется она. И вот так, с постоянным ощущением, что нужно найти что-то другое, идеальное, настоящее призвание, она прожила последние несколько лет.

Откуда мы знаем про призвание?

Ответ как на ладони.

«Счастлив тот, кто нашел свое призвание, ему уже никогда не придется работать» – так начинается статья из известного глянцевого журнала.

«Как только вы решите следовать своему истинному призванию и поймете, чего вы хотите в жизни, вас невозможно будет остановить в достижении великих целей», – пишет авторитетный портал о женском успехе.

«Начни все сначала, на этот раз правильно», – призывает мотивационный канал на YouTube.

В интернете невероятно много интервью с успешными людьми, реализовавшими себя, нашедшими дело всей жизни или работу мечты. Книги о предназначении и призвании прочно поселились на полках.

Незаметно, год за годом, книжка за книжкой, история за историей, один мотивационный спич за другим — постепенно в нашей голове формируется определенная картина мира, а именно идеальная модель максимально наполненной и приносящей радость деятельности, от которой горят глаза.

Это создает особый посыл, который мы даже не замечаем, как рыба не замечает воду, в которой плавает. По-научному это называется «социальный нарратив» — некая общепризнанная модель успеха. Она начинает управлять нашими ожиданиями, действиями, отношением к происходящему.

Если разложить этот социальный нарратив на составляющие, получим следующее:

1. Изначально существует идеальная для вас работа, которая сделает вас абсолютно счастливым.
2. Чтобы найти ее, сначала вы должны точно понять, в чем ваше предназначение и чего вы страстно желаете.
3. Если вы нашли этот правильный ответ — вы раз и навсегда решили задачу самореализации.
4. Если вы все сделали правильно, значит, то, чем вы занимаетесь, радует, вдохновляет, мотивирует, и у вас горят глаза.
5. Если сейчас не так, значит, вы нашли не то — начинайте искать заново.

Отсюда возникает большая проблема: мы постоянно сравниваем свою реальную жизнь с идеальной моделью.

Как работает сравнение

Представьте человека, который сравнивает свою семью с семьей из рекламы хлопьев — с милыми, улыбающимися, безупречно вежливыми людьми, сидящими за красиво накрытым столом в идеальной кухне, да еще и с прекрасным видом из окна. Кто победит?

«Я постоянно прокручиваю в голове другой сценарий: а если бы я выбрал что-то иное и по-настоящему свое, сейчас я не сидел бы на этом совещании, пытаясь не заснуть и думая, когда оно кончится».

«Я не вижу никаких интересных задач, мне скучно. Где драйв? Читаю истории успеха и понимаю, что наверняка есть работа, которая сделает меня счастливой, но где она и какая?»

В семейной жизни и в родительстве часто работают похожие стереотипы, поэтому в карьерных разговорах я люблю приводить аналогии оттуда. Однажды я встречалась с группой мам, которые находились в поисках себя. Каждая из них хотела найти дело, которое будет очень любить и от которого будут постоянно гореть глаза.

— Любите ли вы своих детей? — задала я странный вопрос.

— Конечно, — последовал осторожный ответ.

— А бывает, что вы хотите сбежать от них куда-нибудь и просто побыть одной?

— О да! — оживились мамы.

— То есть вы *не всегда* в режиме абсолютной радости и горящих глаз?

— Ха-ха! — ответили мамы… и поняли, что я имела в виду.

В родительстве и в отношениях мы уже научились принимать, что сложности — нормальная часть процесса, что горящие глаза 24/7 могут быть следствием расстройства психики и что в целом неидеальность — это норм.

Но что касается отношения к своей работе, тут мы дружно попадаем в одну и ту же когнитивную ловушку. Механизм ее работы можно очень хорошо объяснить через одну историю военных лет.

Ошибка выжившего

Слышали про ошибку выжившего?

Во время Второй мировой у армии союзников была структура, которую можно было назвать вычислительным центром для нужд армии, — лаборатория SRG. Математики решали задачи военных, и одной из таких задач стало укрепление брони самолетов. Почему это было нужно и какие требовались расчеты? Дело в том, что навесить на самолет много брони невозможно, иначе он не взлетит, но при этом жизненно важные части корпуса должны быть лучше защищены, чтобы повысить их выживаемость под обстрелами. Вопрос, какие именно части укреплять.

Армия собрала огромную статистику по повреждениям корпусов, и оказалось, что бóльшая часть пробоин приходилась на фюзеляж, крылья и хвост. Именно эти места было решено дополнительно усилить. Но сотрудник лаборатории венгерский математик Абрахам Вальд вовремя остановил военных, объяснив ошибку: данные собирали с тех самолетов, которым все-таки удалось вернуться на базу, то есть в выборку попали только выжившие. Остальные — с повреждениями двигателей и топливных баков — просто не дотянули до нее, следовательно, бронировать нужно было именно эти участки. Так удалось избежать неверного решения.

Иными словами, когда мы смотрим вдохновляющие интервью профессионалов с горящими глазами, то должны понимать, что в нашу выборку попадают только истории, подкрепляющие тот самый социальный нарратив, идеологию работы мечты.

Конечно, это происходит без злого умысла. Журналистам просто нужны интересные примеры и яркие персонажи. Читатели хотят классных историй. А есть ли выбор у самих героев?

“Люди, у которых не всё и не всегда радужно, как те самолеты — просто не попадают в нашу выборку.”

Когда на вас направлены камеры или когда вы рассказываете о том, что вас заряжает, вы будете говорить о самом лучшем, о самом интересном, ведь об этом вас и спрашивают. И как-то сложно представить, что в середине рабочего дня герой интервью может сидеть усталый, может зависнуть над горой документов или впасть в уныние от нескончаемых to-do-листов. Но это норм, хотя часто такое сложно представить.

Несколько лет назад на меня произвел огромное впечатление фрагмент из книги Игоря Манна «Номер один». Помню, я купила ее после одного выступления Игоря, подумав: «Какой заряженный профессионал! Я хочу понять, как он это делает». И я точно не ожидала прочитать такое:

«У меня часто бывают дни, когда не получается ничего: голова не работает, встречаться ни с кем не хочется, не читается и не пишется...

Я знаю, что это бывает. Я называю это интеллектуальной депрессией.

У меня такое бывает часто (да, да).

Я всех своих знакомых опросил, что они делают в этом случае.

Кто-то ложится спать, кто-то выходит гулять с собакой, кто-то готовит, кто-то вообще срывается в мини-отпуск... вариантов много!

А я тупо (лучше слово не подберешь) смотрю несколько фильмов подряд... Потом я понимаю, что так жить нельзя... и производительность возвращается!

Циклы... это надо понимать и уметь переживать провалы производительности»[2].

[2] *Манн И.* Номер один. Как стать лучшим в том, что ты делаешь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. С. 173–174.

После этого я почувствовала, насколько мне стало легче. Уф-ф. А что, так можно было? И я выдохнула. Как если бы та безупречная семья из рекламы овсяных хлопьев затеяла бы спор, кому мыть посуду, и стала бы реальной.

Однажды мой клиент, отвечая на вопрос, какой профессионал его особенно вдохновляет, назвал Р. — известного психолога, тренера и спикера. «Мне кажется, этот человек по-настоящему счастлив и никогда не задается вопросом, что я тут делаю», — написал он. По иронии судьбы накануне вечером у меня был двухчасовой разговор с Р. по поводу обострившихся метаний «на своем ли я месте» и «почему пропал драйв».

Люди, у которых не все и не всегда радужно, как те самолеты — просто не попадают в нашу выборку. Они редко делятся этим с друзьями и коллегами и почти не рассказывают о таких вещах в интервью. Вот почему у нас возникает ощущение, что мы одиноки в своих терзаниях и с нами что-то не так. Когда на лекциях по кризисам карьеры я прошу поделиться переживаниями и люди начинают откровенно говорить о своих страхах и тревогах, по аудитории проносится волна облегчения: оказывается, сомневаться и испытывать трудности — это норм: «Мне стало легче, когда я понял, что не один такой».

Еще один вредный посыл — «если что-то не так, меняйте». Ищите заново. Ищите свой большой инсайт, правильный ответ, и, когда найдете, начнется ваша настоящая история.

Можно ли найти идеальное дело, которое всегда будет радовать, заряжать, вдохновлять?

Для меня этот вопрос звучит точно так же, как «Можно ли быть родителем идеального ребенка, который всегда будет только радовать, умилять, испытывать благодарность за вашу заботу о нем?..» (далее по списку) или «Можно ли встретить идеального

человека, который всегда будет восхищать, вдохновлять, понимать без слов?..» — ну вы поняли.

Экзистенциальный перфекционизм

Все вышесказанное относится к такому явлению, как экзистенциальный перфекционизм. Применительно к работе оно формирует следующие ожидания:

— мне **всегда должно быть** классно;

— у меня **всегда должны** гореть глаза;

— на работе я **должен быть** счастлив;

— мне **всегда должно быть** интересно;

Экзистенциальный перфекционизм — стойкая убежденность в том, что **все должно быть идеально**. А если не идеально, то что-то не так.

Это мешает разглядеть хорошее здесь и сейчас.

У меня был примечательный случай в практике. Я работала с Женей, сотрудником головного офиса крупной компании, ищущим «что-то другое». Мы выяснили, что именно ему интересно. Оказалось, это взаимодействие глобальных стратегий и реальной практики. Я спросила его: если бы под эту задачу была создана особая роль в корпоративной структуре, то какой бы она была? После продолжительной паузы Женя сказал: «Странно, но это моя роль и есть». Он отвечал за то, как планы компании

“Мы очутились
в плену идеологии,
которая незаметно
превратила многих
из нас в хронически
ищущих, а затем
в хронически
неудовлетворенных
тем, что нашли.”

реализуются в регионах. Как вы понимаете, закончилась история хорошо. Как минимум до следующего кризиса, как вы тоже, надеюсь, уже понимаете. Но он уже будет про рост, а не про погоню за миражом.

Что делать?

Итак, мы очутились в плену идеологии, которая незаметно превратила многих из нас в хронически ищущих, а затем в хронически неудовлетворенных тем, что нашли.

«Так что, ничего не менять?» — резонно спросите вы. Менять, но не гоняясь за ветром.

Вернемся к Оксане, с истории которой началась эта глава. Мы познакомились на моих лекциях, потом встретились через год, и она рассказала, что изменилось.

«Я поняла, что до сих пор в моей голове существовала или идеальная работа, или идеальный бизнес, и мне это очень мешало наслаждаться жизнью и тем, что я делаю. А ведь я люблю свою сферу. Я хороший маркетолог. За 19 лет в моей сфере многое менялось, возникали и уходили разные способы продвижения, со всем этим я имела дело».

Оксана почувствовала, что к ней вдруг вернулась энергия. «Я иду на работу с хорошим настроением, без ощущения, что это тяжкая повинность, а за стеной — жизнь. Все стало очень просто и спокойно. Ушла суета».

Она придумала несколько новых маркетинговых проектов (работа вдруг оказалась интересной!), а параллельно стала развиваться в других направлениях. И это было уже не абстрактное «что-то большее» и «что-то другое», а конкретные темы, которые

захотелось изучить. «У меня даже стали появляться дополнительные проекты по маркетингу. Знакомые начали предлагать, и я их успеваю делать, это интересно, и мне хватает сил, потому что я больше не мечусь».

Я спросила, какой самый главный вывод она для себя сделала.

«Если я перестаю искать идеальную работу, а просто работаю — хорошо делаю свое дело, то я нахожусь в комфортном состоянии, у меня есть время для развития, роста и понимания того, чего я на самом деле хочу, ведь в суете и погоне за идеалом это сложно разглядеть».

Лучше и не скажешь.

Как понять, когда поиски себя — это кризис роста и переход на другой уровень, а когда — нечаянное попадание под обаяние мифа?

Задайте себе вопрос: до того как появились приметы кризиса, был ли у вас период, когда все было хорошо и все работало? Если был, а сейчас что-то пошло не так, скорее всего, у вас кризис. Если у вас такого периода не было вообще и вы постоянно ощущаете, что «это не то», вас затянуло в бесконечность поиска и сравнения себя с тем, чего не существует.

Что же с этим делать? Представляете, ничего. Теперь вы об этом знаете. Просто наблюдайте за всеми теми сигналами социального нарратива, о котором я говорила в начале главы, зная, как они работают. Вряд ли они собьют вас с толку. Во всяком случае, я на это надеюсь.

Но вернемся к вашей задаче, ведь что бы ни запустило режим поиска себя, вы уже в нем. Это начало нового витка. Давайте разбираться, что там происходит.

Главное

Мы рискуем попасть в ловушку идеальной модели профессионального счастья. Это запускает режим бесконечного сравнения, поиска идеала, а в нынешней работе фокусирует внимание на негативе, который мы начинаем воспринимать как сигнал: если что-то не так, значит, наш выбор был неправильным и надо искать себя заново.

Между тем «что-то не так» — обычная жизненная ситуация. И это норм. И не всегда сигнал к тому, что пора все менять.

В результате социального нарратива, именуемого «идеальной работой» или «работой мечты», огромное количество профессионалов не чувствуют себя на своем месте, не развиваются и годами живут в режиме поиска «чего-то другого» и «чего-то большего».

Хорошая новость: часто такие парадигмы теряют свое действие, как только мы их осознаем и обнаруживаем. Это помогает нам развернуться, выйти из тупика, почувствовать свой ресурс и осознать возможности для дальнейшего роста. Вот как об этом написал человек, много лет считавший себя потерянным: «У меня возникло чувство, будто в мой внутренний механизм вдруг встроилась какая-то недостающая деталь и все вмиг закрутилось-завертелось, заработало как часы. Появилось ощущение, что я теперь знаю и понимаю, что надо делать дальше. Ушла тревога, а главное — у меня больше нет потребности “искать себя”. У меня нет этого чувства потерянности. И это потрясающе, что вроде бы жизнь продолжает идти как раньше, а знак минус сменился на знак плюс».

Глава 3

Точка выбора

Скрытые фильтры внутри нас. Призвание как закодированный ответ. Задачка, которая не решается. Теория большого инсайта. Мы плохие предсказатели. Гипотезы, а не ответы

Кризис перезапускает задачу самоопределения, и мы снова оказываемся в начале витка спирали, то есть в точке выбора. Разберемся, что происходит в этой точке, почему с нее так сложно сдвинуться и как себе помочь.

Для начала предлагаю пройти мини-опрос для тех, кто находится в точке выбора. Отмечайте только те пункты, с которыми согласны или скорее согласны.

— Сейчас моя задача — найти то, что надолго определит мою жизнь.
— Когда я встречусь с тем, что по-настоящему мое, я это узнаю.
— Чем сильнее меня пронзит, тем выше вероятность: это то, что я ищу.
— Самый главный риск в точке выбора — свернуть не туда.
— Действовать нужно, только когда точно поймешь, чего хочешь.

Спасибо. Мы вернемся к этому опросу в самом конце главы.

Теория скрытых фильтров

Светлана, 34 года, руководитель колл-центра, рассказала историю пятилетних поисков себя. «Я мечтала о творческой работе. О работе с красотой — формой, цветом, красками. С детства хотела создавать. Я точно знаю: это сделало бы меня счастливой. У меня есть фотография, где я, двухлетняя, сижу у стены, которую изрисовала гуашью старшего брата. Стрит-арт отдыхает! — смеется она. И тут же вздыхает: — Но я зависла. Ступор какой-то. Нахожу курс, например дизайна, думаю: ну все, надо начинать, а в последний момент что-то меня останавливает. А вдруг это не то? И вот так уже несколько раз. Пару раз даже деньги успевала заплатить, но после первых занятий забирала. Вроде нравится, но уверенности нет, оно ли...»

Не спешите обвинять Светлану в нерешительности: это классический пример зависания в начале витка. Очень частый.

В чем же причина?

Причина в том, *как* мы выбираем. Это происходит не совсем так, как мы привыкли думать.

Светлана полагала, что ищет что-то творческое, имеющее отношение к красоте. Это был ее критерий, который мы назовем осознанным.

Но как только она начинала размышлять о дальнейшем развитии событий, то принималась фильтровать свое решение, примеряя к нему сразу несколько критериев, которые даже не могла осознать и сформулировать. Я называю их скрытыми фильтрами.

Со временем, кейс за кейсом, у меня собрался топ-лист этих опасных фильтров. Их семь. Совсем не обязательно их всегда будет сразу семь, хотя и такое бывает.

Вот они. То, что вы ищете:
— узнается с первого взгляда;
— что-то новое/другое;
— всегда приносит удовольствие;
— получается быстро;
— понятно для окружающих;
— финансово предсказуемо;
— раскладывается на понятные шаги.

Разберем подробнее каждый из скрытых фильтров.

Узнается с первого взгляда

«Свое, настоящее, я узна́ю, как только увижу». Ожидание большого инсайта и вау-момента, который обязательно должен предшествовать выбору.

Ниже мы подробнее рассмотрим встречу с мечтой. Пока только замечу, что логики в этом ровно столько же, сколько в ожидании удара тока при встрече с вашей второй половинкой. Такое случается, но далеко не всегда.

Что-то новое/другое

Если нынешнее положение вещей больше не радует, значит, мое подлинное должно существенно отличаться от того, что уже есть.

В одной из глав «Никогда-нибудь» я рассказываю, что люди часто находят себя, не покидая пределов своей нынешней сферы, а иногда и работы[3]. Вряд ли это убедит человека, уверенного, что

[3] *Резанова Е.* Никогда-нибудь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. С. 129–135.

его истинное призвание лежит где-то далеко и должно радикально отличаться от того, чем он занимается сейчас.

Всегда приносит удовольствие

«Не приносит удовольствия, значит, не оно».

Такой фильтр часто включается, как только мы начинаем экспериментировать в новой теме (например, в учебе) и сталкиваемся с первыми сложностями. В этой книге мы еще не раз будем обсуждать удовольствие.

Получается быстро

«Было сложно, не привело к классному результату, значит, я ошибся в выборе, ведь мое, истинное, сразу бы проявило себя».

Этот фильтр срабатывает при первых экспериментах. Например, вы приходите в гончарную мастерскую и лепите первый горшок. Разве он выйдет идеальным?

Я люблю повторять: если бы дети следовали логике этого фильтра, то каждый раз, падая на попу при первых шагах, они бы думали: «Ходить — это не мое».

Понятно для окружающих

Если ваша идея не вызвала восторга у родных, друзей и тех, с кем вы ею поделились, значит, с ней что-то не то.

Иногда реакция людей становится мегаважной, ведь поддержка — огромный ресурс. Но чаще бывает, что окружающие, о которых вы в этот момент подумали, не близкие люди, а некое

абстрактное множество, которое однажды узнает про вас и что-то там подумает.

Финансово предсказуемо

«Мне нужны гарантии, что в новой теме я буду зарабатывать».

Этот фильтр чаще всего осознанный, и почти всегда он становится непреодолимым. Гарантий финансового успеха нет практически ни у одной деятельности: никто не поручится, что именно вы будете хорошо зарабатывать именно в этой сфере.

Раскладывается на понятные шаги

«Путь из точки А к точке В должен просматриваться от старта до самого финиша, а если мне непонятно, как туда прийти, то не стоит и начинать».

Раньше карьера была похожа на эскалатор: встал на первую ступеньку и поехал в предсказуемое светлое будущее. Мир изменился, но образ эскалатора никуда не делся из нашей головы. И он диктует это осознанное или неосознанное ожидание. Что же получается?

Задача Светланы «я бы хотела творческую работу» неосознанно трансформируется в «я бы хотела творческую работу, которая будет очень отличаться от всего, что я делаю сейчас, причем у меня екнет сердце, когда я о ней узнаю, все будет легко получаться и приносить удовольствие, хорошие деньги и весь путь мне будет пошагово виден с самого начала».

Видите, как задача становится нерешаемой, потому что на старте ни одна идея не просочится через такой набор фильтров.

Призвание = закодированный ответ

Многие живут так, будто на новый уровень можно выйти через единственную дверь с кодовым замком.

Код = правильный ответ. Его называют призванием, предназначением, и тратят годы, чтобы этот код разгадать. При этом вокруг много открытых дверей, но мы не хотим верить, что достаточно поступательного движения, а испытания, драма и геройство ни к чему. Мы хотим сложный сюжет с поисками разгадки.

Вокруг разгадки выросла целая индустрия. Тесты на поиск призвания, которые якобы раз и навсегда помогут понять, кто вы. Призвание по дате рождения. Призвание по знаку зодиака. А однажды мне попалась статья об одном горе-специалисте, который предлагал искать предназначение с помощью галлюциногенов, ничуть не заботясь о здоровье своих клиентов. Недавно о подобном явлении в Кремниевой долине рассказала BBC[4]. Нет пределов нашему стремлению раскодировать этот сакральный шифр, который непременно скрыт в непостижимых для нашего разума местах. Приехали.

Надеюсь, к концу этой книги вы поменяете стратегию, увидите перед собой множество вариантов и перестанете биться в «заколдованную» дверь, пока не разобьете либо лоб, либо саму дверь (первое вероятнее).

---

[4] Статья доступна по ссылке: https://www.bbc.com/worklife/article/20200106-can-drugs-help-you-choose-a-new-career.

Большой инсайт

Однажды я попросила моих читателей и друзей вспомнить, как произошла их встреча с работой мечты.

«Я подарила семилетней дочке моей подруги холст и краски. А подруга говорит: теперь приходи и научи, как этим пользоваться. Я согласилась и, когда мы рисовали, подумала: "Вот бы каждый день этим заниматься! Учить детей рисовать. Или просто рисовать вместе с ними, поддерживать их и вдохновлять". Вышла тогда от подруги и почувствовала себя другим человеком. Очень была довольна и счастлива!»

Юля, преподаватель рисования, в прошлом юрист

«Я оказалась в прямом эфире во время взрывов на Лубянке, вышла из студии обесточенная и раздавленная. Пришла домой и, чтобы отвлечься от негативных мыслей, села пришивать кружево к платью. И вот, орудуя ниткой с иголкой, в темной кухне при свете настольной лампы, я осознала, что мне прямо сейчас хорошо и спокойно, что не хочу больше таких эфиров, радио – это совсем не fun, я хочу вернуться к дизайну, о котором мечтала с 12 лет. В тот вечер я дала себе слово начать искать новый путь, протаптывать дорожку к стилю и красоте».

Света, стилист, в прошлом радиоведущая

«Я забегала в магазин тканей, чтобы потом сшить из "добычи" что-нибудь своими руками. Отдых у меня такой был. Один раз меня осенило, я незаметно провела там часа два-три, зайдя за чем-то конкретным. Вышла отдохнувшей и вдохновленной. А однажды мама попросила разобрать пакет моей школьной макулатуры, вручив мне посылку из детства. Там наткнулась на дневник-анкету. На странице в поле "Кем ты хочешь работать" моей рукой было четко и ясно написано: "Модельер". ...БУМ!

Екнуло везде и пронеслось по клеточкам… Я набралась смелости взять и наконец попробовать то, о чем боялась и думать всю взрослую жизнь».

Анна, создатель собственного бренда одежды,
в прошлом корпоративный менеджер

«Однажды в голову пришла идея изучать историю искусства, никак не связанную с моей работой. Я начала бегать на лекции в РГГУ два или три раза в неделю, и понеслось… Спустя год я волонтерила, продолжая строить карьеру в корпорациях. В какой-то из дней на добровольных началах я работала арт-медиатором в музее современного искусства. Я отвечала за несколько залов, и моя задача была в том, чтобы начать разговор об искусстве: узнать, что человек думает и чувствует, когда смотрит на то или иное произведение, помочь ему разобраться в эмоциях. В этот день я все почувствовала. Это ни с чем не спутать ☺ Я осознала, что хочу соединять искусство и людей, влюблять людей в искусство».

Дарья, маркетолог в области культурных проектов,
в прошлом маркетолог кондитерской и табачной отрасли

«А я открыла журнал с вакансиями не в "своей" рубрике. Увидела предложение: гид для гастрономических экскурсий. И меня как током ударило: город и гастрономия, рассказывать и быть проводником – что может быть интереснее?»

Юля, гид, в прошлом преподаватель в университете

Вдохновляюще, верно? То, что произошло с этими людьми в точке выбора, очень здорово, и я за них рада. Я знакома с ними лично, у них действительно все хорошо.

Один мой читатель даже проанализировал эти истории и нарисовал дорожную карту: сначала вы чувствуете грусть и тоску, потом встречаетесь с мечтой («вас просто пронзает», «у вас екает»,

«накрывает», «чувствуете прилив сил»). Затем принимаете решение, а в итоге вы обретаете «ощущение полноты жизни» («аж трясет от удовольствия», «готов горы свернуть», «прилив энергии»).

Через неделю я снова попросила поделиться историями, но другими. На этот раз меня интересовали ситуации, когда человек сначала почувствовал: «Это оно!» — и пережил взрыв эмоций, но в итоге оказалось, что он ошибся.

Вот что я увидела в комментариях:

«Я с упоением изучала фотографию, открывала для себя настройки и возможности камеры (“О! Оказывается, в режиме AUTO мы используем фотик лишь на 20%!”). Пошла на курсы и потом в фотошколу, и все было классно. Казалось: ОНО! Буду обучать людей фотографии! Но... быстро поняла, что объяснять другим фотонастройки, разбирать их снимки и ошибки – это бр-р-р-р-р... не мое».

Таня, художник и гид

«Была попытка стать консультантом по публичным выступлениям. Сначала чувствовала искру, даже больше – я сама всегда очень любила выступать, потом пошла изучать теорию. Но быстро наскучило, мне не хватало “продуктовой” бизнес-части».

Наташа, менеджер по продукту

«Я хотела чего-то более творческого и вдохновляющего. Я восхищалась двумя знакомыми флористами, довольными жизнью и профессией. Представляла, как будет чудесно составлять букеты днями напролет, а не время от времени. Я пошла учиться. Получила диплом, много удовольствия, но вместе с тем адскую боль в спине и сильный ожог от клеевого пистолета. Никогда, никогда я не буду этим зарабатывать деньги».

Настя, специалист по маркетинговым исследованиям

«Я поняла, что хочу быть фуд-фотографом! Пошла учиться. Очень быстро осознала, что фуд-фотография требует педантично занудного выверения кадра вплоть до миллиметра и 100 500 попыток на каждый снимок. А вот это совсем не про меня».

Елена, финансист

«Я съездила на "Желтую мельницу" к Славе Полунину. О-о-о-о, во-о-о-от оно, волшебство! Я тоже такое сделаю: очуменные тематические фестивали, яркие, красочные, на природе... И сделала, это было прекрасно. Но я чуть не сдохла... А потом из-за дождя пришлось отменить следующий фестиваль, потом не нашла партнера. И вообще так перегорела, что поняла, что эту всю веселуху могу делать по чуть-чуть своим друзьям. И ездить к Славе Полунину ☺

А как же я мечтала об экоферме: козы, вино... Все читала-изучала, планировала. Уволилась с работы. Слава богу, что не купила ферму, а пошла волонтерить сначала. Месяц доек, прокисшего молока, мастита (козьего)... Потом еще месяц агрокультурного воспитания в сорокаградусную жару на сорокапятиградусном склоне. Поняла, что фермерская жизнь совсем не то, что я думала».

Маша, руководитель команды по проверке качества программного обеспечения

Как вам эти истории? Согласитесь, отличный способ понять, верное ли направление вы хотите выбрать. Все примеры можно назвать карьерными прототипами, подробнее о них читайте в приложении 1 к этой главе.

Кстати, вот классический пример «ошибки выжившего», о которой я писала в предыдущей главе. Если бы вы читали только первые истории (а мы в основном только их и видим), то могли бы сделать ошибочный вывод, что ответ о призвании приходит:

— в самом начале;
— большим инсайтом (через озарение, удар током, «бум!»).

Однако истории второго блока показывают, что это НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО должно быть ТАК.

Инсайтов может быть несколько, и даже хорошо, если их много: тем интереснее жизнь; только не стоит воспринимать их как окончательные ответы. Они лишь указывают на возможность. На гипотезу. И относиться к ним нужно как к гипотезе. А что мы делаем с гипотезами? Проверяем.

В примерах очень здорово описано, как именно на этапе проверки становится понятно, что инсайт не был началом новой вдохновляющей карьеры. Он стал поводом попробовать.

Что еще это нам говорит о точке выбора?

Просто размышляя, мы не способны предсказать, что сделает нас счастливыми

Да, у всех у нас не очень хорошо с прогнозами.

В моих рабочих файлах полно тому примеров. Финансист, который «точно» знал, что хочет стать спасателем; исполнительный директор, уверенный, что найдет себя в писательстве; менеджер по логистике, который был «абсолютно убежден», что его призвание — открыть кофейню. Все они сейчас счастливы на другой работе, совершенно непохожей на ту, которую они «стопроцентно» считали работой мечты.

И это норм!

“Просто размышляя, мы не способны предсказать, что сделает нас счастливыми.”

На момент крутого поворота в 2011 году, описанного в моей первой книге «Никогда-нибудь», я точно знала, что тема развития карьеры — не мое. Если бы мне тогда показали любую фотографию из будущего, например с выступления на тему смены карьеры, или обложку книги, для меня это было бы шоком. Я была убеждена тогда, что мое — нечто совсем другое, и эта моя вера была нерушимой. И посмотрите на меня сейчас. Шесть утра, я вдохновенно стучу по клавиатуре, и единственное, что меня беспокоит, — как уместить в эту книгу все то, что я хочу вам рассказать о развитии карьеры.

Несколько лет назад я познакомилась с Аней, успешным криптоэкономистом из Австралии. Аня работает в стартапе, создавшем платформу для децентрализованной продажи и покупки возобновляемой энергии. А еще преподает в университете и выступает на конференциях по всему миру, где представляет эту компанию.

Да, важная деталь: она чувствует себя счастливым профессионалом.

Когда мы встретились, Аня работала в коммерческом подразделении крупной корпорации и уже пару лет искала себя. Тогда она была абсолютно уверена, что никогда не пойдет в найм и будет строить собственный проект.

Но что за проект? На тот момент она точно знала, он будет связан с помощью женщинам. Аня не на шутку загорелась идеей стать проводником в сложных походах, которые помогли бы участницам раскрыть собственные силы. Уволиться и создать такой проект было просто, у Ани хватило бы и энергии, и драйва. Но, к счастью, она попробовала себя в похожем проекте, и идея отпала.

Далее был очень вдохновляющий инсайт про предотвращение насилия в кампусах, потом мегаинсайт про собственный стартап (психологическая помощь людям в сложной эмоциональной

ситуации). Все эти невероятно крутые идеи проверялись, но не проходили тестовый период. Впрочем, стартап был очень мощным по вовлеченности проектом, но, увы, он не взлетел.

На этом инсайты закончились. Аня ощущала себя неудачницей. И тогда ей предложили временную позицию программного директора в стартап-инкубаторе. Я помню наш разговор о том, нужно ли принимать этот оффер (ведь это не похоже на встречу с мечтой, верно?). Я рекомендовала принять, потому что это интересная среда, насыщенная идеями и новыми знакомствами. Так оно и оказалось.

После завершения этого проекта Аня ощутила себя заряженной и стала с интересом смотреть по сторонам. Вскоре она написала, что в ее поле зрения появился очень интересный стартап «про чистую электроэнергию, там классная команда, классная идея», и она хочет с ним познакомиться. Это и была та компания, в которой она сейчас работает. Причем позиция, на которую ее изначально наняли три года назад, оказалась именно… коммерческая, то есть ровно та, с которой она уходила когда-то, не желая возвращаться ни в тему, ни в найм.

«Конечно, иногда устаю, работа интенсивная в интеллектуальном плане, иногда случаются какие-то мелкие проблемы, но в целом я совершенно на своей траектории», — написала Аня.

Можно ли вообще найти себя раз и навсегда?

Почему мне кажутся бесполезными попытки раз и навсегда определиться, предсказать то, что следующие 5, 10, 15, 20, 30 лет будет делать вас счастливыми?

Мы как будто пытаемся просчитать две очень сложно прогнозируемые системы. Эти системы — мы сами и окружающий мир.

Мир меняется все быстрее. Когда я оканчивала университет в 1997 году, реальность была другой. До создания компании Google оставался еще год, мобильных телефонов не было ни у кого из знакомых, будущему основателю Facebook исполнилось тринадцать, а Джобс только что вернулся в Apple — до появления айфона оставалось десять лет. Интернетом пользовались очень немногие, и представить себе, что он изменит рынок труда настолько, что я буду из Монако работать с клиентом из Новой Зеландии, я не могла.

Мы сами тоже меняемся. В нас нет вшитой при рождении карты интересов: мы растем, эволюционируем, совершаем открытия. С 11 лет я мечтала стать журналистом — и после университета пошла работать в газету. Однажды написала статью про охотников за головами, и это стало поворотом к теме, которой я сейчас занимаюсь. Я даже не знала, что эта сфера существует. Она не могла появиться в списке моих интересов до того момента.

Поэтому сделать точный прогноз раз и навсегда невозможно. Обе системы — мы и мир — всегда в динамике. Даже если нам кажется, что существует один-единственный верный прогноз (он же правильный ответ), его все равно нельзя верифицировать.

Представьте: группу школьников собрали на самый главный экзамен и задали задачу. Только вот какое решение правильное, не знает никто — ни учителя, ни экзаменаторы. Но решить надо. Безумие? Однако в точке выбора мы все оказываемся на таком экзамене.

Невозможность получить это подтверждение очень фрустрирует и ведет к так называемым мукам лучшего решения. «А что, если я неправ? Может, это не оно? Вдруг я ошибаюсь?» Человек

“Самый главный риск — задержаться в точке выбора.”

снова и снова задает себе одни и те же вопросы и вытаптывает один и тот же замкнутый круг. Очень энергозатратное состояние.

«Попытки получить эту уверенность заставляют вас тревожиться сильнее, — утверждает психолог Роберт Лихи в книге "Лекарство от нервов". — В неопределенном мире никакой уверенности не существует. <...> ...Вы начинаете искать идеальное — без единого недостатка — решение проблемы. Обдумав свое решение как следует, вы понимаете, что оно не идеально — есть в нем какая-то неопределенность, — и начинаете нервничать. Пока вы ищете уверенность и идеальное решение, ваша тревога растет. В действительности произойти может все что угодно. Стремление к стопроцентной уверенности гарантирует только увеличение беспокойства. Жить с неуверенностью — значит жить в реальном мире»[5].

Самый главный риск в точке выбора

Часто я начинаю лекции с вопроса: какой самый главный риск в точке выбора? Многие отвечают: конечно же, свернуть не туда.

Но представляете, самый главный риск — задержаться в точке выбора.

Почему? Причин четыре.

Во-первых, затянувшийся выбор и тем более мучительный поиск лучшего решения — это энергозатратно. Итогом может стать состояние ума, которое называется аналитическим параличом. Это особенно характерно для вдумчивых и рациональных

[5] *Лихи Р.* Лекарство от нервов. Как перестать волноваться и получить удовольствие от жизни. СПб.: Питер, 2018. С. 63–64.

людей. «Мне кажется, еще немного — и мне уже будет все равно, настолько я устал об этом размышлять».

Во-вторых, это потеря времени и на этом фоне постоянно усиливающийся FOMO-синдром. FOMO расшифровывается как fear of missing out, то есть чувство, что вы все пропускаете. Кто-то запускает стартапы, кто-то получает повышение, кто-то меняет работу, а вы просто теряете время. «Стою как дурак и смотрю: все куда-то бегут и что-то делают, статусы на Facebook больно читать».

Третье явление, которое я наблюдаю у зависших в точке выбора, — снижение самооценки. Пока все это происходит (вернее, ничего не происходит), человек начинает сомневаться, что у него вообще что-то получится. Читает километры историй успеха, сравнивает себя с теми, у кого получилось, — конечно, не в свою пользу. При этом часто обесценивает нынешний опыт. Самый частый ответ, который я слышу на вопрос о текущих достижениях: «Ничего особенного, нечем похвастаться».

Четвертый фактор — закон обратного усилия. Он срабатывает так же, как в плавании: чем больше барахтаешься, чтобы удержаться на плаву, тем скорее утонешь. Чем напряженнее ищешь, тем меньше вероятность найти.

Поэтому, когда мы задерживаемся в точке выбора, время начинает работать против нас.

А как же риск свернуть не туда?

О, он просто огромный — если делать выбор из парадигмы «раз и навсегда» и «это истинное призвание». И откладывать действия, пока не «решишь точно».

И он минимальный, если понимать, что в точке выбора вы ищете не готовые ответы, а всего лишь выдвигаете гипотезы.

Не мечты.
Не призвание.
Не озарение.
Не предназначение.
Не «мое истинное, настоящее».
Не дело всей жизни.

Просто гипотезы — то есть идеи, которые требуют проверки.

В историях про большой инсайт (в начале главы) вы уже видели, как герои проверяют гипотезы, — так же, как тестируют идеи стартапов: «ошибайся быстро, ошибайся дешево». Все эти примеры можно назвать карьерными прототипами, подробнее о них читайте в приложении 1 к этой главе.

Прямо сейчас нет ни одной гипотезы? И это тоже норм

Если пока у вас нет ни одной гипотезы, а дальше находиться в точке выбора невыносимо, давайте попробуем выйти из замкнутого круга. Я расскажу про две техники. Они помогут начать действовать, когда нет ориентиров и предположений.

Техника 1. «Антицель»

Если вам сложно ответить на вопрос «Чего вы хотите?» — не переживайте, это норм. Зайдем с другой стороны: чего вы не хотите?

Составьте список для того или иного временно́го горизонта: чего вы не хотите, допустим, через пять лет.

Обычно с этим проблем не возникает:

«Не хочу через пять лет работать рядовым наемным сотрудником без интересных тренингов. Не хочу, чтобы работа мешала наслаждаться жизнью и путешествиями».

«Не хочу общаться с теми же скучными коллегами и чувствовать себя запертым в этом рабочем закутке».

«Не хочу пропустить детство своих детей».

«Не хочу думать о том, что жизнь проходит мимо, а я так и не решился попробовать что-то новое».

«Не хочу забивать на свое здоровье и весить столько же, чувствовать усталость, как только проснулась».

Видите, это тоже ориентиры. Только ориентиры наоборот. Не К, а ОТ.

На этапе блуждания в тумане и отсутствия любых гипотез, когда вам надо выйти из замкнутого круга и начать менять ситуацию к лучшему, техника «Антицель» может сработать.

Посмотрите внимательнее на ответы: в них уже содержатся подсказки. Просто нужно развернуть негативные описания на 180 градусов. Не хотите остаться без интересных тренингов — пойдите на тренинг. Не хотите, чтобы работа мешала наслаждаться жизнью и путешествиями, — спланируйте путешествие. Страшно замкнуться на прежнем круге общения — найдите другой (помимо коллег) или расширьте существующий. Не хотите пропустить, как растут ваши дети, — прямо сейчас придумайте качественно другой общий досуг. Боитесь так и не попробовать новое — самое время сделать это на чем-то небольшом. Опасаетесь,

что не уследите за своим здоровьем, — самое время им заняться, что уже результат.

Но антицели не связаны напрямую с карьерой, скажете вы. И будете правы. Однако они могут стать точкой, из которой запускаются перемены к лучшему. Вы сможете выйти из замкнутого круга в ту сторону, которая для вас важна. Это прекрасная альтернатива напряженному выбору.

Техника 2. «Способ астронавта»

В книге Криса Хэдфилда «Руководство астронавта по жизни на Земле» есть интересный эпизод. В 1969 году, когда автору было девять лет, он увидел по телевизору высадку Нила Армстронга на Луну.

«В этот момент я понял, чему хочу посвятить свою жизнь. Я решил пойти по следам, которые человек так смело оставил всего несколько минут назад. Путешествовать на ракете с ревущими реактивными двигателями, исследовать космос, расширять границы человеческих знаний и возможностей — с абсолютной ясностью понял, что хочу стать астронавтом.

Однако, как и любой ребенок в Канаде, я знал, что это невозможно. Астронавтами были американцы. НАСА принимало заявления только от граждан США, а в Канаде даже не было собственного космического агентства. Но... еще вчера невозможной была прогулка по поверхности Луны, однако Нила Армстронга это не остановило. Может быть, когда-нибудь и у меня появится шанс пройтись по Луне, и, когда этот день настанет, я должен быть готов.

Я был уже достаточно взрослым, чтобы понимать, что подготовка астронавта не имеет ничего общего с играми в космические полеты, которыми мы увлекались с братьями на нашей

“В момент, когда вы начинаете действовать, возникает магия, — вы больше не стоите на месте. Энергия начинает возвращаться.”

двухъярусной кровати под огромным плакатом *National Geographic* с изображением Луны. Но в то время не было ни одной образовательной программы, в которую я мог бы попасть, не было руководства, которое я мог бы прочитать, и даже обратиться с вопросами мне было не к кому. Я решил, что существует только один способ. Мне пришлось представлять, придумывать, чем должен заниматься будущий астронавт, когда ему всего 9 лет, и делать то же самое, тогда я мог начать подготовку немедленно. Что бы выбрал астронавт: свежие овощи или картофельные чипсы? Спал бы будущий астронавт допоздна или вставал пораньше, чтобы почитать книгу?»[6]

Вот он, этот ключевой вопрос Криса:

Чем должен заниматься будущий астронавт, когда ему девять лет? Что можно сделать, чтобы начать подготовку немедленно? Какие решения окажутся правильными уже завтра?

Это пример того, как большая, сложно реализуемая цель помогает человеку прямо сейчас. Даже если эта цель довольно абстрактная — например, стать великим ученым. Или успешным предпринимателем.

Пока выбор не кристаллизуется окончательно, цель подскажет первые шаги. Например, если вы стремитесь к международной карьере, при любом раскладе нужен английский. И пока вы конкретизируете цель, начинайте изучать язык.

В момент, когда вы начинаете действовать, возникает магия, — вы больше не стоите на месте. Режим переключился. Энергия начинает возвращаться.

---

[6] *Хэдфилд К.* Руководство астронавта по жизни на Земле. Чему научили меня 4000 часов на орбите. М.: Альпина нон-фикшн, 2019. С. 10.

Главное

Мы оказываемся в точке выбора, потому что кризис перезапускает механику самоопределения. Но для многих точка выбора становится замкнутым кругом, из которого долго не удается выйти. Прежде всего, такое случается потому, что мы пропускаем варианты решений через серию скрытых фильтров, не всегда осознанных. Кроме того, мы часто связываем получение правильного ответа с инсайтом и взрывом эмоций, что не обязательно верно.

Главный риск — задержаться в точке выбора, поскольку зависание грозит потерей времени и энергии.

Ошибиться с направлением не так страшно, как мы привыкли думать, потому что мы ищем не готовые ответы, а гипотезы.

Если гипотез нет, все равно можно включить режим действия, обнаружив свои ориентиры разной степени четкости или даже антиориентиры.

Теперь вернемся к мини-опросу из начала главы.

— Сейчас моя задача — найти то, что надолго определит мою жизнь.
— Когда я встречусь с тем, что по-настоящему мое, я это узнаю.
— Чем сильнее меня пронзит, тем выше вероятность: это то, что я ищу.
— Самый главный риск в точке выбора — свернуть не туда.
— Действовать нужно, только когда точно поймешь, чего хочешь.

Ключ — ноль выбранных ответов. Все пункты ошибочны. Если в начале главы вы были согласны с какими-то тезисами, надеюсь, сейчас вы смотрите на них иначе.

В следующей главе мы подробнее поговорим о том, откуда берется интерес и как возникает призвание, разберем их на составные части и рассмотрим каждую повнимательнее.

Приложение 1

Карьерный прототип

Вот оптимальный способ проверить гипотезу и начать движение в новом направлении. Как и прототип из мира стартапов, это minimal viable version (минимальная жизнеспособная версия) вашей идеи или мечты. Главный принцип карьерного прототипа позаимствован оттуда же: ошибайся быстро, ошибайся дешево.

У больших карьерных перемен много неизвестных: «Вдруг мне не понравится новое направление?», «Что, если мой проект не пойдет, а я уже уволился?», «А вдруг это не для меня, но будет поздно что-то менять?»

Карьерный прототип — способ снизить эти риски и заплатить совсем небольшую цену за эксперимент. А еще это способ как можно скорее вступить в игру, включиться в дело, а не застрять в режиме «никогда-нибудь».

Цели прототипа — проверка, эксперимент и новая информация. Провала тут по определению быть не может, потому что эти цели вы достигнете в любом случае.

У хорошего прототипа четыре признака:

1. Имеет контакт с реальностью, а не сводится к перемалыванию прежних данных в голове.

2. Достаточно маленький и реалистичный по сравнению с глобальной целью.
3. Недорогой: требует мало времени, денег и энергии.
4. Вызывает положительные эмоции, а не парализующий страх.

«Нет, мне не нужно ничего проверять, я точно знаю: это мое» — распространенная ошибка. И если чужие примеры неубедительны, оставляю вас с мыслью: начиная проект, в котором вы на сто процентов уверены, вы так или иначе создаете прототип, только очень дорогой.

Как анализировать результаты

— Возрос ли интерес к этой идее/теме?
— Что вы узнали о себе?
— Что было сложно, что легко?
— Какова была обратная связь?
— Какие ваши ожидания оправдались, а что оказалось совсем не таким, каким вы себе представляли?
— Что вы узнали о теме и сфере в целом, какие новые ролевые модели и проекты попали в поле вашего зрения?

Похвалите себя за любые открытия, которые вы совершили за это время и за которые могли бы заплатить гораздо более высокую цену.

Важные открытия, совершенные благодаря прототипам:

«Устроив себе месяц писательской жизни, я понял, что писать мне хочется максимум два часа в день».

«На курсе по маркетингу я осознал, что мне интересна не вся эта область, а только маркетинг экологичных продуктов».

«Выполнив несколько пробных заказов как веб-дизайнер, я ощутил, что мне очень нужно видеть людей».

«На этом пробном интернет-магазине я поняла, что не хочу сама за все отвечать, я хочу партнера или команду».

«После первого похода в качестве проводника мне стало ясно, что я слишком романтизировала эту работу».

«Даже этот пробный блог показал, что я не могу заставить себя, нужен какой-то внешний контроль».

«Я пришла на первое занятие, и через пять минут у меня появилось ощущение, что я дома, так хорошо и спокойно мне стало».

«После волонтерского проекта по разработке стратегии я поняла, какая именно часть стратегии мне интересна, а какая – совсем не мое».

«Сделав мероприятие с командой, я осознала, что мне лучше работается в одиночку и вообще мероприятия – это не то, что я о них думала».

«После выходных, на которых мы пригласили друзей с детьми и устроили семейный лагерь, мне стало понятно, как много я не учитывала в своей идее семейных лагерей».

Приложение 2

Заклинивающие вопросы

Ниже я разбираю вопросы, которыми мы часто задаемся в поисках себя. К сожалению, они не приводят к результату и могут еще больше нас запутать.

— Как вы представляете свой идеальный день?
— Чего вы хотите через пять/десять лет?
— Если бы у вас было пять жизней, чем бы вы занимались?
— Если бы вам оставался год жизни, чему бы вы посвятили это время?
— Что бы вы делали, если бы не нужно было думать о деньгах?

Посмотрим на каждый из них повнимательнее.

Как вы представляете свой идеальный день? Где вы, с кем, что делаете, чем занимаетесь и т. д.?

Цель вопроса

Разглядеть свои желания и понять, чего вам хочется по-настоящему, увидеть подсказку, в каком направлении двигаться дальше. А также вдохновиться прекрасной картинкой.

Почему не работает

Часто идеальная картинка максимально отличается от того, что есть сейчас. Особенно ярко этот диссонанс проявляется у выгорающих, вызывая вовсе не воодушевление, а фрустрацию. Хотя вопрос задан про деятельность, ответ очень редко связан с работой. Большинство в этих идеальных картинках просыпаются в доме на берегу моря, делают пробежку или занимаются йогой, читают, проводят время с детьми и с любимыми или путешествуют. Сведения о работе обычно ограничиваются тем, что она занимает пару часов в день.

Возможная альтернатива

Скомпонуйте интересный рабочий день из того, с чем вы уже имели дело и что вам нравится. Пусть он будет не в неопределенном будущем, а через год. У вас получится дизайн восьмичасового дня, где все дела и активности заточены именно под вас. Там могут быть встречи, выступления, переговоры, самостоятельная работа, работа с командой, взаимодействие с коллегами и т. д. Важно: нужно брать только знакомые вам задачи — из текущей

работы или из прошлой. В этом упражнении вы оперируете тем, что у вас есть сейчас, и это поможет вам найти точки опоры в нынешней карьере.

Чего вы хотите через пять/десять лет?

Цель вопроса

Найти долгосрочную цель и профессиональные ориентиры.

Почему не работает

Вопрос предполагает один-единственный правильный ответ, что, как мы уже знаем, невозможно и вызывает стресс; человек думает: «Если мне тридцать (или тридцать пять, или сорок) и я не знаю ответа на этот вопрос, то со мной что-то не так».

Возможная альтернатива

Чего я не хочу через пять/десять лет? На этот вопрос гораздо легче отвечать, отзеркалив его; вы получите гораздо больше ценной информации, осознав, чего вы не хотите для себя через пять/десять лет. Подробнее мы говорили об этом выше (техника «Антицель»).

Если бы у вас было пять жизней, чем бы вы занимались или кем стали?

Цель вопроса

Понять возможные направления своего развития.

Почему не работает

Список ответов часто воспринимается как нереализованные мечты. И чем старше человек становится, тем сильнее печаль: все это уже не случится в моей жизни, этого уже не достичь и этому не произойти.

Возможная альтернатива

Вопрос перестает быть заклинивающим, если его дополнить двумя уточняющими (возможно, вы уже знаете об этом из блокнота «Сейчас»):

— Для чего? Ради какого опыта, для каких моментов?
— Как этот опыт уже сейчас можно включить в мою жизнь?

Что бы вы делали, если бы вам осталось жить месяц/полгода/год?

Цель вопроса

Понять настоящие интересы, значимые цели и приоритеты.

Почему не работает

В ответах чаще всего звучат две области приоритетов: отношения с важными для вас людьми или реализация давней мечты (например, отправиться в кругосветку). Так как времени дается немного, почти не встречаются стратегические карьерно ориентированные ответы типа стать профессионалом в такой-то области, претендовать на определенную роль, запустить бизнес, пройти обучение.

Возможная альтернатива

Альтернативы вопросу нет, предлагаю использовать его для прояснения приоритетов в нерабочих областях.

Если бы вам не нужно было думать о деньгах, чем бы вы занимались?

Цель вопроса

Понять, что вам по-настоящему нравится, какой деятельности вы могли бы себя посвятить.

Почему не работает

Это классический пример вопроса без ограничений, моделирующий идеальную ситуацию. Дальше по цепочке: идеал — контраст с реальностью — фрустрация.

В ответах человек чаще всего ориентируется не на ценность, которую он создает, а на собственное удовольствие. Иными

словами, исключает из формулы свою профессиональную востребованность.

Возможная альтернатива

Вопрос можно переформулировать, добавив профессиональные акценты: «Вы очень востребованы в любимом деле, зарабатываете более чем достаточно, и вам больше не нужно думать о деньгах, — в каких сферах вам легче всего представить такой успех?»

Плюс этот вопрос можно использовать как источник идей для наполняющих занятий, не связанных с основной работой и монетизацией, таких как уход за садом, написание картин, изучение птиц и пр.

Часть III

Середина витка

Глава 4

Почему удовольствие от работы мало похоже на удовольствие

Интерес, который так хочется обрести. Удовольствие и время. Удовольствие и любимые проблемы. Внимание бывает разным. Смысл, который зависит от нас. Особый вопрос

В предыдущих главах мы разобрались, с какими стереотипами и мифами сталкиваемся в поисках любимого дела. Однако есть вопрос, актуальный на всех этапах карьерного пути: как получать удовольствие от работы? Это важно и в точке выбора, и позже, когда кажется, что оно пропало.

Что такое удовольствие?

На этот вопрос люди чаще всего отвечают так: «Когда мне интересно то, что я делаю».

Я согласна! В «Никогда-нибудь» я рассказывала, как важно делать то, что интересно. Есть интерес, значит, эта деятельность может развиться в долгосрочный проект, способный подпитывать

вас энергией. Кроме того, интерес ускоряет ваш профессиональный рост, не дает сдаться в сложный период, делает каждый день наполненным.

Но как это происходит?

Откуда берется интерес

Есть два подхода к этому вопросу:

1) интерес существует сам по себе (где-то вовне либо глубоко внутри нас), и его надо просто найти;
2) интерес не задан изначально, он развивается в процессе.

С первым подходом мы хорошо знакомы: интерес как любовь с первого взгляда и на всю жизнь: нашел, узнал, а дальше бесконечный хеппи-энд. Большинство книг и историй успеха написаны именно об этом.

Сторонники второго подхода меньше машут флагами, его сложнее продать в виде вау-историй и вдохновляющих спичей, но этот подход научно обоснован и становится все более популярным.

Его главный посыл лучше всего выразила Кэрол Дуэк, профессор психологии из Стэнфорда. Кэрол, известная российским читателям по книге «Гибкое сознание»[7], провела исследование вместе с Полом О'Кифом и Грегом Уолтоном[8]. «Passions aren't "found", they're developed» — «интерес (passion) не "находят", его

[7] *Дуэк К.* Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

[8] http://gregorywalton-stanford.weebly.com/uploads/4/9/4/4/49448111/okeefedweckwalton_2018.pdf.

развивают». Внутри нас не существует неких заложенных глубинных интересов, которые только и ждут обнаружения. Авторы считают, что любое дело может стать призванием, если им заниматься и развиваться в нем.

Это подтверждает нейробиолог доктор Такаси Цукияма: «Чем вы успешнее в каком-либо занятии, тем больше оно вам нравится»[9].

Он поясняет, каким образом любовь к делу нарастает со временем: «Нервные клетки мозга (нейроны) образуют отростки, с помощью которых они соединяются с другими нейронами, и между ними передаются электрические сигналы (импульсы), — так работает нейронная сеть. Совершенствование нейросети может происходить только поэтапно.

Это может показаться немного муторным и трудным, но однажды (продолжая делать то, что вы делаете. — *Е. Р.*) вы почувствуете серьезный прогресс, потому что нейронные сети начнут объединяться. Вы будете решать все более сложные задачи, накапливать положительный опыт, что расценивается мозгом как нечто приятное. Постепенно ваше занятие начнет приносить вам все больше положительных эмоций и получаться легко»[10].

Ничего себе: нам необходимо время, чтобы начать получать удовольствие от чего бы то ни было! Получается, мы не находим наш интерес полностью готовым к применению.

Мне нравится аналогия из бизнеса, которую я недавно услышала от Натальи Бабаевой, специалиста по управлению изменениями. «Хорошие идеи не появляются мгновенно, как не строится мгновенно дом, не делается проект. Чтобы это произошло, идеи нужно “кормить” временем».

---

[9] *Цукияма Т.* Это просто ступор какой-то! Как избавиться от тумана в голове, обрести ясность мыслей и начать действовать. М.: ЭКСМО, 2019.

[10] *Цукияма.* Это просто ступор какой-то... С. 24.

Только представьте, сколько людей сейчас ищут тот самый интерес, мощный импульс, считая силу эмоций верным признаком того, что дело им подходит. Но рано или поздно эмоции спадают. А что тогда остается?

То, что мы ищем, — не столько удовольствие, сколько любимая проблема

Из письма: *«Меня зовут Таня, мне 34 года. И как мне кажется, я достаточно долго рефлексирую в поисках себя и самореализации. Ну чтобы найти то, что будет прям в кайф (из разряда "занимайтесь любимым делом, и вам не придется работать ни дня")».*

Ребята, а вы видели профессионала за работой?

Однажды я заглянула за кулисы гастрономического фестиваля. На огромной кухне готовили несколько поваров. Пар, шипение масла на сковородках, стук ножей, громкие «Да, шеф!». На террасе сидели сотни людей, пришедших на гала-ужин. Десятки официантов сновали между кухней и террасой, вынося очередной шедевр. Там, во главе этой кухни, был мой Рома, который уже пару суток спал по четыре часа и в ближайшие пару дней будет спать столько же. Звонки от поставщиков продуктов и вина, поиск недостающих ингредиентов, обсуждение изменений в меню — все это шло нон-стоп. «Вот уж с кем я бы не поменялась работой, так это с тобой», — сказала я потом. «Да ты что, мне нравится», — ответил он. И добавил, что со мной он тоже не хотел бы поменяться: слишком часто я имею дело с кризисами.

Однажды я попросила сыровара Ирину Крайнову рассказать, как выглядит типичное утро на ее любимой работе.

«Каждое утро начинается с проверки: вовремя ли пришло молоко, какое оно по составу, какое по кислотности. Если что-то не так — проблема. Повлияет на весь производственный процесс. Далее проверяю, запущено ли оборудование, все ли работает. С ним часто бывают сложности, так как для сыроваров отечественное оборудование только недавно стали производить. Каждый день определяю, какие сыры сегодня будем варить, для этого поднимаю и смотрю все заказы от партнеров и ресторанов. Еще надо понять, готовы ли тексты для соцсетей, все ли в них настроено на решение текущих задач. Захожу в нашу лавку, чтобы убедиться, что готово абсолютно все: от правильной выкладки сыров на витрине до полива цветов. Если на производстве что-то пошло не так, мы с сыроварами останавливаем весь процесс варки и ищем причину. Ну и, кроме того, иногда нужно решать проблемы с оплатой, например напоминать ресторанам, что они нам должны. Забот-хлопот полно...» — смеется она. И я понимаю, что с ней я бы тоже не поменялась.

А однажды мне довелось побывать в ветеринарной скорой помощи. Ну и опыт был, скажу я вам. Ночь, в приемной несколько посетителей: овчарку тошнит, пудель жалобно поскуливает — что-то с лапой, кот в переноске время от времени громко мяукает, у бульдога в коридоре понос. Наша собака нервно крутится на месте, пытаясь вытащить колючку из глубины уха, — из-за этого мы и приехали. Все хозяева на нервах. И посреди этого хаоса — спокойный, сосредоточенный доктор, который с улыбкой (!) делает свое дело. Вы не поверите: ей нравится то, чем она занимается (я не удержалась и спросила). Скажу честно, я уносила оттуда ноги, желая поскорее забыть эти «джунгли страданий» со всеми их звуками и запахами.

“Наша любовь к делу лежит на другой, чем эмоции, глубине.”

Вы заметили, эти истории так непохожи на «найди свое призвание, и тебе не придется работать ни одного дня»? Люди РАБОТАЮТ, даже пашут, но пашут с удовольствием. В чем же противоречие?

Противоречия нет. Просто наша любовь к делу лежит на другой, чем эмоции, глубине.

«Вопреки распространенному мнению... лучшие моменты нашей жизни приходят к нам не в состоянии расслабленности или пассивного созерцания. Конечно, и расслабленность может доставлять удовольствие, например, после тяжелой работы. Но наилучшие моменты обычно случаются, когда тело и разум напряжены до предела в стремлении добиться чего-то трудного и ценного», — пишет Михай Чиксентмихайи в «Потоке»[11].

Я считаю, любимая работа больше похожа не на поиск и обретение удовольствия, а на решение проблем, которые нам интересны.

Поиски лишь удовольствия ведут к быстрому разочарованию и выгоранию.

Но это еще не всё.

Что делает работу по-настоящему интересной?

— Что входит в топ ваших любимых и нелюбимых задач? — спросила я Марию, преподавателя в школе бизнеса.

[11] *Чиксентмихайи М.* Поток. Психология оптимального переживания. М., 2015. С. 24.

Она надолго задумалась.

— Как ни странно, я бы поставила преподавание номером один в оба списка.

Мы стали разбираться, чем любимое преподавание отличается от нелюбимого. Оказалось, не темой. Не размером аудитории. Ничем внешним. Мы нашли только одно отличие. Марию заряжали те ее лекции и семинары, к которым она особенно тщательно готовилась. А те, к которым готовилась не так внимательно, не заряжали.

Парадокс? Совсем нет.

Качество нашего внимания — ключевое условие для поддержания интереса.

То дело, в которое мы инвестируем особое внимание, дает другое ощущение.

Дарья последние восемь лет работает дизайнером в известной студии, многие наши общие знакомые называют ее человеком с горящими глазами. Однажды я спросила, какие заказы для нее самые интересные.

«Все интересные – просто потому, что я однажды решила не делать то, что мне неинтересно. Заказ – это всего лишь форма. Я смотрю на него и думаю: так, что здесь сотворим? А можно поставить перед собой задачу поприкольнее? А если сделать это абсолютно новым способом? А если совсем старым? Или сделаю-ка я из этого учебный кейс» — и т. д.

Нас интересует то, что мы сами делаем интересным. Это и есть качество внимания.

А что включает то самое качество внимания?

Особый вопрос

Я заметила, что очень часто, выполняя свою работу, мы как будто постоянно прокручиваем в голове один и тот же вопрос. Может быть, не до конца осознаем его, но он есть.

У меня этот вопрос звучит так: как профессионалы теряют и находят себя? И на каждой сессии, на каждом выступлении, в каждой истории из письма я получаю крупицы ответов. И мне интересно.

Вот еще примеры таких вопросов из моей практики (назовем их метавопросами):

«Экология и бизнес – как совместить два понятия?» (Предприниматель)

«Как организовать счастливых людей на прорыв?» (Менеджер)

«Как научить людей разбираться в вине?» (Продавец в винном магазине)

«Как врачу быть понятным для пациентов?» (Маркетолог в области медицины)

«Как создаются прорывные идеи?» (Продакт-менеджер)

«Почему люди хотят прикоснуться к предметам?» (Дизайнер)

Держа в голове метавопрос, человек будто играет в особую игру. Он словно поднимается на новый уровень присутствия. Ему ИНТЕРЕСНО. Меняется качество внимания. Меняется ощущение.

Конечно, чаще я слышу другое: *«Все надоело. У меня тупая работа и неинтересные задачи, ничего по теме не читаю и не изучаю, меня ничего не заводит»*.

Это устаревшая парадигма: интерес приходит извне и дается как некое приложение к работе.

Новый подход: мы сами генерируем интерес.

Но как понять свой метавопрос, спросите вы. Немного терпения, в конце главы я подготовила для вас несколько практик. А пока нам нужно разобраться еще с одним ингредиентом работы, на которую мы ходим с удовольствием, — со смыслом.

Смысл мы тоже создаем сами

Доктор Джейн Даттон (университет Мичигана) в 2001 году исследовала мотивацию людей, выполняющих непрестижную работу (обслуживающего персонала, уборщиков и т. д.). Полученные результаты стали поистине открытием. Оказалось, люди по-разному чувствовали свою ценность на такой работе. Кто-то считал себя низовым персоналом и свою работу едва терпел, потому что в ней не было никакого смысла. А у некоторых было иначе.

Вот история про больничного уборщика по имени Моисей, рассказанная родителями двухлетнего пациента кардиологического отделения (приведена по книге Дэвида Стёрта «Great Work. How to make a difference people love»[12]). Восстановление малыша проходило очень тяжело, требовался постоянный уход, все были измучены не только самой болезнью, но и условиями стационара: в палату кто-то постоянно входил, чтобы проверить шов, увеличить дозу лекарства или взять кровь. Самыми шумными были уборщики. Даже если все спали, они громко хлопали дверью, заставляя родителей и измученного мальчика просыпаться.

Но однажды утром раздался необычайно тихий стук, и в палату вошел новый уборщик. Вместо того чтобы мчаться к мусорной

[12] *Sturt D.* Great Work: How to Make a Difference People Love. N. Y., 2013.

корзине, он сделал маленький, но очень значительный жест: встал в изножье кровати и представился мальчику. Для родителей это значило очень много: впервые с их сыном кто-то заговорил как с ребенком, все остальные видели в нем только пациента. Теперь палату убирал Моисей. Он разговаривал с родителями и ребенком, интересовался, как прошел день, часто повторял малышу: «Смотри, с каждым днем ты становишься сильнее». Пока семья была в больнице, Моисей стал их другом и поддержкой. Ему рассказывали про успехи, делились страхами и чувствовали, что он понимает.

Наконец вернувшись домой после долгих месяцев реабилитации, родители сели писать благодарственные письма. Конечно, они собирались написать хирургу, который спас жизнь мальчика. Но самое первое письмо написали Моисею.

Моисей был хорошим уборщиком, но из этой истории мы видим, что он делал нечто большее, выходящее за рамки его обязанностей. В исследовании Джейн Даттон это называется crafting job, то есть пересоздание своей роли, привнесение в нее нового смысла.

Когда я читала историю о Моисее, то поняла, что у меня есть похожий пример из детства. Моя мама была санитаркой в детском стационаре. Работать было непросто, особенно в ночные смены, но она шла туда с удовольствием. Теперь я понимаю, что для нее в работе был другой смысл, не связанный напрямую с мытьем полов и горшков. Она чувствовала себя нужной. Помогала искать приемные семьи для малышей, от которых отказались родители (такие дети попадали в отделение перед отправкой в дом ребенка), а также часто забирала к себе домой на выходные детдомовских детей, чтобы накормить повкуснее и дать им возможность отдохнуть от больницы.

Михай Чиксентмихайи рассказывает еще одну историю: «Один из наиболее ярких примеров... я увидел, когда проводил исследование на фабрике, где на конвейере собирали аудио- и видеооборудование. Большинство работников конвейера работали без энтузиазма и смотрели на свою работу как на что-то недостойное их. Затем я встретил Рико, у которого было совершенно другое отношение к тому, что он делал. Он действительно думал, что его работа сложна и что для ее выполнения требуется высокое мастерство. В результате он оказался прав. Хотя он делал ту же самую скучную работу, что и остальные, он научился делать ее быстро и элегантно, подобно виртуозу. Около четырехсот раз в день видеокамера останавливалась на его позиции, и у Рико было сорок три секунды, чтобы проверить, соответствует ли звуковая система техническим характеристикам. С течением лет, в которые он экспериментировал с инструментами и движениями аппаратуры, он смог уменьшить среднее время проверки камеры до двадцати восьми секунд. Он был так горд этим своим достижением, как спортсмен на Олимпийских играх, если бы ему после стольких же лет тренировок удалось пробежать спринтерскую дистанцию в 400 метров за 44 секунды. Рико не получил медаль за свой рекорд, а уменьшение времени выполнения работы не улучшило производства, так как скорость движения конвейера осталась прежней. Но ему нравилось испытывать радость от того, что он полностью использует свои способности... И поскольку он понимал, что почти достиг предела в своей настоящей работе, он учился на вечерних курсах, чтобы получить диплом, который открыл бы для него новые возможности в электронной инженерии»[13]. Михай Чиксентмихайи дает нам всем надежду:

[13] *Чиксентмихайи М.* В поисках потока. Психология включенности в повседневность. М.: Альпина нон-фикшн, 2020. С. 267.

«...небольшие изменения могут превратить рутинную работу, которую мы так боимся, в профессиональное действие, которого мы будем с нетерпением ожидать каждое утро»[14].

Возможно, эти примеры далеки от вашей работы, поэтому вот вам история из моей практики.

Паровозик устал

Стас (34 года) — руководитель подразделения Supply Chain в большой международной компании. Сейчас он ходит на работу с удовольствием. «Я рад тому, какая у меня команда, я чувствую, что делаю правильные вещи».

Когда мы познакомились два года назад, он был в другом состоянии: «Паровозик устал. Я хотел все бросить, уехать в деревню, никого не видеть. Мне было плохо. Любая работа — даже дворником — казалась лучше, чем моя работа тогда. Все, что я хотел, — уйти куда-то подальше».

К счастью, он не бросил все и первым делом восстановил силы: наладил нормальный режим, занялся спортом, пересмотрел питание. Потом появились главные вопросы: о чем он? Что он хочет делать? Оказалось, что есть одна тема, в которой для Стаса было много энергии и смысла. Это управление командами и продуктами. Agile-команды. Команды, в которых людям хорошо. Если бы его интерес был сформулирован как метавопрос, он звучал бы так: «Как счастливые команды создают лучшие продукты?»

Стас начал общаться с людьми, работающими в этой теме, по рекомендации выбрал несколько хороших учебных программ,

[14] *Чиксентмихайи М.* В поисках потока. Психология включенности в повседневность. М.: Альпина нон-фикшн, 2020. С. 266.

где принялся изучать инструменты создания классных продуктов и команд, через новых знакомых узнал опыт других компаний. «Оказывается, в этой теме много всего классного придумано, — делился он, — и еще здесь очень увлеченные люди».

Прошла пара месяцев. «Я понял, что был руководителем-дементором (мифическое существо из "Гарри Поттера", уничтожающее положительные эмоции. — *Е. Р.*). Это когда ты ходишь, смотришь вокруг и мучаешь сотрудников разными методами, формально направленными на достижение результата. Говоришь им, как делать работу лучше. Говоришь, что нужно автоматизировать. Как они это видят — неважно. Я же менеджер, я знаю, как правильно. В общем, я посмотрел на себя и увидел, как не надо».

Стас не только получил новые знания, но и привнес в эту тему предыдущий опыт, а также умение систематизировать и объяснять. Его стали приглашать поделиться своими знаниями внутри компании, а потом и на внешних конференциях. Удовольствие от работы вернулось.

Вот что он написал недавно: «Прошло два года, как я включился в эту тему, а уже научился проводить тренинги, запустил с коллегами несколько команд в компании. Это хорошо пошло, я действительно нашел для себя опору и кайф в том, что могу четко ответить себе и окружающим на вопрос, про что я».

Стас работает в той же компании, но все иначе. Он пересоздал свою работу, поняв, что на самом деле ему интересно, что важно, и иначе расставил приоритеты. Это не было написано в его должностной инструкции.

Со временем я поняла, что смысл можно найти не только в сути работы, но и в той роли, которую она играет в нашей жизни. Катерина, которую я консультировала не так давно, с трудом заставляла себя ходить на работу и не знала, хватит ли ей сил

продержаться еще год до окончания учебы по новой специальности. Мыслями она уже ушла в новую тему, старая работа себя исчерпала, и, хотя ничего плохого там не происходило, справляться с обязанностями ей было очень сложно — прежде всего психологически. Я спросила Катю, почему она не уволилась, когда приняла решение заняться новой темой. В ответ она стала говорить про большую финансовую ответственность: ребенок, родители, ипотека за прекрасную квартиру, ее место силы. Произнеся эти слова, она поняла, что эта «не самая любимая работа» позволила ей быть сильной в роли дочери и матери, обеспечила ресурсом и позволила начать новую карьеру: учеба стоила дорого. Что произошло дальше? Она перестала себя заставлять. Теперь она понимала, зачем ходит на эту работу. Скажу сразу: такая сделка не на долгую перспективу, потому что со временем вы все отчетливее будете ощущать себя принесенным в жертву, но на определенных отрезках карьеры это вполне себе вариант.

Вернемся к истории Стаса. «Так что, нам довольствоваться тем, что есть, и ничего не менять?» — как-то спросили меня на лекции, где я ее рассказала.

Нет. Я за перемены, я за уникальный путь в соответствии с вашей собственной системой координат. Я за свободу. Но она начинается не тогда, когда вы уходите, хлопая дверью. Она запускается изнутри. О свободе мы поговорим в главе 6, а пока вернемся к нашим историям.

Два контекста

Получается, всегда есть два контекста работы: внешний, ситуативный, который выражается в должности и должностных

“Смыслы и интересы
принадлежат нам,
а не работе.”

обязанностях, и внутренний, который вы сами определяете и которым сами управляете.

Мы чувствуем себя ограниченными нашей ролью, списком должностных инструкций, всеми предписаниями нашего функционала. Это нормально — так чувствовать. Но «мы» не равно «наша роль». Что бы мы ни делали, мы можем играть в собственную игру.

Смыслы и интересы принадлежат нам, а не работе. Если мы их понимаем, они дают ощущение личной траектории, управление собственным прогрессом и другую степень свободы.

Это часть нашей идентичности — чувство своего «я», создающего контакт с самим собой и точку опоры, то есть того, что остается с нами независимо от контекста.

Как понять свои смыслы и интересы

Они не на другой стороне Луны. Велика вероятность, что они на расстоянии вытянутой руки, только мы не можем расслышать их сигнал.

Давайте попробуем? Начнем с простых упражнений.

«Включить наблюдателя»

Ближайшую неделю попробуйте прислушиваться к сигналам чего-то интересного, к тому, что отзывается, где содержится больше энергии. Для этого заведите специальный блокнот и два-три раза в день (или по ситуации) записывайте все, что срезонировало.

Например, вы были на совещании. Один из коллег рассказывал про внедрение новой программы по оптимизации затрат. Вы словили искру интереса. Так и запишите: «Новая программа по оптимизации затрат».

Затем вы сели разрабатывать концепцию нового продукта, и это занятие само по себе оказалось классным. Запишите его в дневник наблюдений.

Потом вы пошли пообедать с другом и услышали, как он рассказывает про свой проект. Когда он упомянул о рисках, вы ощутили интерес. Запишите это после встречи.

В течение дня вы наберете несколько пунктов. И так продолжайте неделю, чтобы привыкнуть к режиму наблюдений. А потом еще пару недель, чтобы эксперимент удался.

После этого посмотрите на свои записи и попробуйте их проанализировать. Скорее всего, вы увидите несколько ключевых тем, в которых уже сейчас для вас есть энергия и скрыты идеи относительно новых направлений вашего развития.

«Инструкция»

Представьте себе, что по какой-то причине ближайшие три года вы окажетесь не на связи. На это время у вас не будет преемника, но останется написанная вами инструкция, в которой коллеги и клиенты найдут ответы на самые главные вопросы, с которыми прежде обращались к вам.

Не стоит писать инструкцию целиком, я рекомендую придумать только название и основные разделы. Важно: название должно начинаться со слова «как».

Например: «Как написать книгу, которая станет бестселлером и поможет миллиону людей изменить свою жизнь».

Моя инструкция будет называться «Как профессионалы теряют и находят себя и как сэкономить время на поиски».

А инструкция Стаса — вы уже догадались — «Как счастливые команды создают лучшие продукты».

Конечно, с первого раза может и не получиться. Пишите 10, 20 вариантов (я писала минимум двадцать пять, пока не дзынькнуло). Как только ощутите: оно! — задание можно считать выполненным.

Надеюсь, это упражнение поможет понять ваш метавопрос. Задайте его себе напрямую, без упражнения, например: «Выполняя свою работу, что именно я делаю / пытаюсь понять / в чем стараюсь разобраться?»

«Пять любимых запросов»

Представьте себе, что утром вы открываете почту и все запросы, которые вы там видите, вызывают у вас желание немедленно приняться за дело. Запросы сложные. Но вы будете их делать с удовольствием.

От кого эти запросы? Что требуется от вас?

Сформулируйте минимум три, а лучше пять запросов. Не берите примеры из вымышленных, несуществующих идеальных карьер. Останьтесь как можно ближе к своей нынешней сфере.

Посмотрите на то, что получилось. Скорее всего, вы только что сформулировали список ваших любимых проблем, о которых мы говорили в начале этой главы. Подумайте о них, посмотрите на смыслы и интересы, которые в них звучат. Как это перекликается с результатами предыдущих упражнений?

Эти три упражнения — подсказки, старт для размышлений. Возможно, они не сразу приведут к инсайтам, но вы абсолютно точно больше узнаете о том, что делает вашу работу любимой.

Эти упражнения стоит выполнять регулярно. Я их делаю раз в полгода. Хотя в своей теме я уже несколько лет, каждый раз в ответах что-то добавляется, как будто мой интерес и смысл калибруются. Так оно и есть: мы сами и наши интересы — это система, которая всегда находится в движении.

Главное

То, что мы любим в своей работе и что создает с ней особый энергообмен, — это не только удовольствие.

Мы внимательнее посмотрели на два главных источника возобновляемой энергии: интерес и смысл.

Интерес — это не совсем эмоции, ведь у них дугообразная структура, и со временем их интенсивность всегда идет на спад. Если мы ищем любимое дело через эмоцию, мы закономерно почувствуем этот спад. Настоящий интерес развивается постепенно и не выдается в готовом виде. Во многом мы сами его генерируем.

Работа часто содержит сложности и проблемы, но если мы их любим, то они дают нам энергию.

Смысл тоже не выдается в готовом виде, запакованным в наши должностные инструкции.

Мы можем управлять этим,
создавать это,
делать свою работу более значимой,
развиваться не по заданным траекториям, а в соответствии со своим видением.

Смысл и интерес не стоит искать где-то снаружи. Создавайте (пересоздавайте) их в работе с учетом ваших целей и желаний. Иначе вы рискуете оказаться в роли вечного скитальца, который только и делает, что ищет нечто способное *давать искомое ощущение реализованности*.

И раз уж мы перешли от позиции ищущего в позицию создающего, самое время с нового ракурса посмотреть на огромный ресурс, которым мы обладаем, – на наши мечты. Мы их либо переоцениваем, либо недооцениваем, и очень часто не до конца осознаем их истинный потенциал.

Глава 5

Про мечты. Стоит ли собирать все интересы в одну работу

«Потухшие фары» и светлое будущее. All inclusive и сверхожидания от работы. Пять контрастов мечты. Красная ковровая дорожка. Недореализованность. Почему мечты нельзя игнорировать

В этой главе мы с вами пройдем краткий курс мечталогии, ведь мечты — это очень серьезно! Поэтому приготовьтесь, мы рассмотрим их со всех сторон.

Сначала хочу напомнить один из своих главных посылов. Самый проигрышный вариант — отложенная жизнь, проходящая в ожидании больших перемен.

Как складывается отложенная жизнь

Из разговоров с участником лекций:

– Хочу все поменять: должность, компанию, даже сферу.

– Почему?

– Тускло все, с потухшими фарами хожу.

– А что будет, когда поменяете?

– Пропадет ощущение, что жизнь проходит мимо.

Это классический диалог с профессионалом на паузе. Почему на паузе? Все остальное, кроме поиска, для него замирает. Пропадает интерес ко всему, пока не найдена работа, дающая ощущение полноты жизни.

Именно так и звучит задача: найти работу, дающую ощущение полноты жизни и содержащую в себе все, что вы любите.

Если бы моя работа включала все мои интересы и любимые занятия, то в ней были бы:

— карьерные стратегии;
— писательство;
— собаки;
— хайкинг;
— здоровое питание;
— винил;
— бег;
— дизайн интерьеров;
— психология подростков;
— путешествия;
— документальные фильмы.

Только два первых пункта из списка моих интересов есть в моей деятельности. Остальные лежат вне работы. Но они входят в мою жизнь.

Означает ли это, что моя работа однообразная? Нет, потому что в рамках рабочих задач я охватываю несколько направлений: я пишу, выступаю, работаю индивидуально, преподаю — и все это комбинирую в подходящих мне пропорциях.

Даже при этом работа не все для меня и не единственное место, где я себя реализую. Да это и невозможно.

Инна Маханькова, психотерапевт и нейропсихолог, сказала по этому поводу: «Часто складывается ситуация, когда для человека работа — это его всё. И все структуры "я" реализуются через работу. Не только профессиональное "я", но и социальное "я", а также эмоционально-духовное "я". И все три сферы наваливаются на работу, но работа не способна их реализовать: это невозможно. Обязательно будут сложности, внутренний конфликт неминуем»[15].

При таком подходе («всё в одном») неосознанно вырабатываются сверхожидания от работы. Мы хотим не просто дело. И не просто любимое дело. Мы хотим дело-абсолют, которое будет не похоже на все, что было до сих пор, и станет гарантией нашего будущего счастья.

И мы его напряженно ищем — ведь мы же «знаем», что этот чудо-ответ существует. Его надо просто найти.

И кажется, однажды так и происходит.

[15] Из личной беседы.

“Мечты уставших профессионалов очень похожи между собой: они контрастируют с тем, что у человека происходит в данный момент.”

Мечты уставших профессионалов

Несколько лет назад я познакомилась с одной парой, только что продавшей семейный ресторан в небольшом портовом городке. Бывшего владельца (он же шеф-повар) звали Александр, он рассказал свою историю. Уютным ресторанчиком он владел три года, а предыдущие семь лет мечтал о нем, будучи банковским клерком в большом городе. «Я знал, что будет другая жизнь. Там море, там красиво. Я смогу готовить, я это обожаю. Я представлял что-то настоящее, связанное с людьми, а не просто с бумагами и цифрами. Клиенты и возможность дарить им радость».

И вот в один прекрасный день мечта Александра стала реальностью. Только не совсем. Оказалось, любовь к готовке очень быстро улетучивается, когда ты без выходных только этим и занят на маленькой жаркой кухне, попутно прикидывая, будет ли чем заплатить налоги в следующем месяце. Картины неспешной жизни в красивом месте остались только в воображении: детей Александр видел еще реже, чем раньше. Жене пришлось помогать ему в качестве официантки, потому что нанимать персонал было дорого. И через несколько месяцев он понял, что совершил ошибку.

Тогда я впервые встретила человека, который смело отправился за мечтой и увидел, что зашел совсем не туда. Раньше в моей картине мира была четкая связка: мечтал — решился — победил. Итог — счастье. Но где-то в этом алгоритме произошел сбой.

С тех пор я встречала в своей практике сотни таких кейсов и даже придумала для них термин: «вирусная мечта». Вы могли

читать об этом в моей предыдущей книге[16]. Кстати, та глава стала одной из самых популярных, если судить по письмам читателей.

Потом я заметила, что мечты уставших профессионалов очень похожи: они контрастируют с тем, что у человека происходит в данный момент. Поэтому я дала им второе название: «мечты на контрасте».

Я наблюдаю пять видов такого контраста.

1. Контраст по картинке

Представьте себе саванну и человека с камерой, снимающего закат, — вот так выглядела моя мечта стать travel-фотографом. Атмосферные кофейни, дайвинг на тропическом острове, студии художников, умиротворяющие залы йоги, походы к вершинам с захватывающими дух видами, керамические студии, ресторанчики на берегу моря, отели в живописном лесу — это частые мечты, и, как видите, они совсем не похожи на типичные офисные будни. Это что-то яркое, искрящееся, наполненное красками, солнцем — другое. И мир не скупится на такие истории, достаточно открыть любую соцсеть.

2. Контраст по смыслу

На фоне классических корпоративных ролей идея стать коучем, тренером, психологом, спасателем, воспитателем, массажистом, стилистом или другим помогающим профессионалом очень контрастирует с реальностью, где вы лишь часть большого

[16] *Резанова Е.* Никогда-нибудь. Как выйти из тупика и найти себя. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. С. 87–92 (глава 9 «Осторожно: не тот поворот, или Что такое вирусные мечты»).

механизма и вам нечасто говорят спасибо. Люди думают, что бросить все и уйти в благотворительность — это решение. Верно, помогать — потребность не просто человека, а хорошего человека. Поэтому особенно жалко, если кто-то из таких ребят, стремящихся сделать мир лучше, хватается за первую подходящую тему, да еще и сжигает мосты.

3. Контраст по творчеству

Чем скучнее, однообразнее и алгоритмичнее работа, тем больше вероятность, что человека зацепит именно творчество, создание чего-то не существовавшего прежде. Писать картины, фотографировать, создавать украшения или одежду, разрабатывать дизайн, декорировать интерьеры, составлять букеты, писать стихи или прозу — вдохновляться самому и быть источником вдохновения для других. На полную мощность включать творческий потенциал. Забавно, в моем недописанном романе, который я начала после переезда в Париж, главный герой тоже недавно переехал в город любви и одновременно проживал три творческие жизни, даже снимал три разные квартиры: он был художником на Монмартре, писателем в жанре фэнтези и новоиспеченным кутюрье. Одним словом, нагонял упущенное время. Снова отложенная жизнь, заметили?

4. Контраст по результату

Вы задумывались, почему состоявшиеся профессионалы часто хотят заниматься чем-то простым и понятным? Например, печь хлеб. Готовить еду. Лепить керамические горшки. Стричь собак. Делать массаж. Варить кофе в кофейне. Такие мечты, кроме прочего, объединяет короткая «дистанция до результата», как я ее

называю. Это когда вы сделали — и сразу увидели то, что сделали. Быстро. И к вам возвращается вложенная энергия. Это помогает замкнуть некий цикл, который в обычной работе часто остается разомкнутым. Причем чем вы выше сидите — дальше глядите, чем сложнее устроена организация, тем труднее увидеть свой личный вклад. И труднее вернуть эту энергию. Получается, парень, который работает над проектом длиной в полтора года, мечтает печь хлеб не только из любви к хлебу, но еще и потому, что он хочет увидеть результат здесь и сейчас.

5. Контраст по свободе

Никаких начальников. Никаких графиков и расписаний. Работать на себя. Быть свободным. Понятное желание, учитывая, что большинство трудится в найме, то есть в какой-то структуре. И возможно, сегодня кто-то из вас в очередной раз подумал, как его достал руководитель и как хорошо было бы без него. Это объяснимо. Но знаете, в первые годы практики меня удивило, что среди моих клиентов половина — это ребята, которые уже «на свободе». Они когда-то решились, ушли, обрели себя и получили время в свое полное распоряжение, но что-то пошло не так. Теперь я вижу, что в найме полно счастливых людей, а «на свободе» полно несчастных. Все на самом деле сложнее и не сводится к отсутствию босса. Мы вернемся к этому в следующей главе, где подробнее поговорим про работу на себя.

Иногда в мечтах уставших профессионалов присутствуют все контрасты сразу, иногда только один. Что же делать? Не мечтать? Бояться своих идей? Искать в них второе дно? Обесценивать их?

Нет.

Как не надо обращаться с мечтами

Мечты приводят не туда, только если вы нарушаете правила техники безопасности. Да, представьте, такие есть, и они, как и правила безопасности полетов, написаны — нет, не кровью — они написаны по следам ошибок и катастроф.

Мечта, даже та, которая с вами десять лет, — это тоже гипотеза. Ее нужно проверить. Главная ошибка — долго мечтать, решаться, потом наконец бросить все, сжечь мосты и начать осуществлять. Ровно так выглядела история Александра, долго мечтавшего о ресторане и поставившего на него все. По такой же схеме действовал Сергей: он уволился, чтобы стать писателем, и через два года честных (и бесплодных) попыток ощутил себя в еще большем тупике.

Мы думаем, что, если мы полностью посвятим себя мечте, только тогда у нас начнется классная жизнь. Но как прекрасно сказала Элизабет Гилберт в «Большом волшебстве»[17], верный способ убить любую мечту — заставить ее платить по счетам. «Каждый раз, когда кто-то говорит, что уходит с работы, чтобы писать роман, или что выгодно продаст сценарий и рассчитается с долгами, я балдею и думаю: ну-ну». Сама Лиз долго сохраняла параллельные источники дохода, потому что «не хотела обременять свое литературное призвание и вешать на него обязанности поддерживать меня финансово. В том, чтобы работать, нет ничего позорного. Позорно другое — отпугивать собственный талант требованием взять себя на содержание».

В подходе «мечтай — решайся — побеждай» самый печальный исход — осознание, что вы пришли не туда, и, как следствие,

[17] *Гилберт Э.* Большое волшебство. Творчество без страха. М.: Рипол-Классик, 2018.

разочарование в себе и отказ от перемен в будущем. Человек оказывается будто бы отброшенным назад. Вот почему это проигрышный вариант.

Собственно, в подходе «мечтай — бойся — ничего не делай» хорошего еще меньше. Снова проигрышный вариант.

А какой выигрышный?

Осуществлять! Но с умом. Потому что любая мечта — даже если это ложное озарение или вирусная мечта — огромный потенциал и указание на то, чего именно сейчас вам не хватает.

В мечтах запаковано много энергии

Мы познакомились с Юлей, когда она почувствовала, что из ее карьеры ушла энергия. В прошлом она работала на телевидении, в настоящий момент у нее с мужем была школа телеведущих. Но что-то шло не так. «Я совершенно потерялась, мне кажется, я долго стою на месте», — сокрушалась Юля.

Когда мы обсуждали ее ситуацию, я спросила, есть ли у нее мечты, которые все еще не осуществлены. Оказалось, что есть одна кочующая из года в год мечта, «но она какая-то несерьезная: пройтись по красной ковровой дорожке Каннского кинофестиваля».

Когда Юля сказала это, ее глаза зажглись. «Так, может, в этом году?» — спросила я. «В этом году снова не получится, — сказала Юля, — ведь до фестиваля два месяца, и я уже опоздала с аккредитацией. К тому же нужны деньги на билеты и проживание. Нереально. Даже если бы деньги нашлись, будет сложно пристроить двух малышей, ведь мужу придется сидеть с младшим, а старшего

нужно будет отправить к бабушке. То есть вся семья должна будет не работать, а у меня даже нет ответа на вопрос, зачем это надо. Аргумент только один: я хочу. И какой-то он не очень весомый. Нет, в этом году не получится».

За две недели до кинофестиваля, когда я уже была уверена, что Юля не едет, она написала, что совершенно неожиданно нашлись деньги на билеты: клиентка предложила спонсировать поездку в обмен на рекламу ее товаров (уход за волосами) в репортажах с фестиваля. Вскоре появился еще один рекламный пакет — и вместе с ним деньги на жилье. И Юля решила, что все же едет и снимет фильм о фестивале — Канны ее глазами. Семья ее тоже поддержала.

Однако главные трудности были еще впереди. Юля собиралась взять интервью у актеров и режиссеров, показать жизнь фестиваля и русского павильона и, конечно, осуществить мечту — пройтись по красной ковровой дорожке. Но все это невозможно было сделать без аккредитации, то есть разрешения находиться на территории фестиваля. Юля решила не сдаваться, написала в директ Instagram руководителю русского павильона и спросила о возможности взять интервью. Получила положительный ответ. В назначенный день оказалось, что павильон находится на территории, доступ на которую... только по аккредитации. Замкнутый круг.

«Я стою у ограждения, охрана не пускает. И вдруг я вижу Екатерину, с которой у меня назначена встреча. Она ведь не знает, что у меня нет аккредитации. Я понимаю, что сейчас она пройдет мимо, наша встреча не состоится, и это будет значить одно: просто не судьба. Я сделала то последнее, что могла в тот момент: я громко выкрикнула ее имя, сообщила, что это я, та девушка, с которой у нее интервью». Интервью состоялось, аккредитацию сделали,

разрешили снимать другие события. Но чтобы осуществить саму мечту — попасть на красную дорожку, требовались особые пригласительные, достать которые было уже невозможно, — именно так говорили Юле все, к кому она обращалась. Но и это удалось: руководитель русского павильона смогла достать заветный билет. И на следующий день мечта сбылась: в красивом платье Юля прошла по той самой красной ковровой дорожке. Со слезами на глазах.

Юля осуществила свою «несерьезную мечту» и ощутила мощный импульс. Красная дорожка не имела прямого отношения к работе, но она стала источником энергии и трамплином к новым целям. В том же году Юля придумала и провела форум, запустила новые образовательные программы и создала клуб.

Непрожитые впечатления и недополученный опыт

Получается, мечта (даже не связанная с работой) — точка, из которой могут запуститься перемены.

И это отличная альтернатива хождению по замкнутому кругу и недореализованности. На мой взгляд, недореализованность состоит из двух компонентов: недополученных впечатлений и непрожитых смыслов.

Как их понять, эти компоненты?

Я предлагаю две техники, которые помогут исследовать и восполнить нехватку этих ресурсов.

Восполняем недополученные впечатления: упражнение «100 вещей, которые стоит сделать, пока жив»[18]

Составьте свой собственный список[19]. Скорее всего, это и будут те самые впечатления, которых вам сейчас не хватает, — вдохновляющие яркие моменты, отложенные в долгий ящик в ожидании светлого будущего. Но уже сейчас они могут стать источником яркого настоящего. Никакой отложенности!

В списке могут оказаться и сложные в реализации пункты (взобраться на Мачу-Пикчу или пройтись по красной дорожке в Каннах), и легко осуществимые (сходить на выходных с детьми в поход или побывать на мастер-классе по приготовлению десертов). Иногда сложные вещи только кажутся таковыми. Одна слушательница моих лекций поделилась, что хотела бы однажды ощутить себя солдатом Джейн, но это нереально, не идти же в армию. На следующий день ей прислали ссылку на сайт «Кэмпа солдата Джейн», где на первой странице группа девушек бежала по грязи, — все как заказывали. Десятидневная программа, где можно ощутить себя солдатом Джейн на полную катушку.

«ХАРЛЕЙ» ДОКТОРА ГЕОРГИЯ

Расскажу вам еще одну особенную для меня историю. С доктором по имени Георгий мы познакомились, когда он обдумывал

---

[18] *Резанова Е.* Сейчас. Блокнот для выхода из тупика. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. С. 22.

[19] У этого упражнения есть и более короткая версия: представьте, что вы исчезаете из вашей нынешней реальности и можете появиться в любом месте. Что бы вы предпочли делать? Напишите минимум десять вариантов.

перемены в своей работе. Ему было настолько сложно, что он даже рассматривал вариант уйти из профессии. Я сразу увидела уставшего профессионала на паузе во всей красе: работа — дом, никакого спорта, ничего интересного («вот сейчас решится главная задача, а потом посмотрим»). Энергия к нему стала возвращаться, как только он начал ходить в парке по несколько километров. А потом дошло дело до списка отложенных впечатлений. Почетное место занимал «Харлей». Георгий был реалистом и понимал, что на зарплату врача вряд ли он сможет позволить его. И ничего не делал. А потом мы поговорили об отложенных впечатлениях. Вскоре я получила от него сообщение, что он решился и зашел в салон «Харлей-Дэвидсон».

«Шел как на собеседование, волновался ужасно! Представлял, как буду строить из себя крутого парня. Но, думаю, все равно поймут, что я не богат. В результате стал вести себя естественно и целый час общался с менеджером. Он оказался классным парнем, мы быстро нашли общий язык. Я сейчас такой заряженный и заправленный! Сам себе удивляюсь. Я так долго стеснялся приехать в этот салон… Теперь у меня ощущение, что я перестал буксовать в трясине, вырвался из болота, и колесам теперь крутиться все легче!»

«Харлей» не был связан с карьерой и новой работой, но он был связан с Георгием, с его самоощущением. И немного «Харлея» сработало гораздо лучше, чем совсем ничего.

Может быть, сейчас, читая эти строки, вы ждете хеппи-энда из разряда «а через три года Георгий заработал кучу денег и купил себе и “Харлей”, и этот салон, а тот самый менеджер теперь там директор и его лучший друг»? Хеппи-энд этой истории выглядит иначе: к счастью, из профессии он не ушел, поменял только

клинику, и этот переход оказался удачным; параллельно пошел изучать новую специальность, а еще он теперь занимается своим здоровьем, придумывает интересные варианты отдыха для семьи и излучает гармонию. И да, очень серьезно относится к мечтам.

Можно ли воплотить мечту не полностью? И зачем?

Восполняем непрожитые смыслы: **упражнение «Пять жизней»**; если хотите делать его в специально разработанной форме, можете использовать блокнот «Сейчас»[20].

Напишите список жизней/карьер, которые пока остаются мечтой. Лучше делать это в формате «кем быть / что делать».

Например, в моем списке были: специалист по самореализации, зоозащитник, писатель, преподаватель/исследователь, стилист.

Второй шаг — понять, как внедрить это в жизни, причем не целиком, а в микроварианте. Это все равно сработает.

Три карьеры из моего списка уже были реализованы (писатель, специалист по самореализации и преподаватель), а две — нет (зоозащитник и стилист). Думая про них, я спросила себя, какого опыта я жду. Мне хотелось стать стилистом, чтобы увидеть преображение человека, а зоозащитником, чтобы помогать бездомным собакам.

Насчет стилиста мне пришла в голову простая идея: а что, если провести день в этом качестве, вернее, рядом со стилистом и посмотреть с близкого расстояния, каково это. Я уговорила

[20] *Резанова Е.* Сейчас. Блокнот для выхода из тупика. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. С. 26.

одних ребят на сделку: я привожу им клиента, а они на денек «берут меня в команду». Они согласились. Тот день я запомню на всю жизнь, это было волшебно. Сначала мы подобрали клиентке гардероб, потом повели ее в салон на стрижку и макияж, а после настал тот самый момент, когда человек увидел свое преображение. Я получила огромное удовольствие. И назавтра поняла, что все было здорово... но это не оно. Мечта выбыла из списка невоплощенных, а в моей жизни остался классный опыт и огромный заряд. Могло случиться и по-другому, и я бы поняла, что это оно. Тогда тот день стал бы первым этапом проверки гипотезы, первым прототипом.

С животными получилось так: чтобы не переключать мечту в режим «никогда-нибудь», я подумала и взяла собаку из приюта. Пока я пишу эти строки, она дремлет на террасе после четырехчасового похода со мной по горам. Это происходит, и это добавляет смысла уже сейчас. Если я решу построить приют или делать что-то другое для защиты животных, этот опыт поможет мне. Если я не стану зоозащитником, все равно не буду жить с ощущением, будто что-то навсегда упустила.

Продолжая разговор про смыслы: интеллектуальное волонтерство — замечательный способ добавить смыслов в свою нынешнюю карьеру. Вот несколько примеров, которыми поделились мои читатели:

«Делала сайты организациям, одна из которых – международная группа поддержки кормящих мам».

«Откликаюсь на просьбы благотворительных фондов на платформе ProCharity. Задания там сгруппированы по тематикам: маркетинг, ИТ, переводы и пр. Выбираешь свою тематику, откликаешься и выполняешь просьбу фонда в срок. За это не платят, а начисляют баллы.

Баллы можно обменять у партнеров платформы на всякие полезные штуки: книги, билеты в музей и т. д.».

«Я делала благотворительный вебинар с отчислением всех денег на лечение больной сестры подруги».

«Регулярно расшифровываю дневники для проекта "Прожито"».

«Делаю переводы для фонда "Дети Бэла"».

«Был больничным клоуном».

«Был ментором в инкубаторе социальных проектов».

«Записывала лекции по персональным налогам для новых репатриантов от некоммерческого фонда».

Интеллектуальное волонтерство — возможность профессионально помогать именно тем организациям, которые близки вам по ценностям. Это можно делать самостоятельно, когда кто-то обращается к вам как к специалисту, либо пойти на специальные платформы. Вот несколько сайтов, где постоянно размещаются проекты для экспертов в разных темах.

https://itv.te-st.ru/
http://todogood.com/projects
https://procharity.ru/
https://www.pravilno.ru/

Недополученные впечатления и непрожитые смыслы — это наша накапливающаяся недореализация. Поэтому я прямо сейчас предлагаю остановить этот процесс и запланировать что-то на ближайший месяц, а лучше на ближайшую неделю.

Люди делают разное: берут уроки вокала, волонтерят в больницах и на мероприятиях, посещают мастер-классы по выпечке хлеба, играют в любительских театрах, запускают подкасты или

“Мечта — это энергия.”

каналы на YouTube, пишут стихи и шьют платья. Главное в этом — ощущение, что в вашей жизни ничего не пропущено, ничего не отложено на потом, вы не живете в режиме «никогда-нибудь».

Почему мечты нельзя игнорировать

Если мечта появилась, ее нельзя просто проигнорировать или отложить. Напомню: мечта — это энергия. Плохо, если она будет циркулировать где-то в запертом пространстве, ведь оттуда она начнет посылать сигналы, напоминать о себе и вызывать ощущение, будто что-то пропущено.

Но если понять свои мечты и с их помощью научиться прямо сейчас получать позитивный опыт, вы приобретете много полезного.

Во-первых, выход из замкнутого круга. Вы идете в новое, неизведанное пространство и там что-то пробуете/тестируете, при этом действуете на безопасной для себя территории. Мечты — замечательная проверка гипотез, о которых я писала ранее. Чтобы проверить мечту о ресторане, можно долго планировать, залезть в долги и купить ресторан, а можно в ближайший отпуск устроиться туда на работу. Это станет началом чего-то нового или окажется просто интересным опытом. И то и другое здорово.

Во-вторых, изменение состояния. Вы больше не вспоминаете о жизни с «потухшими фарами», прибавляется энергии, драйва, вырастают крылья. А с ними мы способны на многое. Ведь ощущение полета и счастье не награда на финише (сначала успех, потом счастье) — это заряд, придающий нам силы двигаться вперед (сначала счастье, потом успех).

В-третьих, способ познать себя и обнаружить новые грани. «Нельзя прочитать этикетку, сидя внутри банки», — написали Стивен Котлер и Джейми Уил в книге «Похищая огонь»[21]. Новый опыт — это территория открытий. Вспомните: после новых упражнений болят мышцы, о которых мы и не знали.

В-четвертых, более полная реализация. Вряд ли ваши уникальные и многогранные способности получится упаковать во что-то одно. Наших интересов и потенциала хватит на несколько карьер, мы их можем реализовывать параллельно или последовательно. Это называют по-разному: «портфолио-карьера», «гибридная карьера», «карьера-калейдоскоп», но смысл один — сочетание. Наверняка вам знакомы термины «сканеры» Барбары Шер и «мультипотенциалы» Эмили Вапник. Так называют людей, которые не могут найти себя в чем-то одном. Многие думают, что эта особая категория отличается от традиционных профессионалов, но со временем я пришла к выводу, что это про нас всех. Я ни от кого не слышала: «Я хочу найти что-то одно, неизменное, до конца жизни».

И наконец, пятое: вы еще полнее ощутите себя автором собственной жизни.

Главное

Дело, включающее в себя все, что вы любите, никак не находится? Это норм. Вряд ли оно вообще существует.

Работа не единственный источник драйва в нашей жизни. Но как жить интересно, а не с «потухшими фарами»?

---

[21] *Котлер С., Уил Дж.* Похищая огонь. Как поток и другие состояния измененного сознания помогают решать сложные задачи. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Решение лежит совсем рядом, как детали лего, готовые к сборке, — это мечты.

Разные подходы к мечтам приводят к разным результатам.

Подход «мечта — это нереально, поэтому поживу как есть», к сожалению, гарантированно погрузит вас в отложенную жизнь.

Тактика «мечта — это то, ради чего мне нужно однажды все бросить, и она точно сделает меня счастливым» может не сработать и только усугубит ситуацию.

Подход «мечта — это только гипотеза и огромный источник энергии, который может работать здесь и сейчас» самый безопасный и быстрый с точки зрения результатов.

Теперь, когда мы разобрались с мечтами, предлагаю поговорить о работе на себя и о свободе, ведь для многих именно это является главной мечтой. И я действительно не знаю профессионала, который хотя бы раз об этом не задумывался.

Глава 6

Хочу свободы, хочу работать на себя

Свобода как потребность. Две истории работы на себя. Фундамент. Востребованность как путь к свободе. Уход в никуда. Работа на себя как гипотеза

Кристине тридцать четыре, она менеджер по компенсациям и льготам в компании, производящей молочные продукты. Она чувствует: пришла пора что-то менять, но пока не знает, чем именно хочет заниматься. «В чем я уверена на сто процентов, так это в том, что рано или поздно я захочу работать на себя», — говорит Кристина. И она не единственная, кто об этом мечтает.

Когда я прошу привести примеры профессионального успеха, за редким исключением мне рассказывают истории людей, работающих на себя:

«Дизайнер, создала бренд одежды, есть свой шоурум, участвует в международных выставках».

«Тренер, путешествует по миру, участвует в разных проектах, выбирает, с кем работать, высокие гонорары».

«Финансист, построил свою консалтинговую компанию, ярко выступает, много путешествует».

«Основатель сети кофеен, интересный человек, ультрамарафонец».

«Дизайнер интерьеров, своя студия, известные проекты, живет на две страны, преподает».

На одном корпоративном выступлении я показала слайды с этими примерами и спросила:

— Что в них общего?

— Свобода! — с придыханием сказала аудитория.

Мы еще вернемся к этому вопросу, а пока давайте разберем потребность в свободе, посмотрим на нее с разных сторон, а главное, постараемся найти к ней кратчайший путь.

Ключевая потребность

Все не просто так. Свобода не просто тренд или вирусная мечта, она действительно важна.

Ученые выяснили, что основа нашей мотивации — это автономия, то есть потребность знать, что наши действия продиктованы нашим собственным выбором, а не навязаны извне[22]. Исследователь мотивации Дэниел Пинк считает, что в работе нам нужна свобода в выборе задачи, времени, способа работы и команды[23].

---

[22] *Ryan R. M., Deci E. L.* Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. N. Y., 2017.

[23] *Пинк Д.* Драйв. Что на самом деле нас мотивирует. М., 2013. С. 204–261.

Этот выбор дорогого стоит. Но когда вы оставляете стабильный, сложившийся уклад и отправляетесь в неизвестность, чтобы больше никто не диктовал вам, с кем работать, как работать, что делать и когда это делать, приведет ли это прямо к самореализации и профессиональной состоятельности? Хороший вопрос.

Хочу рассказать вам истории двух людей, которые не видели себя частью структуры и однажды пустились в свободное плавание.

История первая: Катя

Катя уже восемь лет работала программистом в крупной IT-компании и, по ее словам, всегда чувствовала себя не на своем месте. В профессию она пришла по настоянию родителей, потому что к моменту выбора вуза собственных идей у нее не было. Жаловаться было не на что, вспоминала она, но и ощущения, что это «то самое», тоже не было. И вот однажды, выплатив до конца ипотеку, она уволилась, чтобы наконец делать то, что интересно, и делать это не с девяти до шести, а два-четыре часа в день.

Она пошла учиться на коуча, за несколько месяцев обучения познакомилась со многими интересными людьми и к получению сертификата уже горела желанием начать свою практику. Первыми клиентами стали друзья и знакомые — бесплатно либо за символические деньги. Чтобы привлечь новых, она завела блог, который старалась продвигать в Instagram и Facebook. К концу первого года у блога появились постоянные читатели — немногочисленные, но очень лояльные. Однако подписчиков не прибавлялось, как и количества сессий, хотя Катя установила на них минимальную цену.

Вскоре она решила пойти на курсы по SMM, чтобы более грамотно управлять своим продвижением. Закончив их, она с воодушевлением принялась за свои странички, но еще через полгода

поняла, что клиентов почти не прибавилось — притом что количество подписчиков возросло.

«Ты сделала ставку на индивидуальную работу, — сказала ей коллега, — но сейчас бум онлайн-курсов, на этом можно заработать гораздо больше». И Катя пошла изучать, как создавать онлайн-курсы. Ей было сложно совмещать работу по продвижению и собственно коучинг. Но она не сдавалась и через три месяца запустила рекламу своего первого курса. Он открывался бесплатным вебинаром, слушатели которого должны были купить платное участие. Пришло около сорока человек, купили двое.

За несколько следующих месяцев Катя дважды переделывала свой сайт, чтобы он стал более продающим, каждый день размещала публикации в соцсетях, заплатила за профессиональные фотосессии, чтобы были красивые фото для Instagram, запустила несколько акций, участвовала в онлайн-марафонах для привлечения новых подписчиков, искала материалы для блога. В итоге аудитория немного увеличилась, что почти не сказалось на спросе на ее услуги. От отчаяния она стала предлагать бывшим одногруппникам-коучам помощь в ведении Instagram-аккаунтов и SMM, и у нее появилось два клиента. Это были хоть какие-то деньги, но ей самой не нравилось этим заниматься. Не ради SMM она уходила в свободное плавание.

История вторая: Настя

Настя семь лет проработала врачом в детском гематологическом центре, когда ушла в декрет: одна за другой родились две дочери. Она любила свою работу, но поняла, что совмещать полный день и семью не получится. Она приняла решение об уходе, но вопрос, чем заниматься, оставался открытым.

Через полтора года декрета она, как и многие мамы, завела блог. «Я очень хотела говорить с миром, но не просто о мамских делах, а о моей профессиональной теме — о дефиците железа. В моей врачебной практике половина пациентов страдали анемией. Я подумала: почему при всем доступе к качественным продуктам и лекарствам железодефицитная анемия до сих пор так распространена? И еще я поняла, что самая любимая часть моей работы — разговаривать с пациентами, выслушивать их, отвечать на их вопросы. Когда ты доктор в поликлинике, у тебя насыщенный график. А теперь все время мое, я могу не спешить».

И Настя начала писать про дефицит железа: опросники на выявление симптомов анемии, полезные материалы, пояснения, как расшифровать анализы крови. По отзывам читателей она поняла, что тема актуальна; мало того, люди даже не подозревают, что некоторые симптомы у беременных, кормящих мам или детей (например, хроническая усталость) могут быть связаны именно с дефицитом железа.

Вскоре читатели стали обращаться за конкретными советами, и Настя начала проводить консультации, в основном для будущих мам, по профилактике железодефицитной анемии у них и будущих детей.

Через пару лет Настю начали приглашать выступать перед врачами в медицинских центрах и больницах, чтобы поделиться своими знаниями и подходом. Спустя четыре года она стала сотрудничать с корпорациями, занимаясь здоровьем сотрудников. Недавно она вернулась с конференции Европейской ассоциации гематологов, а также написала книгу «Железный аргумент. Вся правда об анемии»[24].

[24] *Арсенёва А.* Железный аргумент. Вся правда об анемии. М.: ИД «Комсомольская правда», 2020.

Ее рабочий график зависит только от нее, как она и мечтала, она занимается любимым делом, и она свободна, много времени проводит с детьми и чувствует себя на своем месте. И сразу скажу: этот путь не был эмоционально легким, если вы вдруг так подумали. Сомнений и страхов хватало, и вряд ли настанет момент, когда они вообще исчезнут, ибо это норм, — об этом мы еще поговорим в главе 7.

Итак, вопрос: что есть в истории Насти и чего нет в истории Кати?

Подсказка: это то же самое, чего не заметили ребята на лекции в корпорации. Помните примеры из начала главы?

Главный компонент

Все замечают свободу (и теперь мы знаем почему), но почти никто не замечает главного компонента этих успешных историй.

Вот он: *их герои что-то умеют делать очень хорошо.* Они в чем-то профессионалы. Они в чем-то круты.

Катя пыталась построить свою свободу в области, в которой еще не стала профессионалом. Она вынуждена была прилагать огромные усилия для продвижения себя и своих услуг, но это не сработало.

Настя была профессионалом в том, что начала делать, работая на себя. Она просто нашла другой формат, более подходящий. Она осталась на том же фундаменте, только построила на нем другое здание (по своему проекту).

Что касается фундамента Кати, восемь лет программирования — отличный фундамент, только, увы, она его обесценила. И ее новое здание возводилось на песке.

Вопрос Кати *«Как работать два-четыре часа в день, а не с девяти до шести?»* для меня звучит не так: *«Куда уйти, чтобы не напрягаться и зарабатывать столько же, сколько в найме?»* –

а так:

«Как стать настолько ценным профи, что твой час будет стоить нескольких часов обычной работы?»

Кстати, вариант пассивного дохода мы здесь не обсуждаем, мы сейчас рассматриваем деятельную самореализацию.

У Кати в ее новой деятельности не появилось профессиональной ценности. Она не успела ее наработать, ведь это всегда занимает время. Но и времени у нее не было, ей нужно было себя продавать.

Что такое профессиональная ценность? Три составляющих фундамента

Помните старую бизнес-байку про сломавшийся паровой генератор? Производство стоит, никто не может починить сложную машину, наконец приходит специалист, который сначала внимательно слушает двигатель, а потом куда-то тюкает молоточком, после чего все начинает работать. Мастер выставляет счет на 1000 фунтов и на вопрос, почему один удар молотком стоит так дорого, отвечает следующее: один фунт за удар, 999 фунтов — за знание, куда ударить.

Вот это знание — куда ударить — и есть та самая профессиональная ценность, главная часть фундамента, на котором можно

построить подходящий вам формат самореализации — с нужной степенью свободы, с подходящим вариантом монетизации.

Этот фундамент я называю востребованностью, и у него есть три составляющие.

ПЕРВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ: ВАШ ГЛАВНЫЙ БАГАЖ — НАКОПЛЕННЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ

Выгорев, мы его часто обесцениваем и считаем, что он ничего не стоит, никуда не применим и все придется начинать с нуля. Но представьте: вы с багажом сели не на тот поезд — разве это означает, что нужно выбросить чемоданы? Тем более ваш опыт неоднороден. Что внутри?

Специфический багаж

Знания и навыки, применимые только в специфическом формате (специфические навыки): знание конкретных инструментов, конкретных функций на определенных должностях, знание политики отдельных компаний, в которых вы работали, знание конкретных продуктов и процессов. Как правило, эта часть капитала быстро сгорает, как только вы покидаете работодателя.

Несгораемый багаж

А. Отраслевые навыки: знание сферы в целом — например, финансы, логистика, образование, информационные технологии и пр. На данный момент вы находитесь в определенной нише внутри какой-то отрасли, уже играете на определенном поле и заработали очки в этой игре.

B. Универсальные навыки: переговоры, управление проектами и людьми, умение писать, выступать, преподавать, быть наставником, запускать продукт, рассчитывать бизнес-модель и т. д.

C. Персональные навыки (аутентичность): ваш подход к задачам, ваш стиль коммуникации, ваш способ генерировать идеи и находить выходы из проблем, ваш образ, ваша харизма — все то, что невозможно скопировать.

Когда Катя решила, что программирование больше не для нее, она имела в виду только самый первый пункт этого списка, только малую часть своего багажа — свои задачи в своей последней роли. Но она не осознавала этого, и все пошло под откос. Это частая ловушка — помните о ней.

Задача профессионала — становиться ценнее. Как не пропустить момент роста и не остановиться в своем развитии, чтобы наша ценность не перестала расти?

Лучший проверочный вопрос, который стоит себе задать: *«В чем я прирос на этой неделе / в этом месяце / квартале?»*

Что вы узнали нового? В чем стали лучше разбираться? Что усилили, что попробовали? Если вести трекинг этого развития, застоя не произойдет даже во времена неопределенности.

А теперь важный вопрос: кто отвечает за вашу ценность? Работодатель? Нет, рулите только вы сами, речь о вашей индивидуальной траектории.

Второй важный вопрос: всегда ли требуется потратить долгие годы, чтобы стать ценным? Зависит от области. Стать профессионалом в науке, медицине или психологии намного сложнее, чем во флористике, маркетинге или кулинарии. Я сейчас говорю о некоем пороге, когда становится возможным решать задачи

“Задача профессионала — становиться ценнее.”

профессии *с ожидаемым уровнем качества*. Годовой поварской курс дает возможность назвать себя поваром и работать на кухне ресторана. Но если вы пошли изучать психологию, абсолютно невозможно стать профессионалом за такое короткое время: психологом вы себя назовете только через несколько лет.

Но профессионализм не работает сам по себе. Дипломы, знания и опыт могут лежать мертвым грузом, если нет второго компонента востребованности.

ВТОРАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ: СВЯЗКА С РЕАЛЬНОСТЬЮ

Если про востребованность я знала всегда, то вторую составляющую я осознала неожиданно и считаю, что это была лучшая подсказка на самом старте моего нового витка.

Дело было восемь лет назад в Лондоне, куда я приехала на семинар, причем для нас это были времена большой финансовой неопределенности, когда ты едешь учиться, но при этом не можешь позволить себе отель (спасибо, что есть друзья) и нормальный обед (сэндвичи тоже вариант). На семинаре надо было выполнить упражнение в паре, и моим партнером оказался Джон, который работал со стартапами. Нам нужно было ответить на вопрос, какой у нас сейчас самый большой challenge (вызов), и услышать, был ли у партнера подобный опыт и как он его преодолел.

Я решила не строить из себя преуспевающего профессионала и призналась, что сейчас самый большой вопрос — это вопрос денег. Как проложить к ним путь, со всем моим багажом?

Джон выслушал меня и сказал: если есть багаж, с этим все просто. Есть прямой путь. Solve a problem.

Решать проблему? Что, так просто? Но чем больше я об этом думала, тем четче видела связь. Если вы накопили профессиональную ценность: знания, навыки, опыт, но непонятно, куда их применить, то все это станет мертвым профессиональным грузом.

Если благодаря профессионализму вы научились решать проблемы или задачи, актуальные для других, у вас появилась вторая составляющая востребованности — связка с потребностями внешнего мира.

Настя это сделала. Она нашла проблему, которую ей хотелось решать, — железодефицитная анемия. Она была к ней профессионально подготовлена и извлекла ее не из своей головы, а из практики. И все получилось.

ТРЕТЬЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ: РЕПУТАЦИЯ

Старое доброе слово «репутация» лучше отражает суть третьей составляющей, чем «профессиональный бренд», как мы его привыкли воспринимать, — результат продуманных коммуникаций и пиар-технологий.

«Репутация» не равно «известность» и «лицо с обложки». Иногда это известность в настолько узких кругах, что, пока не начнете тщательно искать, не найдете информации о профессионале. Два психолога, которых я чаще всего рекомендую, не имеют даже приличного сайта, но запись к ним заполнена на месяц вперед. Всех специалистов, к которым я обращаюсь и которых очень ценю, я узнала не через раскрученность, рассылку или рекламу. Я находила их по рекомендациям.

Репутация прирастает с каждой решенной задачей, с каждым «спасибо», с каждым достигнутым результатом, и я не могу

представить, как ею можно управлять напрямую. «Когда у вас спросят о хорошем дизайнере, расскажете обо мне?» — это не работает. О вас не расскажут, если не захотят.

Я даже рискну предположить, что если бренд профессионала построен не на репутации, а просто на пиар-технологиях, то рано или поздно случится коллапс.

Востребованность как путь к свободе

Итак, формула востребованности такова: профессиональная ценность + связка с реальностью + репутация.

Свобода без востребованности — история Кати. Однажды это чуть не стало историей Максима, операционного директора небольшой производственной компании. Максим пришел к концу витка и ощущал симптомы кризиса во всей их красе. Он захотел уволиться и стать независимым консультантом для стартапов. Он собирался сделать это в ближайшем будущем, подготовил документы на регистрацию ИП, уже заказал сайт. Первое время собирался работать из дома, потом обязательно снять офис, возможно, набрать команду. Он написал мне об этом в письме и добавил: так как он отвечает за финансовое положение семьи, то переживает, и «кажется, мне нужен последний стимул перед тем, как решиться». На вопрос, какую проблему стартапов он готов решать и как часто он имел с ней дело, Максим ответил, что это вопрос операционной эффективности и он в этом ас, хотя со стартапами имел дело лишь однажды (помогал другу). Это неважно, добавил он, ибо стартапы ничем не отличаются от других компаний, и он справится.

Последнего стимула, за которым пришел Максим, не случилось: я порекомендовала ему не спешить с уходом, а больше поработать со своей будущей аудиторией и понять, действительно ли у них сломано то, что он собирается чинить. Стоило бы понять эту среду и разобрать реальные кейсы, чтобы оценить применимость своих знаний, — и только после этого принимать решение. Максим так и сделал и вскоре отправился в стартап-инкубатор предложить свои услуги безвозмездно, чтобы погрузиться в тему и наработать именно тот опыт, который он собирался применять в будущем.

Максим собирался пуститься во все тяжкие, не имея востребованности. Он чуть не совершил классическую ошибку — побег на свободу ради свободы. Утверждаю ли я, что уходить в свой проект надо там, где вы сейчас работаете и состоялись профессионально? Нет, но к моменту ухода лучше что-то представлять собой даже в новой теме.

По сути, о том же говорит венчурный инвестор Джеймс Альтушер: «Сначала построй что-то, чтобы было куда уходить»[25].

В своей книге «Выбери себя» он рассказывает историю основателя Braintree Брайана Джонсона. «Официальная версия. В 2007 году Брайан работал менеджером в торговой сети Sears. Он уволился и основал Braintree. Меньше чем через два года он зарабатывал больше миллиона», — пишет Джеймс.

Оказывается, еще до того, как уволиться, Брайан разработал вариант платежей по кредитным картам — ничего сверхнового, но он напрямую заключил договор с компанией по обработке платежей и придумал более удобный вариант сервиса для будущих клиентов.

«Брайан нашел десять потенциальных клиентов (из первых двенадцати, к кому он обратился): они сказали, что готовы перейти

[25] *Альтушер Дж.* Выбери себя! М., 2018. С. 120.

на его услуги обработки платежей по картам. Он подсчитал, что ему нужно зарабатывать $2100 в месяц, чтобы "безболезненно" уволиться. Первые десять клиентов приносили ему $6200 в месяц, так что у него была подушка безопасности на случай, если кто-то откажется от его услуг. Брайан ушел с работы в уже готовый собственный бизнес»[26].

Уже упомянутая в книге сыровар Ирина полтора года варила сыры по вечерам и выходным, параллельно работая в банке. Проводила дегустации, делала пробные заказы для ресторанов, участвовала в гастрономических мероприятиях — и ушла с работы, только когда спрос на ее продукт вырос настолько, что потребовалось ее полное включение и другие масштабы производства.

Вот каким образом она обеспечила себе востребованность: ценные знания по сыроварению она приобрела на обучениях в сыроварнях Европы (это происходило во время отпусков), ее продукт был понятен и нужен, а репутация выросла благодаря тому, что люди пробовали ее сыры, слушали ее рассказы о сырах, посещали сырно-винные дегустации, которые она организовывала.

Почему не стоит уходить в никуда

Одно из открытий про свободу в моей практике звучало так: абсолютная свобода может парализовать. Когда в 2011 году мы переехали в Париж и вся моя жизнь стала принадлежать только мне, я никак не могла понять, почему мне так тревожно. Я так об этом мечтала, но почему-то ощущения были не из приятных.

---

[26] *Альтушер Дж.* Выбери себя! М., 2018. С. 227.

“Абсолютная свобода может парализовать.”

Намного позже я увидела те же «симптомы» в историях других профессионалов. И наконец встретила объяснение в книге социального психолога, философа и психоаналитика Эриха Фромма «Бегство от свободы». Он пишет, что абсолютная свобода и уход от всего — непосильное бремя для человека. Он называет это негативной свободой, и она выглядит как «бессилие и неуверенность изолированного индивида, который освободился от всех уз, некогда придававших жизни смысл и устойчивость. <...> ...Индивид не в состоянии вынести эту изоляцию. <...> В результате его одолевают сомнения: он сомневается в себе самом, в смысле жизни, а в конечном счете — в любом руководящем принципе собственного поведения»[27].

Абсолютная свобода может восприниматься как полная неопределенность; именно это я тогда ощущала вместо воодушевления.

Вскоре я увидела, что люди по-разному переносят такое состояние: кто-то адаптируется к нему, а кто-то приходит к выводу, что работа в формате «все зависит только от тебя» — не для него.

Можно ли это проверить до того, как принимать судьбоносное решение?

Как проверить себя в формате свободы

Ответ один: с помощью прототипа. Но только проверять вы будете не продукт или бизнес-идею, а гипотезу, согласно которой абсолютная свобода — тот самый формат, в котором вы будете

[27] *Фромм Э.* Бегство от свободы. М.: АСТ, 2017. Глава 2 «Свобода и спонтанность».

счастливы и достигнете полной реализации. Попробуйте создать небольшой автономный проект, зависящий только от вас, где никто не ставит перед вами задачи, нет никаких дедлайнов, кроме ваших, нет никакой структуры, кроме той, которую выстроили вы сами, — за все отвечаете только вы.

Это может быть что угодно: блог или инстаблог, онлайн-магазин, регулярный подкаст, организация какого-то мероприятия, консалтинг, написание книги — все, что вы хотите.

Какая в этом логика: представьте, что вы мечтаете пробежать марафон, но пока не бегали даже пять километров. Начинайте с коротких дистанций: только так вы поймете, хотите ли включиться в это по-настоящему.

Что может показать ваша собственная территория автономности в режиме прототипа:

— насколько это работает — абсолютная свобода, когда нет никого, кроме вас;
— как вы включаетесь, когда наиболее эффективны;
— есть ли самосаботаж в любой форме — от прокрастинации до психосоматики.

И конечно, это может стать хорошей проверкой вашей гипотезы и началом нового поворота, о чем мы еще поговорим в главе 11.

Если в результате вы поймете, что не так уж и хотите бежать этот марафон, означает ли это, что вы никогда — о ужас! — не сможете работать на себя?

Кажется, пришло время для еще одного открытия.

Что же такое работать на себя на самом деле?

Из комментария во время моей лекции (Татьяна):

«Последние несколько лет у меня был собственный бизнес. В этом году я его закрыла. Когда я его начинала и когда вела его, то думала, что работать на себя – значит самой принимать все решения, не зависеть от начальников, не иметь лимитов в зарабатывании и развитии, иметь гибкий график, работать по своему расписанию. Но вместе с этим в реальности было так: авралы без выходных и без отдыха по вечерам, поглощающая рутина и невозможность сосредоточиться на долгосрочных стратегических вещах, неопределенность с доходом, риски конкурентные, экономические, политические, необходимость делать то, что я не люблю и к чему у меня меньше способностей, но что тем не менее необходимо, в ущерб тому, в чем я сильна. Кроме того, я варилась сама с собой и страдала от недостатка общения с людьми, у которых можно было чему-то научиться».

Я хочу задать вам вопрос: работала ли Татьяна на себя? Ответьте также: работает ли на себя Даша, независимый консультант по маркетингу, которая ненавидит запросы своих клиентов, но вынуждена их решать?

«Хм, похоже, что нет», — обычно говорят мне в ответ.

А помните Аню, криптоэкономиста из главы 3, которая говорила: «Только не найм», но теперь счастлива в найме в классной команде? Она работает на себя?

Хм, становится интересно...

А вот еще один вопрос: работает ли на себя Дмитрий, сотрудник международной компании, отсиживающий свое время и, по его словам, «тупеющий с каждым днем»?

Ну с Дмитрием-то все понятно, здесь как раз вопросов нет, скажете вы.

А что вы скажете по поводу корпоративного менеджера Стаса из главы 4, который перестроил работу с учетом своих интересов, нашел новый профессиональный круг общения и с удовольствием ходит в офис?

Уловили, куда я клоню?

Как видите, работать на себя — это не про найм или свободу от найма. Найм или свой бизнес — это только формат. Работать на себя — это глубже.

Про Татьяну, Дашу и Дмитрия можно сказать точно: они не работают на себя. Они работают против себя.

Мы работаем против себя, когда:

— бежим за свободой ради свободы;
— перестаем развиваться, не инвестируем в свою ценность;
— думаем, что за наше развитие кто-то отвечает;
— соглашаемся с тем, что есть;
— замыкаемся в рамках нынешней роли;
— уходим в профессиональный туннель;
— ждем волшебного пинка или инсайта;
— не создаем интересный круг общения;
— не становимся востребованнее.

...И это не важно, в найме или в своем ООО.

Мы работаем на себя, когда:

— понимаем свои приоритеты;
— становимся ценнее с каждым проектом;
— смотрим шире заданной темы;
— не утрамбовываем себя в рамки одной роли;
— общаемся с коллегами внутри и вне компании;
— видим горизонты;
— отвечаем за собственное развитие;
— корректируем свою траекторию с учетом своих ценностей;
— работаем на свою востребованность.

Работа на себя начинается не когда вы уходите из компании, закрыв за собой дверь, — она начинается намного раньше и происходит уже сейчас. Если пока не так, это нормально. До 38 лет я работала против себя, даже имея собственный бизнес, а потом работая в глобальной корпорации. Поэтому неудивительно, что каждый виток карьеры заканчивался фрустрацией и тупиком.

Если вы тоже пока работаете против себя, то есть и хорошая новость: ровно с той минуты, как вы это осознаете, может начаться ваш путь к настоящей свободе. Прямо сейчас, независимо от того, сидите ли вы за офисным столом или стоите за стойкой в собственной кофейне.

Главное

Нам нужна не свобода, а возможность выбирать.

Путь к этому лежит не через уход, а через востребованность. Именно она дает нам выбор задач, времени, способов действия и людей, с которыми мы имеем дело.

“Нам нужна
не свобода,
а возможность
выбирать.”

Получается, управление карьерой — это управление своей востребованностью.

Можно быть независимым предпринимателем, но не работать на себя (то есть работать против себя), не развиваясь и истощая свои ресурсы.

Точно так же можно быть наемным сотрудником и работать на себя, становясь ценнее и дороже с каждым годом и проектом.

Это зависит только от вас.

P.S. Когда я пишу эту главу (середина марта 2020 года), мир уходит на карантин в связи с коронавирусом. Вполне может быть, это станет началом конца классической офисной пятидневки с девяти до шести, потому что многие компании вынуждены будут попробовать удаленный формат работы и, скорее всего, увидят в нем плюсы. Я надеюсь, случится тектонический сдвиг и мы придем к более гибкому графику и большему выбору форматов. Возможно, когда вы это читаете, все это уже происходит. Побеги на свободу ради свободы станут не нужны, потому что ее будет достаточно. Надеюсь, это будущее уже наступает.

Глава 7

Режим мастера. Муки, сомнения и боль на пути к цели

Профессионализм как потребность. Микроуспехи как доказательства. Как стать суперпрофи. Почему десять тысяч часов — не полный ответ. Углубленная практика и миелин. Муки — это норм. Демоны, которых надо знать в лицо: самозванец, эффект Даннинга — Крюгера и перфекционизм

«Помню, как долго меня мучило то, что не получается. Вчера сделал тренинг, кажется хороший, и все получилось, потом разбираю — и понимаю, что в 15 местах не то. Просто вот не то. И хочется об стену убиться и никогда больше этим не заниматься, — рассказал мне Филипп Гузенюк, коуч первых лиц и один из самых счастливых профессионалов, которых я видела. — Сомнения постоянно были. Я с этим пришел к своему психологу, и она сказала: если ты сомневаешься, если ты так остро чувствуешь, тебе больно, плохо, тяжело от того, насколько несовершенно то, что ты делаешь, и ты это чувствуешь регулярно, и на каждом новом этапе это возвращается, значит, ты идешь путем мастера.

Ты не забронзовел, ты действительно развиваешься в том, что ты делаешь».

В этой главе мы поговорим о том, что боль и сомнения — часть пути профессионала. Это не сигналы, что мы идем не туда. Это такие же нормальные ощущения, как дискомфорт при хороших тренировках.

Профессионализм как потребность

Люди говорят со мной о своих планах, мечтах, о видении себя, и я слышу разные цели, порой удивительные:

Писать книги об истории искусства, создать приложение для трекинга привычек, преподавать нейромаркетинг, консультировать корпорации по вопросам счастья сотрудников, стать менеджером проектов, операционным директором, консультантом совета директоров, ветеринаром-неврологом, популяризатором научных концепций, основателем стартапа по переработке мусора, разработчиком приложений для умного дома, педагогом Монтессори, дизайнером городской среды, стилистом, открыть школу для творческих детей, создать методику операционной эффективности, заниматься научной работой...

Казалось бы, ничего общего. Но о чем бы ни были эти планы и мечты, в них всегда есть один компонент: человек разбирается в своей области. Если он узкий специалист — в экспертной теме, если предприниматель — в ведении бизнеса и в своем деле, если менеджер — в управлении людьми и процессами. Контекст отличается, а ощущение, что человек хорош в том, что делает, есть везде.

Исследования подтверждают: профессионалу необходимо ощущать себя компетентным, ибо это одна из базовых психологических потребностей[28]. Я могу. Я что-то собой представляю. Я компетентен. Я разбираюсь.

В психологии даже существует такая техника терапии, которая называется «образы мастерства».

«Консультируя человека, поведение которого подходит под описание выученной беспомощности, вылившейся в тоску или депрессию, я начинаю с поисков какого-то дела, которое он умеет делать хорошо... будь то вышивание, рисование фигур по проставленным на бумаге цифрам, расстановка мебели в помещении, починка кранов, мытье машин, колка дров, сложение чисел, запоминание песен или любое другое дело, — пишет клинический психолог Арнольд Лазарус. — Я предлагаю человеку расслабиться, а затем прошу его представить, что он делает то, в чем он мастер. Мы представляем сцену в живых подробностях, вместе с чувством владения мастерством, сопровождающим хорошо сделанное дело.

В ответ на такие небольшие победы многие говорят: “Ну и что?” Они утверждают: чтобы реализовать себя в жизни, необходимо уметь намного больше, чем поджарить яйцо или отполировать медную вазу. В таких случаях я цитирую Бенджамина Франклина, сказавшего: “Человеческое благоденствие порождается не большими удачами, которые случаются редко, а маленькими успехами, которых мы достигаем каждый день”. В образах мы концентрируемся как раз на этих “маленьких успехах”. Человек, о котором напечатали крошечную заметку в местной газете, не должен радоваться меньше, чем физик-ядерщик, чья

[28] *Ryan R. M., Deci E. L.* Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. N. Y., 2017.

математическая формула была опубликована в престижном журнале. Конечно, нет ничего проще, чем принизить любое достижение, сравнив его с величайшими открытиями, сделанными за всю историю человечества. Физик, считающий, что только Нобелевская премия может сделать его счастливым, скорее всего, окажется жертвой постоянной фрустрации, которая может привести к беспомощности и депрессии»[29].

Итак, ощущать свою компетентность важно. Но как человек может удостовериться в этом? Есть только один способ — увидеть собственный результат. Помните, в главе 5 мы говорили про мечты на контрасте и про то, почему люди иногда бросают все и уходят делать что-то простое, например печь хлеб? Именно из-за возможности быстро увидеть результат своей работы, потому что обычно дистанция до него немаленькая: долгие проекты, большие задачи и амбициозные цели.

Хорошая новость: чтобы подкреплять ощущение успешности, нам достаточно регулярных небольших результатов (вместо выдающихся, но редких). К такому выводу пришла Тереза Амабайл, профессор Гарвардской бизнес-школы. Суть исследования: участники (корпоративные менеджеры) фиксировали все свои задачи в течение рабочего дня и собственные ощущения от них. Оказалось, даже небольшие события (продуктивные звонки и встречи, благодарность коллег, завершенный отчет, удачная метафора для выступления и т. д.) работают на чувство успешности и прогресса[30]. Конечно, если это событие замечено нами самими.

---

[29] *Лазарус А. А.* Мысленным взором. Образы как средство психотерапии. М.: Класс, 2000. Глава 8.

[30] *Amabile T., Kramer S.* The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work. Harvard Business Review Press, 2011.

Получается, микроуспехи имеют такое же психологическое значение, как и серьезные прорывы и достижения: они сходным образом влияют на внутреннее состояние человека. То есть хорошо написанный ответ на письмо или удачный пример для презентации работают на наше ощущение компетентности точно так же, как успешная сдача годового отчета. И если ученые утверждают, что наш мозг не очень хорошо отличает большую победу от маленькой, то почему бы нам не взять это на вооружение, тем более что это очень просто?

Я предлагаю внедрить микропрактику, похожую на пример из известного эксперимента. Нет, я не буду выдавать вам специальную форму и просить вас заполнять ее всем, что с вами происходит в течение дня. Все проще.

Практика, работающая на ощущение компетентности: ежедневно фиксировать пять вещей, которые вы сделали хорошо.

Начните с пяти, через неделю переходите к десяти.

Поначалу с непривычки будет сложно найти даже три, но со временем ваш взгляд станет зорким на маленькие победы, и вы почувствуете больше уверенности в себе.

В дополнение к этой практике в конце каждой недели выделяйте топ-5 вещей, а еще задавайте себе вопрос: «В чем я прирос на этой неделе?» — чтобы фиксировать прогресс. Все это работает на ощущение компетентности.

У маленьких побед есть еще один эффект. Во время карантина мой муж и многие повара готовили в прямом эфире, делясь рецептами с аудиторией. Я назвала это «терапевтическими эфирами», потому что лучшее лекарство от тревоги — что-то сделать хорошо, с ожидаемым результатом, и получить обратную связь. Да, мир катится непонятно куда, но пирог поднимется на положенную высоту, соус для пасты будет нужной консистенции,

потому что вы это умеете и все сделали правильно. И такая маленькая победа становится точкой опоры.

Как мы становимся суперкомпетентными профи?

Выдающиеся профессионалы и их мастерство стали предметом научного интереса ученых совсем недавно. Самый известный представитель этого направления — профессор университета Флориды Андерс Эрикссон.

По сути, перед исследователями встают два вопроса:

1. Что отличает выдающегося профессионала от просто профессионала?
2. Каким образом лучше учиться и совершенствоваться, каков самый надежный путь к выдающимся результатам?

Наиболее известна и популярна концепция про десять тысяч часов, необходимых, чтобы стать экспертом в любой теме.

Но это неполный ответ. Можно 20 лет заниматься одной и той же темой и не стать выдающимся профессионалом. Важнейшее отличие среднего профессионала от выдающегося в другом: *как* проводить эти часы.

Углубленная практика

Десять тысяч часов, потраченных на повтор одних и тех же действий в надежде стать лучше, — вот стандартная практика. Она выводит на определенный уровень мастерства, достаточный для

выполнения работы с ожидаемым качеством. Но после развитие навыка останавливается, если не начать прицельно совершенствоваться.

Углубленная (или целенаправленная) практика (deliberate practice) предполагает не бесконечное повторение, а вдумчивое, рассудительное старание.

Андерс Эрикссон приводит пример и поясняет разницу:

«*Преподаватель.* В журнале отмечено, что вы занимаетесь по часу в день, но экзамен по фортепиано сдали только на три. Почему так?

Ученик. Даже не знаю, что со мной стряслось. Еще вчера я был уверен, что сыграю все без проблем.

Преподаватель. Сколько раз вы отыграли партитуру?

Ученик. Десять или двадцать, точно не помню.

Преподаватель. А сколько раз вы отыграли ее без ошибок?

Ученик. Э-э, не знаю. Наверное, пару раз.

Преподаватель. Ну хорошо. А как именно вы занимались?

Ученик. Да просто играл, и все.

Это типичный пример "наивной" практики. "Я просто играл". Просто махал битой в надежде попасть по мячу. Просто слушал последовательности цифр и пытался их запомнить. Просто смотрел на примеры по математике и старался их решить.

Углубленная практика, как следует из названия, предполагает более вдумчивый, спланированный и сконцентрированный подход.

Важная особенность такой практики — наличие четко сформулированных и определенных целей. Тот самый ученик из диалога добился бы куда большего успеха, если бы ставил перед собой

реальные цели — например, “сыграть партитуру до конца и на нормальной скорости без ошибок три раза подряд”. Без этого очень сложно понять, двигаешься ты вперед или стоишь на месте»[31].

Получается, вопрос действительно не в часах, а в сосредоточенном отрабатывании и сфокусированности на конкретной цели. Назовем это первым компонентом углубленной практики.

Второй компонент — разбор полетов. Он позволяет не просто зафиксировать ошибки или победы, но и, разложив их по частям, изучить подробнее.

А теперь об удивившем меня феномене: когда человек именно так подходит к своим задачам, он по-другому относится к тому, что делает. Ему становится интереснее, меняется качество присутствия: помните, в главе 4 мы говорили о том, что дело, которому мы уделяем повышенное внимание, дает нам другое ощущение?

До того как я стала рассказывать об этом, я прочувствовала это на себе. Однажды я осознала, что набрала достаточное количество часов (для выхода на приемлемый уровень), а дальше все постепенно стало походить на рутину. Одно и то же расписание, одни и те же действия. Но рутина была не снаружи, а в моей голове. Стоило мне по-другому начать ставить себе задачи внутри сложившегося подхода, как я ощутила рост интереса и приток энергии. Например, разбираю какой-то вопрос, допустим страхи. Решаю разработать оптимальный алгоритм для их выявления у своих клиентов и последующей проработки. На анализ уходит много времени, появляются новые гипотезы и идеи, они отрабатываются на практике, проступают контуры нового подхода,

[31] *Эрикссон А., Пул Р.* Максимум. Как достичь личного совершенства с помощью современных научных открытий. М., 2016. С. 55.

снова практика и анализ — и наконец я получаю результат. Мои ощущения в процессе классные.

«Исследования профессионалов в разных сферах показывают, что после определенного периода результативных занятий полученный навык становится частью вашей мотивации. Вы начинаете гордиться тем, что делаете, радоваться комплиментам окружающих и в целом по-другому воспринимать самого себя: думать о себе как об отличном ораторе, или скрипаче, или мастере оригами. Как только вы понимаете, что этим новым образом вы обязаны многим часам занятий, последующие часы воспринимаются уже скорее как инвестиция в будущее, чем просто трата времени», — подтверждает Эрикссон[32].

Теперь поговорим про вторую концепцию развития мастерства. Она восходит к нейронаукам и идеально дополняет то, что мы только что обсудили, а также объясняет, почему все работает именно так, — но уже на уровне физиологии.

Миелиновая теория

Регулярно повторяющиеся интеллектуальные занятия способствуют росту миелина — вещества, которое можно назвать изоляцией, покрывающей нервные волокна и увеличивающей скорость передаваемых по ним сигналов[33].

---

[32] *Эрикссон А., Пул Р.* Максимум. Как достичь личного совершенства с помощью современных научных открытий. М., 2016. С. 414.

[33] Почитать об этом: *Douglas Fields R.* Electric Brain: How the New Science of Brainwaves Reads Minds, Tells Us How We Learn, and Helps Us Change for the Better. Dallas, 2020; *Miller E.* M. Intelligence and Brain Myelination: A Hypothesis // Personality and Individual Differences. 1994. Vol. 17. P. 803–832.

“Выдающимися мы делаем себя сами, и наше влияние на этот процесс колоссально.”

Вот почему миелин играет ключевую роль в становлении вас как мастера. Мы практикуемся, отрабатываем навыки, и постепенно миелиновая оболочка задействованных в этом процессе нейронов и нервных связей между ними становится толще, что обеспечивает быструю передачу сигнала, и наши действия становятся четче и эффективнее.

Но просто автоматическое повторение без включения в задачу не сработает — нужна та самая углубленная практика.

«Каким образом создаются подобные "супер-пупер-связи"? Это происходит, когда человек действует на грани своих умственных или физических возможностей, в затруднительных ситуациях совершает ошибку за ошибкой, исправляет их, движется дальше и допускает новые промахи, постоянно продвигаясь вперед в освоении трудного материала», — пишет Джо Боулер, профессор Стэнфорда, исследовательница и педагог[34].

В «Никогда-нибудь» я уже начала битву с подходом «дано или не дано», который до сих пор держит в своих тисках многих из вас, не считающих себя особо талантливыми или выдающимися. Выдающимися мы делаем себя сами, и наше влияние на этот процесс колоссально.

История, которой я хочу поделиться, — лучшая иллюстрация этой мысли. Кстати, ее рассказал именно Андерс Эрикссон[35], и я могу предположить, насколько она повлияла на его собственный интерес к теме.

---

[34] *Боулер Дж.* Безграничный разум. Учиться, учить и жить без ограничений. М., 2020. С. 64–65.

[35] *Эрикссон А., Пул Р.* Максимум. Как достичь личного совершенства с помощью современных научных открытий. М., 2016. С. 495 и далее.

«Трудная пьеса, которую исполнял Паганини, подходила к концу. Публика... наслаждалась прекрасными звуками, когда вдруг одна из четырех струн на скрипке лопнула. Публика была удивлена и разочарована столь неожиданным финалом, но Паганини, к радости слушателей, продолжил играть. Пьеса была столь прекрасна, что хорошо звучала даже на трех струнах. Затем у скрипача лопнула еще одна струна, но он продолжал играть. В этот раз радость слушателей смешалась с удивлением: как же он собирается извлечь прекрасную мелодию всего из двух струн? Для этого требовалась невероятная гибкость пальцев и еще более невероятная скорость. Публика не верила своим ушам: мелодия звучала все так же прекрасно. Паганини, играющий на скрипке с двумя струнами, превосходил любого другого скрипача с полноценной скрипкой.

А затем... Лопнула третья струна. Но Паганини не смутило и это. Он доиграл произведение всего на одной струне, и его пальцы при этом порхали над скрипкой с невероятной скоростью. Публика была в восторге.

Тогда я был уверен, что Паганини, если история не врала, обязан был обладать каким-то необычайным, волшебным даром, который позволил бы ему сотворить такое. Уже будучи взрослым ученым, несколько лет изучавшим целенаправленную практику, я вспомнил эту историю и решил разузнать о ней подробнее и понять, как такое было возможно.

Первое, на что обращаешь внимание, когда читаешь про Паганини, — это то, насколько прогрессивным скрипачом он был. Он самостоятельно придумал несколько новых техник игры на скрипке, совершенно революционных для своего времени. Паганини также был первоклассным шоуменом, он обожал выступать и шокировать своими трюками публику. Так до него не вел

себя ни один скрипач. Ключ к пониманию истории об одной струне я нашел в одной старой научной статье, в которой приводился рассказ самого Паганини об этом курьезе.

На концерты Паганини всегда ходила одна его поклонница, которая приглянулась скрипачу. Она так понравилась маэстро, что он решил посвятить ей пьесу и исполнить ее на следующем концерте. Произведению он решил дать название "Любовная сценка", а его мелодия напоминала разговор двух влюбленных. Пока Паганини работал над пьесой, ему пришла в голову идея убрать две средние струны. Верхняя струна должна была олицетворять женский голос, а нижняя — мужской.

Выступление Паганини имело бешеный успех, и после концерта ему передали очень необычную просьбу. Дама из семьи Наполеона, о которой Паганини отзывался как о "принцессе", спросила, не сможет ли он сочинить произведение, которое можно было бы сыграть на одной струне.

Паганини согласился и назвал свое новое сочинение для струны соль "Наполеон" в честь приближающегося дня рождения императора. Публика благосклонно приняла и эту композицию, и Паганини еще больше заинтересовали произведения для скрипки с одной струной.

Паганини, как мы уже говорили, был прирожденным шоуменом. Когда он ввел в свой репертуар пьесы для одной струны, он не предупреждал на концертах о том, что будет сейчас их играть. Вместо этого он намеренно немилосердно терзал струны, пока они не лопались одна за другой и не оставалась одна лишь струна соль, на которой он и завершал композицию. Он специально сочинял пьесы с прицелом на этот трюк: большая часть композиции исполнялась на четырех струнах, затем шла часть для трех струн, двух и в конце — для одной струны соль.

Публика никогда не слышала ничего подобного и даже не знала, как могут звучать мелодии, исполненные на одной струне. Слушатели только понимали, что Паганини исполняет что-то необычайно прекрасное и умудряется делать это с тремя порванными струнами».

Надеюсь, я убедила вас, что нам под силу сделать самих себя выдающимися профессионалами.

Но теперь-то будет хеппи-энд про «жили эти профессионалы долго и счастливо»? Увы, не все так просто.

Итак, вы профи! Но приключения только начинаются

«Предпринимательство — это каждый день узнавать, что ты дурак», — говорит Катя Ленгольд, предприниматель из Кремниевой долины (она же автор бестселлера «Просто космос»[36]). При этом Катя любит то, что делает: в этом нет сомнений ни у кого, кто видел ее горящие глаза.

Про писательство я бы сказала то же самое. Когда пишешь, переживаешь гамму чувств и отношений к самому себе. Сегодня кажется, что ты написал гениальный абзац, завтра он выглядит банальным, послезавтра ты вообще не можешь подойти к этому тексту. Затем пересекаешь эту долину смерти, возвращаешься и пишешь снова, потому что это действительно классно.

---

[36] *Ленгольд К.* Просто космос. Практикум по Agile-жизни, наполненной смыслом и энергией. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Анастасия Иванова, автор бестселлера «Как перестать учить иностранный язык и начать на нем жить»[37], рассказала мне о своем опыте авторства: «Через три-пять часов беспрерывного написания книги я начинала чувствовать, как сильно у меня ломит спину, слезятся глаза, как сводит кисти рук и как сильно болят локти. Это вообще было у меня впервые в жизни — больные локти. Но от многочасового написания книги, остановить которое я не могла, так как поток — он и есть поток, в него входишь в ощущении счастья и не видишь уже больше ничего, я действительно испытывала невероятную боль в локтях. И все равно это точно были одни из лучших моментов моей жизни!»

Hi-fi-дизайнер Роман делится: «Есть тип колонок, который очень не любят крупные производители, потому что конструкцию корпуса при массовом производстве сложно повторить. Я попытался такую сделать сам. Расчеты и чертежи переделывал несколько раз, в итоге одну сделал — не заиграла, хотя вроде все было правильно. Долго не мог понять, в каком месте ошибся, и на неделю вообще пропало желание дальше с этим экспериментировать, хотелось прототип просто топором порубить. Я его от греха подальше поставил в дальнюю комнату. Через несколько дней сел, все еще раз посмотрел и нашел ошибку».

О чем это говорит? Такое состояние — это норм, ведь именно в потоке наше мастерство встречается с проблемой. Если вы профессионал, это не значит, что вы всегда будете довольны собой и избежите сомнений, мук и дискомфорта.

Но это еще не всё. Пора вас познакомить с тремя профессиональными демонами, хотя, скорее всего, вы с ними уже встречались и легко узнаете их.

---

[37] *Иванова А.* Как перестать учить иностранный язык и начать на нем жить. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

Профессиональные демоны

Синдром самозванца: «Да кто я такой, чтобы...»

Согласно исследованиям время от времени это ощущение испытывают до 70% взрослых профессионалов[38]. В глубине души успешный человек считает, что не так уж и хорош, а причина его успеха — удачно сложившиеся обстоятельства. Зато причина любой неудачи — он сам.

Что примечательно, синдром самозванца был открыт человеком с синдромом самозванца — Паулиной Клэнс. В 1960-е годы, когда она была аспиранткой и изучала клиническую психологию, ей все время казалось, что «кого ни возьми — все умнее меня»[39].

Она первой в своей семье поступила в университет и все время ощущала свое несоответствие этому месту: «Меня и пускать-то сюда не должны были».

Несмотря на сомнения, Паулина успешно окончила университет, а потом аспирантуру. Защитив диссертацию, получила приглашение на работу в Оберлинский колледж — престижный частный гуманитарный вуз в штате Огайо. Там она преподавала и проводила психологические консультации. К своему удивлению, она обнаружила, что ученики колледжа — дети из высокообразованных семей, выпускники частных школ с отличными рекомендациями и высокими оценками, — мучаются знакомыми ей страхами. Тогда она поняла, что это не только ее проблема, и стала изучать этот вопрос. В 1978 году термин «синдром

---

[38] *Clance P. R.* The Impostor Phenomenon: Overcoming the Fear that Haunts Your Success. Atlanta: Peachtree Publishers, 1985.

[39] История изложена в: *Кадди Э.* Присутствие [духа]. Как направить силы своей личности на достижение успеха. М.: Азбука, 2016.

самозванца» впервые прозвучал в научной публикации, обобщающей результаты этого исследования[40], а Паулина Клэнс стала очень востребованным ученым.

Как понять, есть ли у вас синдром самозванца?

Ответьте, посещают ли вас время от времени следующие мысли:

- ☐ *Я часто произвожу впечатление более компетентного человека, чем есть на самом деле.*
- ☐ *Когда люди благодарят меня за достижения, я боюсь, что в будущем не смогу соответствовать их ожиданиям.*
- ☐ *Иногда я думаю, что моя нынешняя позиция – результат того, что я просто оказался в нужное время в нужном месте.*
- ☐ *Я боюсь, что люди, мнение которых для меня важно, поймут, что я не такой, каким кажусь.*
- ☐ *Провалы мне проще вспомнить, чем успехи.*
- ☐ *Иногда кажется, что мой успех – результат ошибки.*
- ☐ *Мне некомфортно выслушивать комплименты за мои достижения или способности.*
- ☐ *Я считаю, что в моих достижениях нет ничего выдающегося.*
- ☐ *Иногда мне страшно, что окружающие могут заметить, сколь многого я не знаю.*
- ☐ *Мне страшно браться за новое, так как это увеличивает риск провала.*
- ☐ *Когда говорят о моих результатах или достижениях, мне всегда хочется приуменьшить свою роль.*
- ☐ *Мне неприятно сравнивать себя с другими, потому что они более умные и способные.*

---

[40] *Clance P. R., Imes S. A.* The Imposter Phenomenon in High Achieving Women: Dynamics and Therapeutic Intervention // Psychotherapy: Theory, Research & Practice. 1978. Vol. 15. No 3. P. 241–247.

Ну как? Это про вас?

Я называю себя ветераном борьбы с синдромом самозванца. Моя первая книга (да и вторая, чего уж греха таить) была написана под его тревожный шепот. Помню, однажды я зашла на OZON и Amazon, чтобы посмотреть, что уже издано на эту тему, и моментально почувствовала себя человеком, который оказался завален горой похожих книг. «Что? Их столько??? Зачем миру еще одна?» — подумала я и надолго отложила свою идею. А когда книга уже вышла и я, придя на первую встречу с читателями, увидела полный зал, то секунду-другую всерьез размышляла, не ошиблись ли они мероприятием. Мой клиент, известный специалист по маркетингу, часто перед выступлениями пишет мне: «С чего я вообще решил, что мне есть что сказать?»

«Интересно, что "синдрому самозванца" чаще всего подвержены наиболее эффективные люди. Когда я рассказываю об этом в аудиториях Гарвардского, Йельского, Стэнфордского университетов и Массачусетского технологического института <...> я вижу, как студенты издают вздох облегчения, поскольку понимают, что у этого чувства есть название и они не единственные, кто его испытывает», — пишет специалист по коммуникациям Оливия Фокс Кабейн[41].

По моим наблюдениям, синдром самозванца обостряется в значимых для человека ситуациях: важные встречи, выступления, новая роль, сложный проект, карьерный поворот. То есть тогда, когда мы нужны себе полными сил!

Что делать?

Первое, что помогает, — просто знать об этой проблеме. Само по себе это обладает терапевтическим эффектом.

---

[41] *Кабейн О. Ф.* Харизма. Как влиять, убеждать и вдохновлять. М.: Альпина Паблишер, 2015. С. 117.

Есть отличная техника, сотни раз проверенная на практике, в том числе и моей. Я называю ее «100 спасиб», и вот в чем она состоит: я документирую все самые заряженные «спасибо», которые получаю (письма, истории с благодарностями, результаты моих клиентов, отзывы с выступлений — все, что приходит). Чаще всего я делаю скриншоты и складываю в специальную папку, которая так и называется — «100 спасиб». Как только на меня начинают накатывать типичные самозванческие вопросы, я достаю телефон, листаю эти фото, и меня отпускает. Я вижу доказательства своей состоятельности.

Но самый важный практический совет звучит так: включить режим мастера. То есть перевести фокус с себя на задачу.

Расскажу, как это работает. Допустим, я готовлюсь к выступлению. Меня атакуют страхи самозванца: «Скажу ли я что-то ценное?.. Да и знаю ли я что-то ценное вообще?.. Произведу ли я хорошее впечатление на аудиторию?.. Не закончится ли это разочарованием и провалом?»

Но что, если я задам себе другие вопросы:

«Чем я хочу поделиться? Чем хочу помочь? Какую задачу я решаю?»

Моя роль сразу же меняется. Я перестаю размышлять о своих переживаниях, вместо этого включаю профессионала: думаю не о себе, а о задаче. Не могу сосчитать, сколько раз это меня выручало. Я физически ощущала смену регистра. Волнение не пропадает, но становится конструктивным. Попробуйте: это незабываемо. Сейчас я переключаюсь уже на раз, при первых сигналах самозванца (да-да, они никуда не делись, просто я научилась с ними работать).

По сути, я предлагаю сменить источник энергии: черпать ее не из веры в себя, а из веры в то, что вы делаете, из смысла, которым наполнена ваша работа.

“Режим мастера — это переключение фокуса с себя на задачу.”

Как отличить синдром самозванца от хронически низкой самооценки? На мой взгляд, разница в том, постоянно вы испытываете эти симптомы или время от времени. Если просвета совсем нет и вы живете и работаете с такими мыслями, — скорее всего, это низкая самооценка, то есть системная проблема, которую стоит проработать со специалистами.

Эффект Даннинга — Крюгера

«Нет более уверенного доктора, чем тот, который только что закончил институт».

Эффект Даннинга — Крюгера — когнитивное искажение, смысл которого я бы выразила так: профессионал сомневается — дилетант никогда.

Этот эффект был изучен и описан в 1999 году социальными психологами Джастином Крюгером и Дэвидом Даннингом[42]. Они не первыми заметили этот парадокс. Мыслители с глубокой древности стремились постичь его.

«Я знаю, что ничего не знаю» (Сократ).

«Знающий не говорит, говорящий не знает» (Лао-цзы).

«Истинное знание — в том, чтобы знать пределы своего невежества» (Конфуций).

«Невежество чаще рождает уверенность, нежели знание» (Чарльз Дарвин).

---

[42] *Kruger J., Dunning D.* Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments // Journal of Personality and Social Psychology 1999. Vol. 77. No. 6. P. 1121–1134.

«Одно из неприятных свойств нашего времени состоит в том, что те, кто испытывают уверенность, глупы, а те, кто обладает хоть каким-то воображением и пониманием, исполнены сомнений и нерешительности» (Бертран Рассел).

В основном, конечно, имеют в виду дилетантов и их ощущение безоговорочной уверенности, но эффекту Даннинга — Крюгера подвержена и другая группа — те самые сомневающиеся профессионалы. Чем глубже вы в теме, тем больше осознаете, как многого не знаете.

В прошлом году вышел документальный сериал «Диагноз». Он снят по материалам колонки в The New York Times. Автор колонки — доктор Лиза Сандрес, врач-терапевт из Йельского университета. В начале первой серии она сказала: «Поступая на медфак, я думала, что понимаю, кто такой врач. Я думала, что диагноз как таблица умножения — шестью четыре всегда двадцать четыре. Но чего я не понимала — нет одного ответа, есть десятки ответов. И я подумала: это не таблица умножения, это детективная работа». С каждым годом Лиза все сильнее осознавала, что вопросов становится больше, чем ответов.

Люди с низким уровнем квалификации не способны оценить, насколько он низкий, а люди с высоким уровнем квалификации страдают от осознания, как много они пока не знают. Это не очень комфортное ощущение — ведь оно ставит под сомнение наше чувство компетентности.

Антидот здесь простой — знать, что так бывает и это норм. Помогают те же техники: включение режима мастера и подтверждение собственной компетентности.

Перфекционизм

Психологи различают созидательный и разрушительный (невротический) перфекционизм. На кого направлен его разрушительный эффект? Конечно же, на нас самих. Но обо всем по порядку.

В моей практике перфекционисты встречаются чаще всего среди тех клиентов, кто переживает серьезное профессиональное выгорание. Я считаю, эти факторы связаны напрямую.

Перфекционист искренне полагает, что если он все делает правильно, например много работает и достигает всех поставленных целей, то все будет хорошо. Когда происходит что-то незапланированное (например, ошибка, неудача или плохое событие — сокращение или кризис), картина мира рушится. Человек испытывает огромное разочарование и переживает тяжелый личный кризис.

Перфекционист выбрал самую сложную в мире роль — быть идеальным и правильным. К чему это приводит? «Основное чувство, которое вы испытываете, — напряжение, — пишут психологи Джеффри Янг и Джанет Клоско. — Вам никогда не удается расслабиться и насладиться жизнью. Вы все время неистово рветесь вперед. Вы боретесь за то, чтобы быть лучше всех в любом деле, будь то учеба, работа, спорт, хобби, отношения или секс. <...> Вы должны быть идеально креативным и идеально организованным человеком»[43].

Я встречала многих профессионалов, которые долго находятся в экстремально аварийном режиме. Вот один из таких примеров: «Я всегда на пределе, — рассказывает Людмила, специалист по слияниям и поглощениям, которая уже пару лет работает даже по выходным. — Я не представляю, как это можно — взять и отдохнуть. Или перейти на четырехдневную неделю. У меня столько задач, которые

[43] *Янг Дж., Клоско Д.* Прочь из замкнутого круга! Как оставить проблемы в прошлом и впустить в свою жизнь счастье. М.: Бомбора, 2019.

я — и только я — должна сделать, и от этого зависит не мое эго, а большие сделки. А кроме этого я постоянно думаю о фитнес-клубе, куда тоже надо ходить, о книжках, которые надо прочитать, и куче всего отложенного в закладки, которое ждет своего часа».

Но приводит ли это к выдающимся результатам? Оказывается, нет. И это справедливо даже для спорта, где результаты измерить легче всего и прогресс как на ладони: «Перфекционисты почти никогда не достигают наивысших вершин в спорте. Они не умеют выживать, находясь на спортивном олимпе. На этом уровне важнее даже не просто не быть перфекционистом, а приучать себя к мысли, что спорт, особенно профессиональный, не может обойтись без неудач и ошибок, и учиться их преодолевать»[44].

Главная проблема профессионалов с разрушительным перфекционизмом — они никогда не чувствуют себя достаточно компетентными. Даже упражнения про результаты и режим мастера здесь бессильны. Никакие доказательства не сподвигнут такого человека сказать, что он что-то сделал классно, и порадоваться своим успехам. Замкнутый круг: усилия прилагаются гигантские, а цикл «процесс — результат» все время остается незавершенным. Получается, вместо фактов о больших и маленьких победах накапливаются факты о больших и маленьких неуспехах.

Разрушающий перфекционизм — это про вас? Вот наиболее частые установки — проверяйте:

— я должен **все** знать и **во всем** разбираться;
— я должен **всем** помочь;
— результат — **все** или ничего;
— у меня **нет права** на ошибку или незнание.

[44] *Ротелла Б., Каллен Б.* Психология чемпионов. Мышление, приводящее к победе в спорте и жизни. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. С. 162–163.

Если вы осознаёте, что это про вас, и чувствуете накапливающееся напряжение, лучше всего проработать это с профессиональным психологом.

Если вы созидательный перфекционист, который строг к себе, бьется за результаты, но при этом получает удовольствие, то все хорошо и ничего с этим делать не надо.

P.S. Как перфекционист перфекционисту: а вы знаете, что рейтинг Шекспира на Goodreads 3,87 (из возможных 5,0)?

Главное

Боль и сомнения — часть пути к мастерству. Это не сигналы, что мы идем не туда, хотя иногда именно так и кажется.

Ощущать себя компетентным — важная потребность взрослого профессионала. Как подтвердить это? Есть только один способ — увидеть собственный результат. К счастью, нам не нужно собирать доказательную базу из успехов, достойных Нобелевской премии. Микроуспехи и маленькие победы имеют то же психологическое значение.

Три концепции объясняют, каким образом мы совершенствуемся и достигаем профессиональных вершин. Самая известная — «десять тысяч часов». Она хороша для выхода на определенный уровень, но затем исчерпывает себя. Ученые предлагают использовать подход «углубленная практика»: это сосредоточенное отрабатывание определенной задачи, а также разбор сделанного. Миелиновая теория описывает, каким образом регулярно повторяющиеся занятия воздействуют на нейроны и нейронные связи, укрепляя наши навыки.

Зная это, мы действительно можем «сделать себя сами» и увеличить заложенный в нас потенциал.

Но увы, профессиональное мастерство не спасает от сомнений и мук, которые знакомы любому профессионалу. На всех этапах развития нас сопровождают три демона: синдром самозванца, эффект Даннинга – Крюгера и разрушительный перфекционизм. С ними можно сосуществовать, но иногда требуется помощь специалиста.

Когда мы фокусируемся на своей теме, углубляемся в нее и включаем режим мастера, то нечаянно можем затуннелиться и понять, что больше не видим горизонтов и у нас нет ответа на вопрос «Куда расти дальше?». Что делать? Именно об этом следующая глава.

Глава 8

«Не вижу, куда расти!» Растуннеливание

Не видите вариантов — это не значит, что их нет. Туннель, занятой профессионал и ловушка компетенций. Навигатор без данных. А что, так можно было? Ролевые модели и другие пути к новым горизонтам

— Я ощущаю потолок, и у меня начинается паника: не понимаю, куда расти, — призналась Инга, специалист по корпоративному обучению, когда мы встретились в Москве попить кофе. — Я уже десять лет в теме, мне даже показалось, что она себя исчерпала. Но в прошлом месяце мне надо было подобрать программы обучения не для целого подразделения, а для одного менеджера, на которого у компании большие планы. И мне понравилось! Я перелопатила кучу информации, учла множество разрозненных факторов — это была классная живая задача. Вот чем бы я занималась и дальше: составляла план развития под цели конкретного человека. Если б можно было изобрести такую профессию...

— Так она существует, — заметила наша вторая знакомая, Лилия. — Это же тьютор. Моя подруга сейчас как раз этим и занимается, только она работает с подростками. Но есть и тьюторы для взрослых.

“Мы ощущаем себя
в тупике и не видим
возможностей
не потому, что их нет.
Нам просто их
не разглядеть с того
места, где мы сейчас
находимся, —
из туннеля.”

Инга потрясенно молчала. В своей практике я видела много таких озарений: ответ был совсем рядом, на расстоянии вытянутой руки, в вашей же сфере, но вы его просто не замечали.

После многих лет практики я пришла к выводу: мы ощущаем себя в тупике и не видим возможностей не потому, что их нет. Нам просто их не разглядеть с того места, где мы сейчас находимся, — из туннеля.

Почему профессионалы затуннеливаются?

Если такое произошло с вами — не печальтесь. Это нормально и даже закономерно. А чем более вы успешны и востребованы, тем выше вероятность, что это с вами произойдет.

Давайте разберем главные причины затуннеливания.

Причина первая: у занятого профессионала отключается периферическое зрение

«Потому что не-ког-да просто смотреть по сторонам. Много работы. Я пашу, — говорит Виктор, менеджер проектов в IT-компании, — а дома у меня жена и два сына. И поверь, я ни минуты свободного времени не готов тратить на мысли о чем-то еще, кроме семьи. Ну а на работе плотность задач такая, что выдохнуть некогда».

Причина вторая: ориентация на одну конкретную цель

Антонина несколько лет назад решила, что ее главная цель — стать партнером в консалтинговой компании, где она работала. Траектория была понятная, требовала полного вовлечения и часто ненормированного графика, ибо проекты сложные, а конкуренция высокая. Эта цель — конкретная точка на горизонте — все время была у нее перед глазами, и вдруг: «О ужас, однажды, сидя на очередном командном митинге, я поняла, что больше не хочу играть в эту игру и карабкаться к этому статусу. У меня не хватит выносливости, да и выигрыш сомнительный — еще больше работать. Второе, что я поняла, — за эти годы я даже не задумывалась, что еще мне интересно. В итоге я будто в вакууме, ноль альтернатив».

Причина третья: ловушка компетенций[45]

В предыдущей главе мы говорили о том, как важно профессионалу ощущать свою компетентность. Однако у этой потребности может быть и негативная сторона — когда не хочется покидать пределы той зоны, где вы точно хороши. Григорий работает в отделе финансов и отвечает за контроль. Он признается: «Когда ко мне обращаются с другими вопросами или я участвую в других проектах, то чувствую, как с твердой почвы перехожу на зыбкую поверхность, и мне туда вовсе не хочется».

[45] Термин «ловушка компетенций» взят из книги Эрминии Ибарры «Действуй как лидер, думай как лидер» (М.: ЭКСМО, 2017).

Причина четвертая: выгорание в теме и поиск чего-то максимально непохожего

Когда в 2011 году мы уезжали в Париж, я могла представить себе любой вариант развития моей карьеры, но только не в той теме, в которой я тогда работала и в которой я сейчас. Почему? В то время я даже не знала, что существует такая работа — независимый карьерный консультант. Сейчас в это сложно поверить, ведь за последние годы это направление стало быстрорастущим трендом. Но тогда я не знала, хотя могла бы, — тема была рядом. Я и не думала искать ответ так близко, увы, у меня возникла когнитивная слепота, я была абсолютно уверена: я ищу совсем непохожее на все, чем занималась прежде.

Мы говорили об этом в главе про мечты. Я потеряла интерес не к теме в целом, а к формату, в котором тогда действовала. Тема — развитие карьеры. Формат — корпоративный Talent-специалист. Для меня между ними стоял знак равенства: если мне не нравится быть корпоративным Talent-специалистом, значит, тема развития карьеры мне неинтересна. Логика так себе, но кто из выгорающих анализирует это с ясной головой?

Любая из этих причин может вызвать затуннеливание — это нормально и легко поправимо. Главное — не принять отсутствие информации в вашем поле зрения за отсутствие информации вообще. В каждой сфере есть слепые для нас зоны — это данность. Это норм. Прямо сейчас по вашей теме выходят книги, о которых вы не знаете, происходят события, о которых вы не слышали, обсуждаются вопросы, с которыми вы никогда не сталкивались.

Это не проблема. Проблема возникает, когда вы начинаете перекапывать только участок в вашем поле зрения в надежде найти там все варианты и ответы.

Тупик надо перерастать, а не перекапывать

Представьте, вы отправились в отпуск в новое интересное место, приземлились в аэропорту, взяли машину напрокат, включили навигатор, пытаетесь задать пункт назначения, но ничего не получается. Навигатор пустой. В него не загружена карта. Это лучшая метафора того, что происходит с профессионалом, который готов расти, но не видит вариантов и обескуражен тем фактом, что ему не из чего выбирать.

В реальности существует все, что ищет профессионал, но в его навигаторе таких данных нет. Выход только один: загрузить карту.

Чаще всего мы узнаем о новых вариантах спонтанно. Например, когда на встречах я прошу всех представиться, несколько профессий непременно оказываются открытием для аудитории. Так, однажды многие участники впервые услышали о профессии витриниста и ритейл-дизайнера. В Facebook одна девушка рассказала мне про интересную нишу в маркетинге — minimal viable branding (минимальная версия бренда).

Многие писали, что новый ракурс помог им посмотреть на свои сферы повнимательнее. На лекциях у меня часто работают скрайберы (специалисты по визуальным конспектам). И многие спрашивают: а кто это? Такое бывает?

Меня заинтересовала история Ольги, витриниста. Я расспросила ее, как она пришла к этой профессии.

«Я была успешным ивент-декоратором: это ниша, где приветствуется креатив и сумасшедшинка. Параллельно я училась интерьерному дизайну, но быстро поняла, что для меня это скучно. Я чувствовала,

что могу работать на больших скоростях, использовать театральные эффекты.

Витринистика появилась в моей жизни случайно. В то время в Россию начали приходить сетевые бренды типа Zara. Я видела готовые витрины и однажды подумала: их ведь тоже оформляют декораторы и дизайнеры, кто эти люди?

И вот в разговоре со знакомой неожиданно я порекомендовала ее дочери – тоже дизайнеру – поискать очень узкую нишу, произнесла: "Ну, например, в витринистике..." – и вдруг почувствовала сильную вибрацию по всему телу. Придя домой, сразу же стала искать в интернете это слово и нашла курсы в Италии. Прошла обучение в Милане и, вернувшись, начала развивать это направление с нуля».

А что, так можно было?

Приведу пример диалога у меня в комментариях в Facebook:

– Я недавно видела объявление о поиске догситтера. Это как бебиситтинг, но только с собакой. Молодая пара англичан искала такого человека, чтобы питомцу было не тоскливо, когда они на работе... Не знаю, профессия ли это, но выглядит удивительно.

– У меня есть догситтер. Она живет у меня, когда я уезжаю. А сама я по профессии зоопсихолог.

Еще несколько цитат-открытий:

«В конце прошлого года получила диплом нейрокинезиолога – специалиста по переформатированию нейронных связей. Это дополнительное образование к системной терапии психотравмы, которой я занималась до этого».

«Недавно прочла о новой профессии “цифровой лингвист”. Она связана с внедрением искусственного интеллекта в жизнь людей и разработкой алгоритмов взаимодействия искусственного интеллекта с человеком. Я сама работаю в IT, а мое хобби – языки! Никогда четко не представляла, как это можно связать, поэтому очень удивилась и вдохновилась идеей оказаться в числе первых в этой области!»

«На вашей лекции встретила девушку, которая занимается маркетингом в сфере искусства, и для меня открылся дивный новый мир культурных проектов, галерей, прекрасных событий. А я уже почти подумала, что маркетинг – не мое...»

«Я училась на экономе. Было ок, но не торкало. Заканчивала бакалавр, не знала точно, куда дальше. Познакомилась с парнем, который учился на финансовом. Начала листать его учебные записи, внутри зажегся огонек. Полистала его книги, огонь усилился. Так я открыла для себя финансы».

«Мне нравится красота, смыслы и маркетинг. Маркетинг в моей жизни был всегда. А сейчас мне доставляет удовольствие рассказывать просто о сложном с помощью четкой структуры текста, визуализации и правильных слов. Первый раз почувствовала, что можно по-другому – нескучно и понятно, когда увидела презентацию стратегии рекламного агентства. И я поняла, что хочу так же. Теперь я сценарист презентаций».

«После двух лет обучения на стилиста я начала практику, но был ступор с самоидентификацией. И я решила зайти на YouTube и пересмотреть 20 разных стилистов, любых. И мне почти никто не понравился, два человека плюс-минус были близки по духу. Но двадцать третьим была девушка – ювелирный стилист, аналитик моды, работающая с украшениями. Не отрываясь посмотрела два видео с ней и поняла, что

сюда мне очень надо. Увидела, что она читает лекцию в другом городе, спросила, будет ли запись. Она ответила, что есть онлайн-курс. В итоге я отучилась у нее, прошла этот курс. Теперь я ювелирный стилист».

Каждый раз после таких историй у многих загораются глаза.

Как видите, герои не подозревали, какая информация повлияет на них в поворотный момент. Варианты нельзя было придумать или догадаться о них, хорошенько поразмыслив, — их нет в голове. Они либо попадают в ваш навигатор, либо нет.

Полезны не только готовые ответы, но и свежие идеи, ведь они сработают на расширение горизонтов и перерастание тупика.

Возьмите, например, «Атлас новых профессий» (www.atlas.100.ru). Он построен на анализе трендов и прогнозах о том, какие профессии появятся в разных отраслях. Допустим, я работаю в сфере образования и я чувствую, что достигла потолка. Куда расти — непонятно.

В атласе перечислено 11 профессий в сфере образования, которые, по мнению авторов, станут актуальны в ближайшем будущем — или уже актуальны. Вот они:

— разработчик инструментов обучения состояниям сознания;
— игропедагог;
— разработчик образовательных траекторий;
— тренер по майнд-фитнесу;
— экопроповедник;
— организатор проектного обучения;
— тьютор;
— игромастер;
— модератор;
— ментор стартапов;
— координатор образовательной онлайн-платформы.

Это интересная информация, которой не видно из туннеля. Можно почитать подробнее, погуглить каждую профессию, поискать, есть ли программы обучения и курсы. Так или иначе, в вашем поле зрения появятся новые данные. Будет о чем подумать. Растуннеливание началось!

Вы наверняка заметили, что открытия, о которых вы только что прочитали, случались спонтанно и к ним вел окольный путь. Давайте попробуем сократить этот маршрут и значительно его упростить. Сделаем процесс получения новых данных интересным и управляемым.

Самый короткий выход из туннеля

Я предлагаю простейший способ создать пространство вариантов в рамках определенной темы:

1. Найдите три **книги**, которые вышли по этой теме за последний год.
2. Найдите три **события**, которые состоялись (или состоятся) в этом году.
3. Найдите трех **человек**, кто уже работает в этой теме и достиг успеха.

Чем ценны **книги** для расширения горизонта? Их авторы — представители нужной вам сферы; в книгах могут быть обозначены или описаны интересные тренды, новые инструменты,

упомянуты другие эксперты — это все источник дополнительной информации по теме.

Чем ценны **события**? На конференциях, форумах и выставках собираются представители разных ниш, а из программы мероприятия вы можете, не вставая с дивана, узнать о направлениях, актуальных вопросах и опять же о представителях этой сферы.

Чем ценны **люди**, которые уже играют на этом поле? Это колоссальный источник информации! Практика показывает, что ролевая модель — лучший способ исследовать любую тему, поэтому здесь мы остановимся подробнее.

Как работает встреча с ролевой моделью

Открытие новой темы / Так вот как это называется! / Это существует!

Вы никогда не узнаете, что хотите стать капитаном, если никогда не видели ни моря, ни капитана. Лучшее подтверждение этого — история Михая Чиксентмихайи, всемирно известного ученого, психолога, автора «Потока» и других книг. Знаете, как он пришел в психологию? В его биографии написано, что в 22 года он приехал в Америку и поступил в Чикагский университет. Но это не стало поворотным пунктом, ведь до поры до времени он даже не знал, что психология вообще существует. Но с детства, видя войну и потеряв близких, он читал все книги по религии и философии, которые ему попадались, пытался понять, как человек может

найти путь к лучшей жизни и стать счастливее. Совершенно случайно в 16 лет (это было в 1950 году) он попал на лекцию по психологии самого Карла Юнга, где и узнал о существовании науки, работающей именно с теми вопросами, ответы на которые он искал.

Источник данных / Возможная траектория внутри этой темы

Когда мой муж Роман еще работал в корпорации, на подаренном мной мастер-классе он познакомился с Ильей, шеф-поваром ресторана французской кухни. До этого он только мечтал об этой профессии, но никогда не общался лично с ее представителями (кроме самого первого раза, когда еще в 16 лет увидел семейный ресторан и его владельца). Если та, первая, встреча стала началом мечты, то вторая — началом больших перемен. Он узнал, как Илья пришел в профессию, где он учился, как сложился его путь после учебы, — то есть он увидел возможную траекторию развития в новой теме. Информация оказалась бесценной.

Состоявшийся профессионал — просто кладезь полезной информации по интересующей вас теме. Важен его предыдущий опыт, его места учебы, его членство в профессиональных сообществах — его путь в целом.

Проверка гипотезы

Из письма: «Я решил, что мне нужно двигаться в сферу гостеприимства, во время учебы попал на стажировку в крупный отель. Попросил управляющего позволить поработать вместе с ним несколько дней. Это была возможность посмотреть на работу моей мечты — делать гостей счастливыми. К своему удивлению, я узнал,

что управляющий проводит почти все время в офисе, решая внутренние проблемы отеля, постоянно погружен в цифры, отчеты, бюджеты, планы, об этом всем рапортует наверх в штаб-квартиру, а гостям и их проблемам лично уделяет очень мало времени».

Наилучший способ проверить, к той ли стене приставлена твоя лестница (или будет приставлена), — это посмотреть, кто и что делает на ступеньках выше.

Возможность встретить ментора

На витриниста Ольгу огромное влияние оказал один человек, благодаря которому она сделала очень верные первые шаги как профессионал. Ольга училась у него в Милане. *«Он ходил в бабочке, зеленом пиджаке и золотом жилете, все его называли Маэстро. Он был витринистом с 19 лет и никогда не менял профессию, оформлял витрины знаменитых домов моды. И он заразил меня этим вирусом. Когда через несколько лет я задумалась о собственной школе, я продолжила его практический подход, потому что у итальянцев витринист – это не дизайнер, а декоратор с молотком, степлером, кистями и красками».*

Смысловой ориентир

Сознавая, кто вам близок и почему, вы лучше поймете себя. Взгляните, как профессионалы отвечают на вопрос, кто их восхищает и почему, посмотрите, какие разные смыслы транслируют герои:

«Ю. создает очень тонкое взаимодействие в команде. Чувствуешь себя значимым и ценным. Восхищает смелость браться за самые разные проекты: от коттеджного поселка до сервиса для людей с инвалидностью. Всегда неизменно крутые большие социальные цели».

«Д. – у нее успешный бизнес, которому уже семь лет, и при этом счастливая семья, где четверо детей. Баланс, о котором все только мечтают. Восхищает умение совмещать это все и находить время на себя».

«Т. – мыслитель и очень крутой инноватор, часто идет против течения и обожает рушить стереотипы. Лидер мнений в своей теме и очень глубокий эксперт».

«М. живет так тотально, путешествует, проводит собственные тренинги, сочиняет песни, пишет глубокие, цепляющие, иногда провокационные тексты, снимает фильмы. Он счастливый человек, с огромной личной силой. Он творец».

Почему стоит начинать растуннеливание со своей темы

Хотя, скорее всего, вас тянет в новую, совершенно иную область, я рекомендую начать растуннеливаться все же с той темы, которой вы сейчас занимаетесь. Только раздвинуть ее границы: например, если вы бухгалтер, берите финансы. А дальше можно наращивать уровни по вашему усмотрению.

Почему важно начинать искать себя там же, где потерял? Чтобы по максимуму использовать наработанный капитал.

Взбираться на лестницу с первой ступеньки или с пятой — есть разница. И эта разница — психологическая дистанция до точки компетентности, то есть до уровня, на котором вы можете выполнять работу с ожидаемым качеством.

Например, вы программист и интересуетесь управлением большими данными — вы достигнете своей цели гораздо быстрее,

чем если повернете в сторону клинической психологии. Если для вас психология — единственная альтернатива и вы готовы к долгому пути, то это одно. А если большие данные просто не попали в ваше поле вариантов, потому что вы сразу начали искать нечто другое, — это уже стратегическая ошибка.

Лучшая профилактика потолков и тупиков

Вы в конце витка и уже начали активно искать ответ на вопрос, что дальше? Растуннеливание будет происходить в интенсивном режиме.

Вы на середине витка? У вас отличная возможность организовать все так, чтобы вообще не уходить в туннель: размышляя о будущем, вы будете видеть не вопросительные знаки, а варианты и возможности.

Предлагаю вам двигаться системно и устраивать «час навигатора» хотя бы раз в неделю.

Чтобы правильно настроиться на эту работу, выполните следующее мотивационное упражнение. Достаточно сделать его один раз, чтобы визуализировать собственное незнание и получить ответ на вопрос, зачем вам вообще что-то искать. Возьмите лист бумаги, напишите на нем желаемую для вас сферу (например, «финансы» или «менеджмент»), затем нарисуйте на листе небольшой круг и заштрихуйте его. Кружок — то, что вы уже знаете о сфере. Белая часть — то, чего вы пока не знаете: ниши, проекты, тренды, игроки, интересные задачи и т. д. Это отличный мотиватор, проверено!

Главное

Вы ощущаете себя в тупике и не видите возможностей не потому, что их нет. Вам просто их не разглядеть с того места, где вы сейчас находитесь, — из туннеля.

Лучшая метафора для этой ситуации — пустой навигатор. Чем более вы успешны и востребованны, тем выше вероятность, что, читая эти строки, вы ощущаете себя в туннеле (и находитесь в нем на самом деле).

Из него легко выйти. Главное — не совершать самую распространенную ошибку: не искать варианты и возможности только в своей голове. Информацию, которая вам действительно нужна, нельзя придумать, и догадаться о ней не получится. Это внешние данные, которые либо попадают в ваш навигатор, либо нет.

Самый простой способ создать пространство вариантов в рамках определенной темы — сделать три шага:

1. Найдите три книги, которые вышли по этой теме за последний год.
2. Найдите три события, которые состоялись (или состоятся) в этом году.
3. Найдите трех человек, кто уже работает в этой теме и достиг успеха.

Самый важный источник информации — люди, потому что они могут быть:

— открытием темы;
— источником данных о возможной карьере в этой теме;
— способом проверить гипотезу;

— кандидатурой в менторы;
— смысловым ориентиром.

Начинать растуннеливание стоит со своей темы, так вы по максимуму используете наработанный капитал. А чтобы избежать вакуума и отсутствия вариантов, рекомендую регулярно устраивать себе «час навигатора».

Если ощущение потолка и тупика было связано с отсутствием возможностей, я уверена, после этой главы вы из него легко выйдете. Но оно могло возникнуть по другой причине, и об этом мы поговорим дальше.

Глава 9

На любимой работе тоже выгорают

Любовь — не гарантия. Режим убывающей отдачи. IQ vs VQ. Ежик и молния. Как не стать для себя слабым звеном. Ловушка помогателя. Когда перемены не сработают

Однажды ко мне пришла Ксения и рассказала свою историю выгорания на работе мечты. Ее дело совпадало почти со всеми критериями, которыми мы наделяем самую-самую работу. Творчество: Ксения была фотографом. Независимость: она работала на себя. Путешествия по миру: она снимала яхты. Признание: хорошие гонорары, прекрасная репутация и уважение коллег, ее работы попадали на обложки журналов. А еще она живет у моря. И (хотя это не относится к делу) она красивая девушка с сияющими глазами. Правда, к моменту нашей встречи они уже не сияли, потому что она не могла заставить себя делать свою творческую, интересную, хорошо оплачиваемую работу.

Несколькими годами ранее мне довелось работать с Настей, одной из самых уважаемых фигур в мире благотворительных проектов и некоммерческих организаций. Ее пример меня поразил двумя вещами: масштабом личности и работой, на которой она

выгорела, — ибо в то время я еще верила в стереотип, что выгорают только на бессмысленной работе. В работе Насти смыслов хватило бы на пятерых. Но к моменту, когда мы познакомились, она ощущала неподъемный груз накопившейся усталости и упадок сил.

Когда-то я думала, что выгорают на работе:
...которая тебе не подходит,
...в которой нет смысла,
...на которой тебя не уважают,
...когда ты не веришь в то, что ты делаешь.

Но реальность показывает, что выгорают на любой работе:
...и на той которая похожа на мечту,
...и на той, которая со смыслом,
...и когда работаешь на себя,
...и когда живешь в домике на берегу моря,
...и когда тебя уважают,
...и когда к тебе очередь.

Если мы любим то, что делаем, верим в это, у нас хорошо получается — это не гарантия, что мы в этом не выгорим, по выражению Насти, «в мелкий пепел».

У выгорания более сложный механизм, и в нем стоит разобраться.

В этой главе я расскажу вам про четыре главные причины выгорания, как я их вижу на практике. Вот они:

— режим убывающей отдачи;
— ловушка помогателя;
— напряженные поиски себя;
— внутренняя нестабильность.

Режим убывающей отдачи

Увы, лучший кейс для разбора этой причины выгорания — мой собственный. Помните пример, с которого началась эта книга?

Однажды утром я проснулась и поняла, что больше не хочу делать свою работу. Не могу заставить себя открыть почту. Хочу, чтобы в календаре не было встреч.

Что произошло? Как я могла так сильно выгореть в деле, которое я любила и ради которого когда-то решилась на большие перемены?

Чтобы понять это, стоит взглянуть на мой типичный рабочий день до выгорания.

В 7:00 просыпаюсь, провожаю дочь до школы, возвращаюсь домой и, включив компьютер, начинаю читать почту, попутно поедая что-нибудь сладкое на завтрак и обязательно выпивая большую чашку кофе.

В 8:00 начинаются сессии, без перерыва до 13:00; за это время я успеваю еще пару раз сбегать к кофемашине.

В 13:00 я делаю часовой перерыв на ланч, но провожу его за компьютером, читая новую почту, соцсети и новости. За это время съедаю довольно много еды и сладостей, чувствую тяжесть и сонливость, но беру себя в руки и продолжаю работать. Меня ждет много писем.

С 14:00 до 16:00 отвечаю на почту, делаю наброски статей, что-то читаю для развития, но производительность никакая: почему-то клонит в сон и приходится заряжать себя дополнительным кофеином.

В 16:00 я иду встречать дочь из школы, до 17:30 успеваю покормить ее ужином, немного поиграть, но мысленно все время возвращаюсь к работе и часто проверяю почту.

С 17:30 до 21:00 вечерние сессии, потом я отползаю от компьютера, чтобы уложить ребенка спать, а потом что-то съесть и посмотреть фильм вместе с мужем.

Ночью пару раз просыпаюсь и потом долго пытаюсь заснуть: голова упорно не хочет отключаться от рабочих тем, накопившиеся несделанные задачи гнетут, плюс мешает тяжесть в желудке.

Утром я просыпаюсь уже с ощущением усталости, первым делом дотягиваюсь до телефона и ныряю в соцсети, сообщения, почту, затем встаю – пора вести ребенка в школу, и вообще впереди сложный день, который надо как-то пережить. Конечно, я его переживу, потому что я очень люблю свою работу.

...И так пять дней в неделю, а в выходные было всего три-четыре сессии, потому что выходные, говорила я, – святое, это время для семьи.

Наверняка вы заметили, что при таком расписании у меня почти не было шанса выдохнуть и зарядиться. Сессии и семинары почти без выходных, обеды за компьютером, никаких пауз и уж точно никакого спорта, потому что есть дела поважнее.

«Когда мы не делаем перерыва на восстановление энергии, включается закон убывающей отдачи», — говорит Тони Шварц, эксперт, известный своими идеями управления энергией, а не временем[46].

[46] *Шварц Т.* Правила сохранения энергии. Жизнь без гонки и стрессов // Harvard Business Review Россия. 2011. 3 мая. URL: https://hbr-russia.ru/karera/upravlenie-vremenem/a9424.

Именно такой режим я себе устроила — режим убывающей отдачи.

Незавершенный цикл стресс-реакции

Еще в моем расписании пышным цветом цвели незавершенные циклы стресс-реакции. Об этом замечательно написала Эмили Нагоски в своей книге «Выгорание». Если коротко, то стресс в нашем организме запускает выработку целого коктейля гормонов и нейромедиаторов. Для того чтобы завершить стресс-реакцию, нам нужны действия, которые организм распознает как сигнал расслабиться. Иначе все наши системы останутся под воздействием этого коктейля.

Что же это за сигнал? Оказывается, организм понимает только свой язык — язык тела. «Физическая активность — самый мощный способ закончить цикл стресс-реакции. Физическая нагрузка — это сигнал организму, что вы успешно пережили угрозу и в вашем теле снова безопасно находиться»[47].

В моем расписании стрессоров было полно, но не было ни одного способа завершить стресс-реакцию — ни ходьбы, ни бега, ни осознанного дыхания. К счастью, было теплое общение и привязанность; видимо, это меня и держало на плаву (все способы завершить стресс-реакцию рекомендую прочитать в первоисточнике).

Почему же я не отдыхала? Потому что отдых я воспринимала как нечто *необязательное*, просто приятное времяпрепровождение и, конечно, возможное только после того, как сделана вся

[47] *Нагоски Э., Нагоски А.* Выгорание. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. С. 41.

“Если на нелюбимой работе требуются годы на выгорание, на любимой все происходит по ускоренному сценарию.”

работа. В итоге дела так и не закончились, зато почти закончилась я. Вскоре я заболела: на несколько дней меня полностью выключило из процесса, зато это дало возможность подумать, что и когда пошло не так. Это стало началом моей новой эпохи.

Страшно представить, что я могла бы принять эти сигналы за то, что ошиблась с выбором дела, и пошла бы искать себя заново. Чтобы потом снова выгореть, потому что привычка выгорать сидела внутри меня и она никуда не делась бы. Я вела себя как человек, который ведет машину, понимает, что бензобак почти пуст, но почему-то решает, что не будет заезжать на заправку, ибо некогда, ведь еще пятьсот километров ехать.

Позже, анализируя многочисленные примеры выгорающих, я сделала открытие: если на нелюбимой работе требуются годы на выгорание, на любимой все происходит по ускоренному сценарию. В любимую работу мы вовлечены на другом уровне, а потому рискуем пропустить тревожные сигналы о самих себе.

Стресс. Изнутри или снаружи?

Недавно я задала своей аудитории вопрос, что такое стресс. Прежде чем читать дальше, ответьте на него прямо сейчас.

Куда вы его поместили: внутри себя или снаружи? Мои слушатели разделились. Одни считали: «Стресс — это ситуация, которая вызывает негативные эмоции». Вторые говорили: «Стресс — это наша реакция на обстоятельства». Половину жизни я прожила с уверенностью, что стресс — это трудности, и говорила: «У меня полно стресса в работе», имея в виду сложные задачи, сжатые сроки и прочие жесткие условия. То есть я размещала стресс снаружи и далеко не сразу пришла к мысли, что стресс — это не то, что с нами случается, а то, что мы *испытываем*.

Стресс — не внешние обстоятельства, а наша реакция на них.

Это существенно меняет наш подход к преодолению стресса и перефокусирует нас. Согласны?

Если бы стресс был только внешним обстоятельством, то, чтобы избавиться от него, мне нужно было бы изменить сложившуюся ситуацию — например, отменить пандемию, устранить всю неопределенность мира или свое «стрессовое» рабочее расписание.

А если я знаю, что стресс — это моя реакция, то могу сосредоточиться на том, как она устроена, почему она именно такая и как на нее повлиять. И тогда вместо фантазий об исчезновении сложных задач я переключаюсь на работу с собой: регулярно медитирую или выхожу на пробежку, чтобы завершить цикл стресс-реакции. Вариантов много. Главное — на это я могу существенно повлиять.

Батарейка

Когда люди приходят ко мне за самоопределением, я их ввожу в замешательство своим вопросом: «На сколько процентов заряжена ваша батарейка?» Казалось бы, какое это имеет отношение к карьерным стратегиям? Я ж пришел за новыми целями, я ж с вопросом «Куда мне расти дальше?». Какая батарейка?

Хочу показать вам кое-что интересное. Ниже вы увидите ответы участников моих лекций. Попробуйте угадать, что они описывают.

«Черепаха» и «Реактивный самолет»

«Черепаха»: хочется залезть в панцирь и чтобы никто меня не трогал, не хочу двигаться и что-то делать. Мир наполнен чужаками и опасностями, я лузер, потративший время зря.

«Реактивный самолет»: хочется бежать, даже лететь навстречу новым приключениям и возможностям. Меня окружают люди, с которыми я на одной волне. Я знаю, что я очень многое могу, верю в себя, у меня все получается. Временные трудности не выводят из себя, а дают возможность «поразгадывать загадки», что тоже интересно. Новые идеи переполняют.

«Ежик» и «Молния»

«Ежику» легче свернуться в клубочек и при этом не забывать жаловаться. «Молния» полна идей, планов и действий. Если она вспоминает о проблемах «Ежика», то находит решение, может многое и верит в лучшее.

«Тютя» и «Шустрик»

«Тютя»: мир агрессивный и злой, и, чтобы тебя приняли, надо докричаться и поработать локтями; амбиции неосуществимы, потому что «а что ты собой представляешь?!», мечты тяжелые и маленькие.
«Шустрик»: мир распахивает для тебя все двери и приглашает присоединиться, только выбирай; амбиции – их даже нет, потому что нет границ и преград и ты можешь все; мечты: уходят материальные конкретные пункты, они замещаются интересными будущими проектами, творческими планами и путешествиями.

«Амеба» и «Локомотив»

У «Амебы» картина мира неприветливая, беспросветная; амбиции – непонятное сочетание букв; мечты – забиться под плинтус и ни с кем не общаться; восприятие себя – «лузер, выхода нет, все локомотивы уехали без меня».

«Локомотив»: картина мира яркая, сверкающая, влекущая; амбиции размером с Землю и тянет к людям; мечты и идеи прут.

«Кабачок» и «Пуля»

Картина мира «Кабачка» – лежать и чего-то ждать; мечты сводятся чаще всего к выходу из состояния этого самого кабачка.
Картина «Пули» – «вижу цель, не вижу препятствий»; высокий уровень энергии и мотивации; мечты – дерзкие.

Догадались, о чем речь?

Часто люди высказывают такие предположения: участники отвечали на вопросы «Кто я сейчас и каким хочу быть?», «Что мне в себе нравится, а что нет?», «На кого я хочу быть похожим, а на кого не хочу?».

На самом деле вопрос был такой: «Опишите себя в двух режимах: когда ваша батарейка заряжена на 80–100% и когда на 10–20%, то есть уже горит красная лампочка».

Предлагаю перечитать ответы еще раз. На низком и высоком заряде мы как будто две разные личности, с разными картинами мира, с разным пониманием своих возможностей. Я после хорошей пробежки и я после многочасового сидения за компьютером — это две разные версии меня.

Получается, количество энергии не просто влияет на нашу способность пробежать стометровку или отжаться от пола. Все гораздо сложнее и глубже. Наш уровень энергии, наше состояние влияют на восприятие, на эффективность, на самооценку — на всё.

Практика. Попробуйте сделать такое же упражнение. Опишите себя, когда вы заряжены на максимум и когда уже горит красная лампочка. Как вы себя ощущаете? Что думаете о мире,

о возможностях, о больших целях? Как вы видите себя? Дайте название этим двум версиям вас.

А теперь я задам важный вопрос: «Сколько заряда у вас сегодня?» Какая версия вас пошла сегодня на работу? Какая версия вас выполняет сегодняшние задачи?

Это может многое показать в другом свете. Поразмышляйте об этом, это важно.

VQ — коэффициент жизненной энергии

В 2010 году вышла интересная статья французского психолога Пьера Касса, в которой прозвучал термин «коэффициент жизненной энергии» — VQ (vitality quotient). Статья была про лидеров и для лидеров, но я бы отнесла ее посыл к профессионалам в целом. Вот в чем он состоит: мы привыкли считать, что основа успеха — высокий IQ и что успешная деятельность невозможна без умения рассуждать, анализировать, рассчитывать и размышлять. Но есть еще один важный ингредиент, а именно уровень жизненной силы — мотор и стимулятор человеческой жизни, то, что позволяет нам поддерживать высокий уровень заряда и заряжать энергией окружающих, способствовать переменам и преодолевать возникающее сопротивление.

VQ — это новая парадигма успешности, в отличие от старой, где все базировалось только на IQ. До выгорания я жила в IQ-парадигме и считала, что если что-то не так, то просто надо больше постараться. Мое расписание дня, которое вы читали выше, — это классический IQ-режим, когда ты работаешь головой и забиваешь на все остальное. Если бы я поставила перед собой задачу — за год

свести на нет интерес к работе, способность ясно мыслить и продуктивность в целом, лучшего плана было бы не придумать.

Сейчас мое расписание выглядит иначе. Можно смело назвать его VQ-режим. (Кстати, разряженную версию себя я называю «Вата», заряженную — «Жгу!».)

5:00 – я просыпаюсь, умываюсь, наливаю чашку зеленого чая и сажусь работать над очередной главой книги. Голова ясная, семья спит, впереди мои личные два часа абсолютной продуктивности. Когда работа над книгой закончится, это будет время для учебы или исследований.

7:00 – провожаю дочь до школы, заранее переодевшись в спортивное, потому что на обратном пути я устрою небольшую пробежку, чтобы переключиться с утренней работы на предстоящие сессии и зарядиться.

8:00 – завтрак, сопровождаемый чашкой чая матча (найденная замена кофе), затем прохожусь по своим записям и готовлюсь к сессиям.

9:00–12:00 – сессии, в паузах между ними я либо встаю как следует потянуться, либо, закрыв глаза, пару минут просто дышу, считая вдохи и выдохи. Затем я высылаю все обещанные материалы, чтобы не оставлять незавершенных хвостов, и обязательно выхожу из дома – либо за готовым ланчем, либо за продуктами для него.

12:30–13:30 – перерыв, затем до 14:00 я отвечаю на почту.

В 14:00 у меня еще одна сессия, после этого я снова выхожу из дома – обычно прогуляться с собакой, но прихватив с собой кое-какие вопросы на подумать – например, о предстоящей лекции. Но я не напрягаюсь: мысли либо приходят, либо нет. Чаще всего приходят.

До 16:00 у меня время на размышления, на подготовку чего-то, над чем я работаю, или на учебу.

В 17:00 я встречаю дочь из школы, обычно готовлю ей что-то перекусить и до конца дня занимаюсь всем, чем мне хочется, но не работой. С учетом подъема в пять утра к этому моменту я занимаюсь делами уже 12 часов, поэтому 17:00 для меня официальный конец любых трудовых задач.

В 18:00–21:00 у меня часто второй спорт: дочь любит пробежки или велотренировки в компании. Чаще всего вечера заканчиваются семейным просмотром фильмов. При мне всегда блокнот для интересных мыслей, которые часто настигают меня в самое неподходящее время.

В 21:00 я иду спать, хотя все остальные еще занимаются своими делами, они у меня совы. Обычно я легко засыпаю, я бы сказала, моментально, но если мне мешают мысли, которые крутятся на реверсе, то я записываю их в блокнот, всегда лежащий у кровати, чтобы освободить голову.

В выходные я не провожу сессий, но встаю все равно рано, чтобы в тишине поработать над книгой или чем-то другим важным, и обязательно устраиваю двух-трехчасовой поход в горы, который я называю «интроверт-хайкинг». Кроме того, мы заранее планируем разные семейные радости типа воскресных обедов, поездок по интересным местам или встреч с друзьями.

Что изменилось в моем VQ-расписании?

Несмотря на одиннадцати-двенадцатичасовой рабочий день, я не чувствую себя выжатым лимоном.

Добавилось то, что я называю тремя ключевыми компонентами VQ-режима.

1. Паузы и переключения

Пятиминутные, пятнадцатиминутные и часовые как способ выйти из задачи и зайти в нее в другом состоянии. Потянуться, посчитать вдохи-выдохи с закрытыми глазами, пройтись, пробежаться (в «Никогда-нибудь» мы говорили о пользе пауз и ничегонеделания для нашего мозга[48]).

2. Движение

Представьте, что вы можете выпить волшебный коктейль, после которого почувствуете прилив энергии, ясность мыслей, а если будете принимать его каждый день, увидите еще и классные физические результаты. И да, это нетоксично, легально и идеально сбалансировано с учетом вашей биохимии. Вот это и есть получасовая пробежка для меня. Это все, что я скажу про движение, — во-первых, об этом написаны прекрасные книги (три из которых я рекомендую в этом разделе), во-вторых, вы попробуете, только когда захотите сами. Я знала все плюсы спорта, много раз пыталась начать бегать с понедельника, но все это не доходило до меня, пока я не прочувствовала связь между своей продуктивностью и бегом.

3. Эндорфиномоменты

Заранее поставленные в план радости вроде перерыва на кофе, ланча с друзьями, похода в кино и пр. Я называю это планированием эндорфинов и вношу их в свой распорядок дня первыми, еще до рабочих дел, причем не только на неделю, но и на перспективу:

---

[48] *Резанова Е.* Никогда-нибудь. Как выйти из тупика и найти себя. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. С. 145–151.

семейные обеды в выходные, поездки, совместные развлечения, визиты гостей и т. д.

Добавлю еще один важный фактор. Количество сессий в новом расписании не превышает четырех — это порог, за которым наступает передоз и превышение нормы. Это правило для всех любимых занятий. Когда я говорю, что я люблю индивидуальные сессии, на самом деле это означает, что я люблю сессии количеством до четырех в день, потом я не люблю сессии. Звучит странно, вроде если любишь, то этого должно быть побольше? Странно только на первый взгляд. У каждого любимого дела есть порог. Когда мир был на карантине, такой же порог я наблюдала у одного учителя, дающего уроки рисования онлайн и обожающего эти уроки. Но когда их количество резко возросло, то количество радости столь же резко пошло на спад.

О чем все это говорит? Нам может казаться, что самый главный риск для нашей карьеры — неопределенность окружающего мира. Но самый главный риск — мы сами. Мы можем стать для себя слабым звеном.

Как этого не допустить? Ответ один: прийти к эффективному режиму восстановления до того, как вы достигнете предела собственной прочности. Только помните, что VQ-режим потребует от вас индивидуальной настройки и вам предстоит разобраться и настроить его под себя. Мое расписание вам может не подойти, например, потому что вы не жаворонок. Я его показываю не как образец для подражания, а как пример.

Работает ли это, только когда ты сам себе босс? Все три компонента (паузы, движение и эндорфиномоменты) легко встраиваются в обычный офисный режим, они очень компактны. Например, Стас, чью историю я рассказала в главе 4, выходил из режима «паровозик устал», добавив несколько небольших пауз

“Кажется, что самый главный риск для нашей карьеры — неопределенность окружающего мира. Но самый главный риск — мы сами.”

в рабочий день, минимум одну из них совмещая с прогулкой, некоторые встречи проводил не в офисе, а на скамейке снаружи, включил часовую тренировку с инструктором три раза в неделю в спортзале неподалеку, стал заранее планировать семейные выходные и вечером перестал отвлекаться на почту, а кроме этого, вел подробный дневник, где в течение дня отслеживал уровень своего заряда и его связь с событиями.

Хотите попробовать? Включите эти три компонента в свой план дня завтра, потестируйте их. Посмотрите на эффект, на свои ощущения.

Знаете, что меняется, когда мы перенастраиваемся с режима убывающей отдачи на VQ-режим? Качество присутствия, то есть глубина вовлеченности. Когда я переключилась с управления временем на управление энергией, час стал весить иначе. Когда я в порядке, с ясной головой и в полноте сил, работа делается быстрее и мне в ней интереснее. Когда я так забиваю на ресурс, что едва ползу от рабочего стола к кофемашине, я ничего не успеваю, ничего не создаю, меня затягивает в нисходящую спираль выгорания. И я сама все это устроила.

Ловушка помогателя

Анна пришла в нутрициологию в 35 лет с главной задачей — помогать людям. Спустя три года мы говорили о ее выгорании. «Мои клиенты хотят изменить свою систему питания. Они страдают от лишних килограммов. От того, что не ощущают легкости в теле. Я могу помочь, но у меня опускаются руки, когда я вижу, как люди игнорируют мои советы, в упор не замечают взаимосвязи своих привычек и результата, а иногда так и говорят: ну вот,

я думала, вы меня похудеете, но это тоже не работает. А это отношение к своему телу, Лена! Они просто копают себе могилу вилкой и ложкой! И я ничего не могу с этим поделать!»

Анна искала смысл, а столкнулась с тщетностью своих усилий (к счастью, не во всех случаях), и это было больно. Вы хотите помогать и вкладываете в это всю душу — а оно не работает. Помню, однажды на курсе андрагогики обучающиеся там консультанты и тренеры говорили: «Я объясняю, а они делают одни и те же ошибки!» В итоге — бессилие и разочарование. «Я не в своей профессии, что-то со мной не так, я плохой тренер».

Ловушка помогателя — это причина выгорания очень вовлеченных, искренне желающих помочь профессионалов.

Видя, что не каждому утопающему подходит их спасательный круг, они корят себя: не сработало, значит, я бесполезен. При этом игнорируют человека, его приоритеты, мотивы, желания и слабости. Обычную человеческую лень, в конце концов.

Что делать? Знать об этой ловушке и работать с ней через подтверждение своих побед, потому что их-то мы и не замечаем. Например, недавно я работала с agile-тренером, которая спустя два года решила, что занимается не своим делом. Причиной тому был клиент, сомневающийся в том, что ее методы эффективны, и при этом игнорирующий предлагаемые инструменты. Я порекомендовала ей составить список результатов за эти два года; за один вечер она собрала десятки больших и маленьких побед и выдохнула.

Напряженные поиски себя, или Невроз самоопределения

Это очень сильный катализатор выгорания. Если вы постоянно мечетесь, ищете то самое, одно-единственное, и каждый день просыпаетесь с мыслью «Что же мне делать дальше? Я все пропускаю! Куда бежать?» — то впустую растрачиваете свой ресурс.

Еще один энергозатратный вариант — метания после сделанного выбора. «А вдруг это не оно? Вдруг не самое правильное решение?»

Представьте, вы выбирали, куда поехать в отпуск: в Испанию или во Францию. В итоге отправляетесь в Испанию, но там постоянно ходите и думаете: а верное ли это было решение? Вдруг во Франции сейчас лучше? Возникает так называемое ментальное отсутствие: тело в Испании, а голова во Франции.

Неидеальность нынешней ситуации усиливает эти метания, мы говорили об этом в главе 2: «Если бы я сделал правильный выбор, разве сейчас были бы сомнения и сложности?»

Как себе помочь? Понять, какие мифы и стереотипы вызывают постоянное метание. И не забывать, что сомнения и сложности после выбора — это норм. Это часть пути. Чаще всего такого осознания достаточно, но если нет, значит, мы имеем дело с более серьезными причинами, о которых поговорим далее.

Внутренняя нестабильность

Когда перемены не помогают

Дима, дизайнер 30 лет, мечтал работать в одной из международных компаний CleanTech-отрасли. А еще переехать в Европу, в идеале в Лондон, город его мечты. Задача была не из простых, начиная со слабого английского. Понадобились инвестиции в дополнительное образование, интенсивный нетворкинг и много интервью. Иногда руки опускались, цель казалась недостижимой, но он знал, зачем он это делает.

Через пару лет все сложилось: он получил хорошее предложение и переехал в Лондон. В момент переезда мы разговаривали о том, как это круто: смысл, драйв и ощущение нового старта. Через год мы встретились в кофейне на Пикадилли. Как дела? Как коллеги? Как компания? Как настроение? Ты чувствуешь себя счастливым? Дима задумчиво выслушал вопросы и признался: «Не знаю. Вроде все неплохо… но… как-то не совсем…»

Такое бывает: человек поменял работу, карьеру, страну. Свернул для этого горы. А счастья нет… Так бывает чаще, чем мы думаем, потому что в этом редко признаются даже друзьям. Со стороны все выглядит невероятно круто, но только со стороны. Получается, контекст вы поменяли, а внутреннего ожидаемого результата нет.

В чем может быть причина?

ПРИЧИНА ПЕРВАЯ: ДЕСТРУКТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ

Это история не про то, что бензобак пустой, потому что мы игнорируем заправку. Проблема другая: в нем есть пробоины.

Мы думаем, работа дает нам эмоции. Если работа хорошая и нам подходит, эмоции будут позитивные. Если не очень, то и эмоции будут не очень.

А что же на самом деле? Вы удивитесь, но зависимость, похоже, обратная: что у нас внутри, то мы и размещаем в работе.

Если внутри тревожность, то выносим именно ее.

Если беспокойство и метания — именно их.

Любопытство, интерес или недовольство собой — что бы там ни было, наше отношение к работе становится проекцией нашей внутренней гармонии или дисгармонии.

Мы думаем, что нам так плохо, потому что мы пока не нашли свое истинное. Вот найдем — все будет супер. «Вот выйду замуж и стану жизнерадостным человеком» — это из другой оперы, но логика примерно такая же.

Что же у нас внутри? Хорошо, если радость и любознательность. А ведь там еще может оказаться немало когнитивных ошибок, которые становятся препятствиями на пути к самореализации. Вот двенадцать самых распространенных из них[49].

1. Дихотомическое мышление (также называемое черно-белым мышлением, полярным или мышлением в стиле «все или ничего»): представление о том, что существуют только две категории для оценки событий, людей, поступков (черное — белое, плохое — хорошее). Пример: «Если я не добьюсь успеха во всем, то я неудачник».

2. «Катастрофизация» (также называемая негативными предсказаниями): предсказание событий будущего исключительно негативно, без учета других, более вероятных исходов.

[49] Цит. по: *Бек Дж.* Когнитивная терапия. Полное руководство. М., 2006. С. 371 и далее.

“Наше отношение к работе становится проекцией нашей внутренней гармонии или дисгармонии.”

Пример: «Я так расстроюсь, что не смогу вообще ничего делать».

3. Обесценивание позитивного: успехам, позитивному опыту и поступкам не придается значения.
Пример: «Действительно, мне удалось выполнить эту работу, но это вовсе не означает, что я способный, мне просто повезло».

4. Эмоциональное обоснование, убеждение, что нечто должно быть правдой только потому, что вы «чувствуете» это настолько сильно, что игнорируете или обесцениваете доказательства обратного.
Пример: «Я знаю, что мне многое удается на работе, но я по-прежнему чувствую себя неудачником».

5. Навешивание ярлыков: наделение безусловными, глобальными характеристиками себя или окружающих без учета того, что доказательства могут с большей вероятностью привести к менее негативным выводам.
Пример: «Я неудачник», «Он зануда».

6. Магнификация/минимизация: оценивание себя, окружающих или ситуации с преувеличением негативного и/или преуменьшением позитивного.
Пример: «Средняя оценка говорит о том, что я неспособный. Оценка “отлично” не говорит о том, что я умный».

7. Мысленный фильтр (избирательное абстрагирование): безосновательный учет только неудач, поражений, лишений вместо полной картины всех событий.

Пример: «Один плохой результат по тесту [наряду с несколькими хорошими] свидетельствует о том, что я лентяй, который не мог как следует подготовиться».

8. «Чтение мыслей»: уверенность человека в том, что он знает мысли окружающих, и отказ принимать во внимание другие, более вероятные возможности.
Пример: «Он думает, что я ничего не смыслю в этой работе».

9. Сверхгенерализация: формулирование обобщающих негативных выводов, выходящих далеко за пределы текущей ситуации.
Пример: «Поскольку я чувствовал себя не в своей тарелке на встрече, я не умею знакомиться с людьми».

10. Персонализация: представление о себе как о причине негативного поведения других людей без учета более вероятных объяснений их поведения. Уверенность человека в том, что его ошибки и просчеты находятся в центре внимания окружающих.
Пример: «Мастер по ремонту нагрубил мне, потому что я сделал что-то не так».

11. Долженствование (мышление в стиле «я должен»): наличие четкой непреложной идеи о том, как должны вести себя другие люди или каким должно быть собственное поведение. Если ожидания не оправдываются, человек воспринимает это как неудачу.
Пример: «Ужасно, что я ошибся. Я должен во всем добиваться успеха».

12. Туннельное мышление: акцент на негативных аспектах.

Пример: «Учитель моего сына ничего не может сделать правильно. Он постоянно критикует, не чувствует детей, и вообще он не состоялся как педагог».

Главное в работе над этими установками — научиться их замечать и ни в коем случае не игнорировать. Если вы видите, что они вам мешают, стоит поработать над ними самостоятельно или с помощью специалиста. Почему стоит? Потому же, почему нужно чинить пробоину в бензобаке.

ПРИЧИНА ВТОРАЯ: ПОРОГ СЧАСТЬЯ

В психологии есть понятие «базовая эмоциональная установка». Еще ее называют базовым уровнем счастья или порогом счастья. Это наша способность ощущать хорошее в моменте — как способность организма усваивать кальций или железо из пищи. У кого-то она высокая, у кого-то низкая.

«Это своего рода эмоциональная сила гравитации. Человек может пережить настоящую трагедию или большую удачу, но после определенного периода адаптации он вернется к своей базовой эмоциональной установке»[50].

Научные исследования показывают: на 50% уровень внутреннего благополучия зависит от наследственности, на 10% — от обстоятельств и на 40% — от нас. «Один из главных парадоксов поисков счастья заключается в том, что многие из нас пытаются изменить обстоятельства своей жизни в тщетной надежде, что

[50] *Арден Д.* Укрощение амигдалы и другие инструменты тренировки мозга. М., 2016. С. 250.

эти изменения принесут счастье», — замечает один из самых авторитетных специалистов в этой сфере, профессор психологии Соня Любомирски[51].

Вот почему Дима не стал счастливее, поменяв контекст. Впоследствии он понял причину: «Мне всегда как будто чего-то не хватает». По десятибалльной шкале он оценил свой привычный уровень счастья на четыре-пять баллов.

Что бы ни происходило, мы возвращаемся на свой уровень. И тут все зависит от того, каким он, этот привычный уровень, был.

Однажды я решила провести небольшой эксперимент и понять, какой он у меня. Для этого я воспроизвела описанные психологами замеры. Две недели каждые три часа я задавала себе вопрос: «Насколько я сейчас счастлива?» — и ставила оценку по десятибалльной шкале. Для опытов я выбрала самый обычный режим — не отпуск, не праздники, жизнь как она есть.

Выводы оказались любопытными. Я не только измерила свой уровень счастья, но и заметила, что сам по себе факт наблюдения сделал меня счастливее. Ведь когда ты фокусируешься на этом несколько раз в день, то волей-неволей возвращаешься в момент, не проскакивая его, и напоминаешь себе о хорошем.

Что можно сделать, если базовый уровень счастья ниже, чем вам бы хотелось? Есть ли возможность его повысить? Подробнее об этом можно прочитать в упомянутой книге Сони Любомирски, там предлагается целая программа.

Моя задача — показать вам, как с этим фактором может быть связана ваша самореализация, ощущение счастья и удовольствия от того, что вы делаете. Если вы чувствуете, что причина в этом, исследуйте этот вопрос.

---

[51] *Любомирски С.* Психология счастья. Новый подход. М., 2014. С. 41.

Главный вывод этой главы: не все, кто выгорел и потерял интерес к своей работе, на самом деле не любит ее.

Ощущение удовольствия от работы и чувство, что ты на своем месте, — это субъективно воспринимаемые вещи. На них может влиять ряд факторов: количество энергии, наша самооценка, наше состояние, наша картина мира, привычный уровень счастья.

Если выгорание происходит по одной из описанных в этой главе причин, то смена работы не поможет. Как не помогут новые цели и крутые повороты.

Просто поехать в отпуск тоже не поможет, хотя это хорошая идея в любом случае.

Начинать надо с первоисточника, с базы, с основы. То есть с себя.

А теперь скажу кое-что вне контекста выгорания, но в контексте всей вашей карьеры. Навык быть в контакте с собой, устойчивость, внутренняя стабильность — на мой взгляд, самое главное конкурентное преимущество. Обстоятельства мы все равно предсказать не можем, скорость перемен все увеличивается, неопределенность только растет. По сути, мы сами — наша единственная реальная зона контроля и главная точка опоры. А значит, самая стратегическая точка приложения усилий.

Главное

Причина выгорания лежит гораздо глубже, чем мы привыкли думать, и она далеко не всегда связана с тем, что мы оказались не на своем месте.

“Навык быть в контакте с собой, устойчивость, внутренняя стабильность — на мой взгляд, самое главное конкурентное преимущество.”

Если вы любите свое дело, верите в него, у вас хорошо получается, вы делаете что-то большее, чем вы сами, — это не гарантия, что вы не выгорите. Наоборот, велик риск, что вы упустите тревожные сигналы.

Главные причины выгорания:

— режим убывающей отдачи: работа без восстановления энергии;
— ловушка помогателя: накапливающееся разочарование от того, что вы не способны помочь всем;
— напряженные поиски себя в парадигме идеального решения;
— внутренняя нестабильность: деструктивные установки и низкий базовый уровень счастья.

Главный вывод — искать причину выгорания стоит не в контексте, а в себе. Мы сложная система, в которой какой-то элемент может дать сбой и повлиять на все составляющие. Катастрофа ли это? Нет, это нормально. Особенно если научиться видеть эти взаимосвязи.

Что почитать

1. Джон Рэйти, Эрик Хагерман. «Зажги себя! Жизнь — в движении. Революционное знание о влиянии физической активности на мозг». М., 2017.
2. Эмили Нагоски, Амелия Нагоски. «Выгорание. Новый подход к избавлению от стресса». М., 2020.

3. Джеффри Янг, Джанет Клоско. «Прочь из замкнутого круга! Как оставить проблемы в прошлом и впустить в свою жизнь счастье». М., 2019.
4. Гитта Джейкоб, Ханни ван Гендерен, Лора Сибауэр. «Разрушение паттернов негативного мышления. Самопомощь и поддержка в схема-терапии». М., 2019.

Глава 10

Карьерные травмы

Разведка боем и уход в никуда. Внутренний Павлик Морозов. Обесценивание. Анти-Пигмалион. Что такое посттравматический рост. Почему не стоит прятать радиацию в подвале. Плохие вещи случаются с хорошими людьми. Выход есть

«Меня позвали в пиар-отдел сети магазинов, я пошла на интересные задачи и личность руководителя. Один из специалистов, на замену кому меня и брали, Лариса, неожиданно попала в больницу в день моего выхода на работу. Она была беременна и должна была уйти в декрет как раз к концу испытательного срока. Руководитель сказал, что у меня будет проверка боем, возможность проявить себя сразу на старте. Если бы я знала, чем все закончится, я бы никогда не согласилась.

Проверка боем была связана с открытием нескольких магазинов, где я должна была на лету подхватить все внешние коммуникации: пресс-релизы, приглашения на открытие и пр. Команде сообщили, что я вместо Ларисы. Дальше начался кошмар. Я работала почти круглосуточно, в выходные тоже, но каждый день слышала: "А Лариса сделала бы то, а Лариса это, а Лариса бы договорилась, она знала бы, кому позвонить" – и все в таком духе. Я чувствовала себя никем, неумеющей, незнающей, не имеющей нужных связей. И при этом задающей вопросы, которые

не должна задавать (как сказала сотрудница ниже меня по должности, к которой я подошла, чтобы разобраться с формами).

В итоге от недосыпа и стресса я допустила ошибку – и пошла сообщить об этом руководителю. Каким-то образом он узнал обо всем еще до того. Я извинилась, что не прошла разведку боем; он сказал, что Лариса уже на связи и все разгребет, она же профессионал. Меня не уволили, я ушла сама, ушла в никуда, ничего делать не хотела. Через пару месяцев друзья начали подкидывать заказы. Прошел год, но до сих пор обхожу стороной эти магазины, видеть их – как напоминание, что я никто и мне не дано».

В этой истории описано то, что я называю карьерной травмой, — связанное с работой событие, которое сказалось на профессиональной самооценке, уверенности, на представлении о себе и своих возможностях.

Почему я решила об этом написать?

Во-первых, такие ситуации не просто неприятное воспоминание. Незажившая карьерная травма мешает нам двигаться дальше, мечтать, видеть новые возможности, ставить цели. Мы выбираем то, что ниже нашего потенциала. Травмы устанавливают лимиты, вызывают блоки, сомнения, страхи. Иногда последствия очень сильные — вплоть до ухода из профессии.

Во-вторых, начав изучать эту тему, я была потрясена количеством историй, скрытой боли и грузом воспоминаний, которые люди несут молча. С карьерными травмами не всегда обращаются за помощью, они болят годами. Незаметные для других, но глубокие раны[52].

[52] Сразу оговоримся: я здесь не пишу о ситуациях, связанных с явным и грубым нарушением закона, хотя они тоже травмирующие (неправомерные увольнения, сексуальные домогательства и пр.). Такие ситуации должны стать предметом работы юристов. И я рекомендую сразу же обращаться к ним.

Вы не одни

«Когда в инвестбанке, где я работала в далеком 2012-м, сменился владелец, около трети сотрудников сократили одним днем, меня в том числе. Я тогда занималась внутренними коммуникациями, одна на всю группу компаний. Мне было 29 лет, я по молодости не очень расстроилась (к тому же полагалась трехмесячная компенсация), хоть это и стало первым (и последним) разом, когда меня уволили, а не я сама ушла. Задело другое: я спросила, кому передавать дела, а в ответ услышала: "Никому, просто оставь компьютер". И вот тут стало очень обидно, что несколько лет я делала что-то, что по факту оказалось никому не нужно».

«Моя история – сначала 11 лет очень мощной карьеры, без провалов, движение "наверх, к звездам", общение практически все время на уровне топ-менеджмента, деньги, статус, должности, влияние. Во всем этом я полностью потеряла себя, точнее, я и не знала до запуска собственного бизнеса, где мой личный ресурс, а где ресурс компании, за счет которого я справляюсь с задачами. В итоге я ломанулась в бизнес с очень суровыми первоначальными инвестициями и ежемесячными большими костами. И тут я обнаружила, что не столь могущественна, как казалось. В общем, со всей этой махиной я не справилась, еще и бизнес оказался не мой и бизнес-модель не моя (в общем, все как в вашей книге – грезы надо сначала тестить).

У меня началась жесткая психосоматика, проблемы в разных сферах жизни и в финале – больничная койка. Лучшее, что я смогла сделать тогда, – принять решение закрыть это все. Мы и правда вышли с минимальными потерями, в целом молодцы. Но мой внутренний перфекционист и Павлик Морозов сказал: ты полное чмо. Мне потребовалось много лет, чтобы откопать себя из-под этих завалов».

«Мне было 23 года, когда я работала менеджером по маркетингу. Моего руководителя, директора по маркетингу, повысили, и меня резко назначили и. о., а через пару дней мне нужно было выступить с отчетом за полгода работы отдела перед генеральным директором и руководителями других отделов. На тот момент опыта таких публичных выступлений я не имела, не была в курсе всех проектов отдела, которые вел мой руководитель. Я набросала основную, на мой взгляд, информацию, которую необходимо было озвучить, и подготовила ответы на вопросы. Напутственных слов от своего руководителя я не получала, не было организовано никакой передачи дел, но на тот момент я этого не понимала и не придавала этому значения. Конечно же, это выступление прошло ужасно. Я волновалась, говорила тихо, генеральный делал кучу замечаний, задавал сложные вопросы. Меня поправлял мой же бывший руководитель. Например, когда я говорила: "Мы провели исследование, мы сделали проект..." и т. д., мой бывший руководитель возражал: "Позвольте прокомментировать, раз уж я делал этот проект..." В тот день и мне, и сидящим в аудитории было очевидно, что до должности директора мне еще как до звезды. Я вышла из аудитории с таким чувством, как будто унизилась перед всей компанией, – да, наверно, так и было. Это очень сильно ударило по моей самооценке, и я долго еще боялась таких мероприятий. Да до сих пор, наверно, боюсь».

«Удар по самооценке, мотивации и уверенности в себе – для меня это связано с бывшим шефом. Мы бизнес-партнеры, но его слово оставалось решающим всегда, все-таки он меня нанимал. Для меня он был авторитетом. В какой-то момент всю ответственную работу он повесил на меня (токены и торги на онлайн-аукционах), потому что сам часто отвлекался и мог забыть. Понимал, что я из тех, кто перепроверит и не забудет важное.

Первые два года успешного тандема вознесли меня на пьедестал. Но однажды в 2013-м я провалила контракт, не помню, как

точно, – забыла файл, что ли, какой-то важный прицепить… И все предыдущие сто раз, сделанные успешно, были моментально забыты. Этим эпизодом шеф давил на меня до самого ухода. Неуважительное отношение, высмеивание в присутствии других, напоминание "не забыла ли я и не сделаю ли как тогда" каждый раз, как заходил разговор о торгах… И какое-то время спустя у меня появилось даже чувство долга перед ним, потому что я такая идиотка и никому не нужна и я должна быть благодарна, что он хоть какую-то работу мне дает…»

«В середине 2014 года, когда кризис еще был не настолько ого-го, меня переместили на новое направление, более "спокойное". Шеф-иностранец уехал в другую страну. На его место пришел местный и в период подготовки бюджета сократил меня и все новое направление за один день. К тому времени я проработала в компании восемь лет, и вполне успешно. На фоне всего этого у меня еще личная драма происходила… Все вместе привело к депрессии (официального диагноза нет). Полтора года вообще не работала. Потом устроилась рядовым сотрудником».

«Я была координатором проектов в крупной международной компании, но поняла, что это не мое: много бюрократии, бумажной работы, планирования, бюджетов и т. д. Мне хотелось больше работать с людьми – помогать им развиваться, адаптироваться в компании. Я выложила свое резюме и указала позицию HR в качестве желаемой. У меня был опыт в этой сфере, поэтому я была в себе уверена. Меня пригласили на собеседование в одну достаточно большую компанию, сначала все шло дружелюбно и хорошо. Но на собеседовании присутствовал директор, и он был настроен агрессивно: говорил, что проектные менеджеры круче, чем какие-то HR, они зарабатывают больше, у них крутая карьера и мне стоит лучше подумать над выбором. В конце он сказал, что я требую слишком много денег за эту незначительную должность

и не подхожу им. Было еще много негатива на собеседовании, и вышла я оттуда совсем без сил, полностью раздавленной. Скрыла свое резюме и решила, что правда надо работать и перестать мечтать. Я помню это время: тяжело вставала по утрам, всю неделю жила в ожидании выходных, воскресенье казалось самым ужасным днем, потому что в понедельник на работу. Спустя полгода подвернулся случай сменить профессию: в HR-департаменте моей компании открылась вакансия, и я перешла туда, наполнив профессиональную жизнь потерянным смыслом. Но то собеседование до сих пор вспоминаю с ужасом».

«Я искала работу, хотела уйти из глобальной IT-компании, где управляла командой тренеров по продукту и онлайн-порталом для обучения. Но на рынке все было глухо. Искала около года, все хотели в одном лице тренера – разработчика – управленца процессом и желательно за 50 тысяч рублей в Москве. Пришла на собеседование, HR-директор говорит: все у вас нам подходит, и уровень английского как надо, и опыт, но я не вижу ничего такого в вашей работе, что не может делать администратор обучения за 30 тысяч рублей. И, так как никто меня на рынке не отрывал с руками, я ей поверила. Хотя у меня команда шесть человек, бюджет в десятки миллионов, свобода в принятии решений, но разве для того, чтобы этим управлять, нужно что-то особенное? Почему я считаю, что мне должны платить в разы больше? Да любой с радостью за это возьмется и легко справится, ну какая проблема продумать цели, организовать работу и спланировать бюджет, оценить проделанное – это элементарно. Прошло года четыре, я вроде оправилась, но и до сих пор иногда заваливаюсь в обесценивание, мол, мою работу может делать любой человек с улицы, студент, оператор с линии, да хоть уборщица, так как на ней нужны только софт-скилы, никаких специфических умений, которые дает только опыт работы или серьезное образование...»

Как видите, контексты разные, но болезненный эффект один — обесценивание, удар по профессиональной уверенности.

Обесценивание

Почему так больно, ведь это всего лишь слова? Обесценивание бьет по нашей важнейшей потребности — по ощущению компетентности, по самоценности.

Обесценивают как авторитетные для нас люди, так и случайные (вспомните ситуации на собеседованиях), но эффект оказывается сходным.

Обесценивание, идущее от руководителя, — особая травма. На мой взгляд, ее характер может объяснить один психологический феномен, который называется «эффект Пигмалиона». Его открыл американский психолог Роберт Розенталь в 1966 году. Он провел ряд экспериментов, особенно интересен следующий: психологи протестировали интеллектуальные способности учеников одной школы в Сан-Франциско, затем сообщили учителям, что некоторые дети имеют особый потенциал и его можно раскрыть. Учителям не рекомендовали выделять этих детей, просто иметь это в виду. В конце года тестирование было проведено еще раз, и указанные дети действительно показали лучшие результаты. В чем подвох: эти дети были выбраны совершенно случайно. Учителя, знавшие об их «способностях», невербально транслировали детям особые ожидания, у тех возникало другое качество поддержки, другой уровень внимания — и это работало.

Позитивные ожидания важных для нас людей, то есть их вера в нас, — это мощная созидательная сила, а если наоборот — такая же

по мощности разрушительная. Я называю это антиэффектом Пигмалиона.

Читая истории, вы заметили, что происходит из-за карьерной травмы? Возникает особый внутренний нарратив, то есть внутренняя история. И эта история не в вашу пользу. С вами, главным ее героем, что-то не так. Случившееся — не просто факт. Это подтверждение установки «со мной что-то не так».

Вместо «*ехал по дороге, наехал на гвоздь, пробил колесо, бывает*» вы говорите себе: «*Ехал по дороге, наехал на гвоздь, пробил колесо, потому что я плохой водитель*».

С этим можно справиться?

Давайте посмотрим еще на несколько историй.

«Переезд в Москву, поиск работы. Через три месяца устраиваюсь в банк по моему направлению, счастлива очень. А потом начинается полгода дедовщины. По-другому не знаю, как назвать. Ни одна идея или совсем не принимается, или принимается со скрипом, никаких крупных задач и проектов не дают, постоянно тыкают "да кто ты такая из провинции, в каком-то мелком региональном банке работала". И весь мой опыт, экспертность, уверенность разбиваются вдребезги. А ощущения как у студента, который только устроился на работу: все шпыняют, дают бесполезные задачи. Помню, я уволиться хотела чуть ли не каждый день, была на двух или трех собеседованиях. В мае взяла плюс три дня отпуска к праздникам и уехала в свой город. Там ни с кем не общалась (друзья даже обиделись), взяла курс по акварели и с преподавателем рисовала все дни. В общем, была на дне. А многие же думали, что у меня все супер.

Я спасалась в кругу людей, которые были со мной на одной волне, бежала к ним после работы, если была в силах, на выходных много гуляла. Только в августе (а устроилась в декабре), когда моя начальница ушла в отпуск, я запустила новый проект. Заново знакомилась с коллегами, всем звонила, писала (я даже этого не могла раньше сделать, не поставив начальство в известность). Тогда решила, что в таком разбитом состоянии увольняться не буду, а если уходить, то только сильной. Начала потихоньку подниматься. Потом сменилось руководство департамента, и все кардинально поменялось. Ровно через два дня мне дали проекты на самостоятельную работу. До сих пор рада, что тогда не наломала дров, а заняла выжидательную позицию и поменяла настрой».

«У меня был очень сильный коллапс, вызванный работой. Я заняла большую для себя должность, и меня просто придавило со всех сторон ответственностью. Девочка, прежде выполнявшая этот функционал, сводила меня с ума замечаниями, как НАДО делать и как у нее хорошо все получалось. За год я переболела тремя бронхитами и была абсолютно уверена, что я последний лох на планете. Я в том моменте была настолько загнана желанием доказать всем, что я не верблюд, что не видела и не слышала ничего. В итоге чуть не развелась, движимая сильнейшим желанием все поменять. Мне повезло уйти из той команды, но я пообещала слушать себя лучше и не доводить до таких экстремумов.

Теперь я понимаю: это был очень важный этап, я бы никогда не узнала границ своих возможностей без него. Спустя три года точно знаю: я пропустила 155 сигналов от тела о том, что пора делать остановку. Но если бы я не прожила все это, не знаю, смогла бы я считать себя сильной».

«Я дизайн-исследователь (это антрополог-этнограф целевой аудитории и дизайн-консультант в одном флаконе). Очень классный дизайн-исследователь. И однажды из-за того, что мы не смогли найти контакт с моим

руководителем, меня попросили больше не работать в проекте. И я очень расстроилась. Потому что любила свою работу, любила тот проект и делала его сильнее, лучше. После того случая я целых два месяца не могла в руки взять маркер и стикер, а это главные мои инструменты. Но время прошло, появились новые проекты, и я сейчас продолжаю развиваться в этом направлении. Я думаю, вылечило время, а еще знание, что я классный исследователь. Но я задумалась о том, как сделать свои отношения с заказчиками более гармоничными, с кем работать, с кем нет. Из того случая я попыталась выжать знания и опыт именно в вопросах отношений».

«Эта история выбила почву у меня из-под ног на три года. Я работала в головной компании большого холдинга, возглавляла отдел договорной и претензионно-исковой работы. Я юрист, теперь уже в прошлом. В огромной компании многие процессы шли просто ради процессов и иногда не приводили к результатам. А проблемы были налицо. Я тогда верила, что компании нужны результаты, и многое инициировала сама. В том числе и то, что не входило в мои служебные обязанности. И меня ужасно расстраивало, что я никак не могу пройти все препоны: мои наработки неизменно блокировались на уровне "генералитета". Но вот пришел новый генеральный директор, который начал перетряхивать все дела, и – о чудо – заинтересовался моими наработками. Он предложил мне (а я согласилась) перейти в другое юрлицо с повышением. Далее был год тяжелой работы, что называется от зари и до зари. Решили многие задачи. А потом этого гендиректора просто убрали. И всю его команду тоже. Просто ликвидировали юрлицо, где мы все были оформлены. На меня навалилась тяжелейшая депрессия. Год просто был вычеркнут из жизни. Следующие два года уже была терапия. Постепенно я нашла себя, новое занятие, новые перспективы. И сейчас благодарю судьбу, что так случилось. В обычной рутине вряд ли бы я остановилась для того, чтобы обдумать и изменить свою жизнь.

С чего начались перемены к лучшему? Мне назначили серьезные медикаменты, на которые организм отреагировал жутко: космическое давление под двести, температура под сорок. И так четыре дня. Я просто очень испугалась, что могу умереть, и так захотелось жить! Вот с этого, пожалуй, я и начала выздоравливать. Убрала все медикаменты. Стала налаживать питание. Начала осознанно выбирать, чем дальше заниматься в жизни».

Как видите, травмы помогли переосмыслить, осознать собственные силы. Кроме того, благодаря им герои этих историй увидели, что могут опереться на себя, или вышли на другой уровень контакта с собой. Этот феномен называется посттравматическим ростом. Его смысл можно выразить в одной простой фразе: то, что нас не убивает, делает нас сильнее.

Хотите увидеть его в действии? Спросите людей, которые для вас олицетворение успеха, что на них максимально повлияло в прошлом, что их сделало такими, какими они стали. С большой вероятностью они расскажут о тяжелых и плохих событиях, которые в момент проживания совсем не казались позитивными, но потом благодаря им запустились правильные процессы.

«Посттравматический рост не предполагает, что трудности и страдания отскакивают от людей, подобно мячику. То, что они способны видеть положительные изменения в себе или своей жизни, не означает, что они не испытывают боли»[53].

Келли Макгонигал, автор этого высказывания, предлагает вспомнить поворотные моменты, которые привели к позитивным

[53] *Макгонигал К.* Хороший стресс как способ стать сильнее и лучше. М., 2019. С. 284.

переменам в вашей жизни, и признаться, испытывали ли вы в тот период стресс. И скорее всего, ответ будет положительным.

Можно ли помочь себе пережить травму и стать сильнее? Можно. Именно об этом мы поговорим дальше.

Карьерная травма и жизнь после

Обращаться к специалисту или помочь себе самостоятельно — решать вам. Ниже варианты самостоятельной работы над карьерной травмой. Этот раздел мне помогла написать психолог Ольга Порфирьева.

Начнем с того, что не сработает.

Не поможет отрицать травму, считать незначительной и стараться «просто идти дальше»

Комментарий Ольги Порфирьевой (далее везде курсивом): Эти переживания все равно будут фонить, как радиация, спрятанная в подвале психики, и производить то, на что люди потом жалуются; например, «я потерял уверенность в себе», «все работодатели такие» – это и есть производные непроработанного переживания.

Психика едина. Она не разделяется на части: «вы на работе, вы с друзьями» – для нее мы одни. «Я не состоялся на работе, значит, я недостоин хорошего партнера» – так это может генерализироваться на всю вашу жизнь. Причем чаще всего мы не осознаем подобные установки. Чем больше времени проходит, тем плотнее сплетается клубок, и иногда только на приеме у психолога человек понимает, что его проблемы в браке связаны с тем, что десять лет назад его уволили.

Не поможет переводить все на себя

У человека может случиться генерализация типа «я вообще не умею работать с людьми», «я не профессионал» и т. д. Причем эту установку он выведет из одного частного случая. Не просто «я ошибся», а «я неудачник», «я неспособный». Одна ошибка – «я неудачник».

Кто в зоне риска? У кого есть только работа, кто живет по формуле «я = эта работа».

Действительно, больше всего рискуют получить такую травму те, у кого высокий «полюс важности» работы, когда это главная или даже единственная опора личности. И если подламывается эта главная опора, человек себя чувствует намного хуже, чем тот, у кого таких опор несколько. Риск опасен последствиями – вплоть до тяжелой психосоматики, нервных срывов и депрессии…

Опасность в том, что ошибочные выводы могут быть экстраполированы на всю сферу, профессию или карьеру в целом: «это не мое», «мне больше это не нравится» — или на какие-то занятия, например писательство, работу с людьми и т. д.

Если вы решили, будто вы неудачник и, например, не способны к публичным выступлениям, то станете отказываться от них в будущем, чтобы не проходить через страх, не создавать новую потенциально травмирующую ситуацию. Вы перестанете пытаться и тем самым лишите себя новых возможностей.

“Иногда плохие вещи случаются с хорошими людьми.”

Что делать?

Самое важное — признать, что какие-то события из прошлого болезненно сказываются на вас сейчас.

Перестать ругать себя

Объясните произошедшее, не заваливаясь в самобичевание и негативные выводы о себе. Вспомните: иногда плохие вещи случаются с хорошими людьми не потому, что мы их заслужили, а потому, что они происходят: в компаниях бывают несправедливые ситуации, обесценивание (намеренное или нет), конфликты, сокращения и т. д.

Увы, получив психологическую травму, мы часто ведем себя как человек, который, порезав руку, начинает бить по ней молотком, вместо того чтобы наклеить пластырь.

Использовать письменные практики, например написать письмо из будущего

Письмо работает за счет того, что мы «вызываем на помощь» будущего себя – сильного, успешного и обладающего мудростью – и на какое-то время погружаемся в это ресурсное состояние, буквально становимся такими. Например, я себе пишу письмо, как будто бы прошло десять лет: «Дорогая Оля, я знаю, что сегодня ты очень расстроена. Я из будущего хочу тебе рассказать, что это не остановит тебя на пути к твоим целям. Ты все равно станешь классным психологом. Сейчас сложно и хочется бросить все, я понимаю, но ты все равно найдешь в себе силы. Я могу дать себе поддержку, пообещать себе, что я справлюсь».

Сделать выводы: чему вас научила эта ситуация, как она сделала вас сильнее

Когда вы только переживаете травму, когда внутри бушуют очень сильные эмоции и сходит лавина чувств, выводы лучше отложить. Пока «горячо», вы не способны адекватно оценить, чему же вас научила ситуация. Должно пройти время: минимум месяц, а чаще больше, например полгода.

Дистанцироваться

Это называется «выйти в метапозицию» (то есть в позицию наблюдателя) – например, описать ситуацию в третьем лице, как будто она произошла не с вами, а с вашим другом или с кем-то значимым для вас, к кому вы хорошо относитесь. Можно рассказать ситуацию как сказку, где вы – главный герой, борющийся с чудовищами и проходящий череду испытаний. Это помогает, потому что, создавая историю, вы выходите из позиции жертвы в роль героя. Техника дает хорошие результаты, даже если после травмирующей ситуации прошло совсем немного времени.

Скорая помощь

Как себе помочь, когда все только случилось?

Поделиться

Рассказать кому-то, кто готов услышать все детали и поддержать без обесценивающих фраз «просто забудь», «забей», «двигайся дальше», «они сами идиоты», «это ерунда».

Все начинается с принятия. Вернулись вы с работы в тот день, когда это произошло. Если есть кто-то, кому вы можете об этом рассказать, – это лучше сделать. При этом желательно человека изначально попросить просто выслушать, не говорить ничего вроде «просто твой начальник идиот», потому что это обесценивание, ведущее к проблемам.

Напомнить себе про другие опоры

«Да, на работе случилась неприятность. Зато у меня есть классные друзья, семья, мой спорт, увлечения и т. д., и это тоже мои достижения». Это важно сделать: таким образом вы разбиваете возникшее ощущение «я неудачник».

Напомнить себе о победах

В главе про мастерство мы уже говорили о списках побед, и это как раз один из тех случаев, когда частичная потеря/пробоина в ощущении компетентности может быть восполнена максимально быстро.

Когда вы напоминаете себе о своих победах, возвращается опора на себя. Большинству людей это поможет, но есть и риск увидеть все свои предыдущие достижения в другом свете – например, «мне просто везло», «ко мне просто хорошо относились». То есть человек оказывается неспособным «присвоить» свои победы и достижения. Если вам кажется, что в прошлом нет ничего, чем можно хотя бы немного гордиться, имеет смысл обратиться к человеку, чье мнение для вас безусловно авторитетно, и попросить рассказать о ваших сильных сторонах и о прошлых заслугах.

Главное

Карьерная травма — связанное с работой событие, которое сказалось на профессиональной самооценке, уверенности, оценке себя и своих возможностей.

Такие ситуации не просто неприятное воспоминание. Незажившая карьерная травма мешает нам двигаться, мечтать, видеть новые возможности, ставить цели. Мы выбираем то, что ниже нашего потенциала. Травмы устанавливают лимиты, вызывают блоки, сомнения, страхи.

Самый болезненный эффект травм — обесценивание, удар по профессиональной уверенности. Обесценивание может запустить даже случайный человек, но в значимой для нас ситуации. Когда же человек важен нам (например, руководитель), это похоже на эффект Пигмалиона, только наоборот.

Способы самопомощи:
— перестать ругать себя;
— использовать письменные практики;
— сделать выводы;
— дистанцироваться.

Скорая помощь:
— поделиться;
— напомнить себе про другие опоры;
— напомнить себе о победах.

Самое важное — не застрять в этом состоянии, потому что оно разрушительно для нашего роста и реализации возможностей.

В следующей главе мы поговорим как раз об этом — о дальнейшем пути.

Часть IV

Выход на следующий виток

Глава 11

Как начинать новый виток

Снова перемены? Ваша предыстория и четыре чемодана. Ваш вектор: куда он направлен? Вершина и ролевые модели. С чего начинаются перемены. Опасное слово «решиться». Опросник неопределенности. Лучшая точка запуска перемен. Пять ловушек нового витка

В предыдущих главах мы говорили о том, что делает работу любимой, об удовольствии и о проблемах, об энергии, запакованной в мечты, о работе на себя, о пути мастера. Целью всего этого было помочь вам стать счастливее в том, что вы делаете.

Но я предупреждала: карьера циклична и, как бы все ни было хорошо в работе, однажды вы поймете, что это не конец вашей истории. «А новый этап действительно неизбежен?» — часто слышу я от тех, кто на середине витка и у кого сейчас все в порядке.

Как говорит мой американский коллега Марк, «все идет хорошо? У вас есть семь лет. Потом три года на кризис и перестройку». Длина витка у всех разная: у кого-то семь, у кого-то десять, кто-то проходит его за четыре, но в целом все так и есть: конец рано или поздно наступит.

В главах 2 и 3 мы уже говорили о начале нового витка, о поисках себя, о точке выбора и гипотезах, а также о том, что такое призвание. Сейчас, уже разобравшись во всем этом, мы можем подготовиться к следующему переходу и сделать его максимально управляемым.

В этой главе мы постараемся осознать, каков ваш следующий уровень и с чего может начаться переход.

Начнем с того, что осмыслим предыдущий.

О чем был предыдущий этап?

Упражнение «Предыстория»

Ответьте (лучше письменно) на вопросы. Дайте себе достаточно времени, чтобы их обдумать.

1. *Какие события оказали на вас максимальное влияние на предыдущем этапе?*
2. *Какие ваши самые главные достижения и победы? (Особо отметьте несколько результатов, важных лично для вас.)*
3. *С какими трудностями пришлось иметь дело и как вы их преодолели?*
4. *Чему научились на предыдущем витке, что узнали о себе, какие открытия сделали, какие новые способности обнаружили?*
5. *Кто был для вас ролевой моделью и ориентиром на старте?*
6. *Вспомните три-пять ситуаций, когда вы были в максимальном контакте с собой, делали то, что вам максимально близко, были в потоке.*

7. *Если бы у этого этапа/витка было название, каким бы оно было?*
8. *Что вам уже удалось сделать в жизни (не только в карьере)?*

Эти вопросы помогут осмыслить предыдущий этап «с высоты птичьего полета». Точно так же можно проанализировать и весь пройденный путь.

Теперь разберем профессиональный багаж. Перед любым новым этапом стоит напомнить себе, каким карьерным капиталом вы владеете.

Упражнение «Четыре чемодана»

Представьте, что все ваши знания, навыки, опыт — это ваш багаж, упакованный в четыре чемодана. Что именно лежит в каждом из них?

В ПЕРВОМ — то, что связано с нынешней работой: знание конкретного функционала на этой конкретной должности, знание инструментов, связанных с текущей работой, понимание политики компании, в которой вы сейчас работаете или работали в прошлом, знание конкретных продуктов и процессов.

ВО ВТОРОМ — отраслевые навыки: сфера в целом (например, финансы, логистика, образование, информационные технологии). Это пробег по отрасли, выраженный в годах (X лет в финансах, Y лет в логистике, Z лет в IT и т. д.)

В ТРЕТЬЕМ — универсальные навыки: переговоры, управление проектами и людьми, умение писать, выступать, преподавать, быть наставником, запускать продукт, рассчитывать бизнес-модель и т. д.

В ЧЕТВЕРТОМ — ваш подход к задачам, ваш стиль коммуникации, ваш особый способ генерировать идеи и находить выходы из проблемных ситуаций, ваш персональный образ, ваша харизма — все то, что невозможно скопировать. Здесь же лежат все ваши контакты, весь ваш нетворкинг и ваша репутация.

Хорошая новость: потерять все четыре чемодана нельзя даже во время самых крутых перемен. В экономических кризисах и при потере работы чаще всего пропадает самый легковосполнимый — первый. Один из четырех. Три останутся у вас при любом раскладе. Это несгораемый капитал.

Помните, что даже если вам сейчас кажется, что вы пришли не туда (это нормальное ощущение для смены этапов), то ценность вашего багажа не обнулится. Вы же не станете выбрасывать чемоданы только потому, что вышли не на своей станции, верно?

Лучше всего делать оба упражнения письменно и не в один присест. Дайте себе возможность поразмыслить о результатах. И в итоге вы ощутите фундамент, на котором можно возводить новый этаж. В любом случае он у вас есть, только его сложно почувствовать, пока не пересчитаете каждый кирпичик.

Теперь приступим к вопросу «О чем мой новый виток?»: каких перемен вы хотите, какова задача нового этапа.

О чем мой новый этап?

Чаще всего мы ждем ответа в виде конкретной внешней цели. Например, «я хочу стать топ-менеджером». Но внешняя цель — не совсем то, что нам сейчас нужно. Наш ответ лежит глубже. «Я хочу стать топ-менеджером, чтобы создавать среду, в которой люди

проявляют лучшие способности и генерируют гениальные идеи». Топ-менеджер — это внешняя цель, внешний ориентир. Создавать среду, в которой люди проявляют лучшее из того, на что способны, — внутренняя цель, внутренний ориентир, вектор. Именно его мы и должны понять перед началом нового витка.

Почему же не ограничиться внешней понятной целью и не успокоиться на этом? Расскажу, как работают оба уровня цели с точки зрения стратегии.

Три главных риска строить траекторию, исходя из внешней «точечной» цели:

1. Пока вы стремитесь к ней, она может исчезнуть (пять лет вы шли к должности руководителя департамента, при очередной реструктуризации отдел расформировали, цель исчезла с радаров, у вас ощущение краха).
2. Вы достигнете цели, пройдя через все тернии, и тогда поймете, что хотели не этого (история с вирусными мечтами о ресторане — лучший пример).
3. Пока вы шли к цели, вы изменились и переросли ее (однако продолжали двигаться по привычке или по инерции, ведь эта цель стояла в вашем списке целей на пять лет).

Чем же отличается вектор?

Вот отличный пример. Во время карантина весной 2020 предприниматель Дмитрий Левицкий написал в своем аккаунте в Instagram:

«Почему я спокоен? Не отчаиваюсь, не паникую, не истерю, не впадаю в депрессию или агрессию? Суть бизнеса для меня – не обороты компании, не количество ресторанов, не личная слава или статус и уж точно не материальные блага.

Для меня это кайф от самого процесса. От того, что делаешь интересные, крутые проекты. Что делаешь их плечом к плечу с яркими, талантливыми людьми с такими особенными, понятными только вам самим причудами. А значит, сейчас мы отлежимся в этой бизнес-коме, а потом соберемся опять и опять наполним наш бизнес смыслом, энергией и творчеством».

Обороты компании и рестораны — это внешняя цель. А «делать интересные, крутые проекты с яркими людьми» — это смысл/суть того, что делает Дмитрий, это его внутренняя цель. Я называю это вектором.

Вектор

Да, мы привыкли мыслить категориями внешней цели и часто путаем ее с вектором. Так проще, привычнее: цель видна, ощутима, измерима. В какой вектор она вписывается, с первого взгляда понять сложно. Но если копнуть...

Давайте возьмем трех человек, которые открывают бар. Один из них пусть будет вышеупомянутый Дмитрий. Как вы помните, он хочет делать крутые проекты с яркими людьми. Второй (тоже реальный персонаж), Олег, открыл бар, чтобы развивать барную культуру; он ездит по миру, изучает, как устроены бары, проводит конкурсы барменов и дегустации коктейлей. А третий (назовем его Сергей) открыл бар, просто чтобы делать бизнес.

Если бы все эти ребята мыслили категориями цели, а не вектора, то закрытие их баров в карантин означало бы крах и конец их траектории. Но они будут и дальше делать то, что делали до пандемии. Дмитрий — создавать проекты, не обязательно

барные, Олег откроет новый бар и продолжит экспериментировать с новым онлайн-форматом, может, напишет книгу про барную культуру, а Сергей просто продолжит делать другие бизнес-проекты. Внешняя цель слетела, но каждый остался в своем векторе. Траектория не прервалась.

Вернемся к вашему новому витку. Как понять свой вектор? Каким вообще он может быть?

Он может быть более личностным, даже экзистенциальным, а может быть профессиональным:

— «стать независимым, не привязанным к месту профессионалом»,
— или «трансформировать эту сферу, стать инноватором и лидером мнений»,
— или «научиться быть счастливым в моменте»,
— или «создать семейный бизнес, который можно будет передать детям»,
— или «выстроить баланс между семьей и делом».

Такие формулировки, как «быть счастливым в моменте» и «выстроить баланс», выходят на первый план, когда сложившаяся у нас история начинает радикально расходится с нашим представлением о себе, с нашими главными ценностями. Смена работы или начало своего дела необязательно нивелируют этот разрыв. Изменения будут происходить на другой глубине. Это серьезная внутренняя работа, целый путь, и, пока он не будет пройден, все остальное может просто не сработать. Помните, мы говорили об этом в главе про выгорание: иногда самые долгожданные перемены не помогают. Сейчас я как раз об этом.

КАК ПОНЯТЬ ВАШ ВЕКТОР

Я предлагаю две очень простые техники для самостоятельной работы. Профессиональные инструменты гораздо сложнее и требуют присутствия наставника, но поверьте, самостоятельные практики не уступают им по эффективности.

Упражнение 1. Распаковать цель

Представьте, что на следующем витке у вас все получилось, вы реализовали свои самые смелые амбиции. Что стало вершиной этого этапа? К чему вы пришли? (Например, открыли магазин, получили должность CEO, стали фотографом National Geographic и т. д.)

Задайте себе вопрос: «Что в этом для меня классного?» По сути, мы сейчас воспроизводим пример с барами. Я уверена, вы в нем хорошо разобрались и понимаете, куда мы движемся.

Если конкретной цели вроде открытия собственного магазина нет, а есть несколько гипотез, и такой расклад будет для нас рабочим. Выбирайте самую привлекательную из них и распаковывайте. Гипотезы достаточно, главное — в ней для вас что-то есть. Вот это *что-то* нас и интересует.

Примеры:

«На новом этапе я стал преподавателем Стэнфорда».
Что в этом для меня классного?
«Возможность общаться с лучшими в своей сфере и самому быть таким, двигать свою тему вперед».

«На новом этапе своей карьеры я открыла ателье по пошиву свадебных платьев».

Что в этом для меня классного?
«*Создавать очень красивые авторские вещи*».

«На новом этапе своей карьеры я стал финансовым директором».
Что в этом для меня классного?
«*Я занимаюсь стратегией и влияю на бизнес с помощью своих знаний*».

«На новом этапе своей карьеры я стала независимым консультантом».
Что в этом для меня классного?
«*Возможность быть мамой не только по вечерам и выходным, гармония между моими ролями в жизни*».

Упражнение 2. Проанализировать ролевую модель

Шаг 1. Найдите нескольких людей, кто состоялся, реализовался, чьи истории вам очень импонируют. Они могут быть из любой сферы.

Вам не надо разбирать каждого по отдельности, как в главе 8, где ролевые модели были нужны для проверки гипотез. Достаточно просто списка и вопроса: *о чем они сообщают вам?*

Даже если в голову приходят только известные персонажи, не страшно.

Джоан Роулинг, например, в списках разных людей окажется по разным причинам. Но в одном случае она там потому, что «смогла придумать удивительный новый мир и подарить его людям», в другом — потому, что «шла к мечте, несмотря на все сложности и беды», а в третьем — потому, что «смогла круто монетизироваться в очень неприбыльной области». Заметили? Одна модель, три смысла.

Шаг 2. Напишите список антигероев. Кто является противоположностью, находится на другом полюсе вашей системы координат и что их объединяет. Как это подчеркивает посыл первого списка?

Вот как это работало в истории Наташи, специалиста по изменениям и контент-маркетингу.

«Три имени, на которые я ориентировалась несколько лет назад, – люди, сделавшие крутую карьеру в корпорациях. Таким же был мой вызов на предыдущем этапе, я его к тому моменту закрыла.

Мои новые ролевые модели – люди, которые добились чего-то вне компаний. Я мечтала о "не работе, но деятельности". Хотелось что-то запускать, чему-то учить, что-то исследовать и не подстраиваться под потребности одного бизнеса, а делать что хочется.

Этим я и занимаюсь скоро уже три года. Где я теперь? Завершила ли я этот виток развития? Если нет, то где я на нем? Если да, то какой следующий?

Неделю назад я чувствовала, что зависла. Последние пару месяцев я как будто ничего не хотела. Я говорила: "Мне и так прекрасно жить, отстаньте от меня".

Но энергия есть, идей много. Как из них выбрать, на что опереться?

На той неделе Лена снова спрашивает: назови трех человек, на которых ты теперь ориентируешься.

Я назвала Гарри Вайнерчука – за то, что у него на 50 вопросов есть ответы, которые отличаются от большинства. Олю Маркес (Секта) – за то, что, став предпринимателем, не перестала быть панком, осталась собой. Льва Толстого – за его творческую наглость.

Сейчас это мой внутренний вызов. Он про то, чтобы четко слышать свой голос, очищенный от навязанных мнений, и транслировать его без страха.

Каждая мысль поперек общепринятых пугает меня риском "все испортить". Но зачем мой голос людям, если он сливается с остальными? Сделать этот хор на 0,01% громче? В общем, непростой предстоит этап: я буду страдать от критики и страдать, если ее не будет. Что изменится в плане работы? Буду брать те проекты, что помогают мне раскрыть свой голос».

Что вы найдете в ваших ответах? Какими они должны быть? На что походить? Только на ваши ответы. Не ориентируйтесь на других, на внешние посылы. Не нужно усложнять, искать самые правильные формулировки и хирургически точные определения. Все, что у вас получилось, — это норм. Это ваша игра, вы в ней главный герой. Это *ваши* ответы.

Есть огромное количество подходов в психологии, коучинге, карьерном консалтинге, и их приверженцы по-разному увидят вас и ваш путь. На ваш вопрос «Кто я?» или «Чего я хочу?» они дадут разные ответы и предложат разные фреймворки. Можете пользоваться любыми терминами, главное, чтобы ответ был ваш и настоящий.

Что должно появиться, если вы нашли понимание вашего вектора или приблизились к нему? Отвечу вам словами Катерины, с которой мы работали над этой задачей: «Теперь мне спокойно, потому что я поняла: в целом мне на юг. Вряд ли я заблужусь даже на самой пересеченной местности».

Иван сказал об этом другими словами: «Последнее время мне казалось, что я иду в тумане. Но теперь я понимаю, что там, через туман, светит маяк, и я ориентируюсь на этот свет».

Важно: вектор — это смысл, он живой, эволюционирует и достраивается, наполняется новыми оттенками и деталями. Внешние цели тоже появляются, меняются, калибруются. Вот почему на старте нового витка мы можем иметь дело с нечеткой, не до конца сформированной картиной. Это нормально. Дорога разворачивается под ногами идущего.

Давайте обсудим, как выйти на новый виток.

Большой старт?

Про слово «решиться»

«Перемены наступят, как только я на что-то решусь» — очень распространенный баг и очень опасное слово. Оно означает: чтобы началось что-то хорошее, нужны только большие и решительные шаги.

Конечно, решился и прыгнул — всегда классный сюжет. Самые резонирующие истории начинаются с *большого решения*.

«Директор по продажам открыл отель на Бали» — ну надо же, решился!

«Из корпорации в свой стартап» — вот это да, решился!

«Уволился, чтобы стать художником» — и т. д.

Со временем «решиться» стало новым нарративом, объясняющим, как запускаются перемены. Настроиться на то, что путь дальше лежит только через «решился», — это как встать у кирпичной стены и считать, что надо сделать огромный пролом, чтобы пройти. При этом не искать дверь, хотя она там точно есть и всегда не заперта.

Напомню, очень часто большие шаги не дают того внутреннего эффекта, ради которого все затевалось. Мы говорили об этом

и в главе про собственный бизнес, и в главе про выгорание. Также вы знаете, что иногда самые ощутимые перемены вообще не похожи на перемены.

Признаюсь, я долго думала, что есть одно исключение: если речь идет о предпринимателях, то для них как раз «решиться» — самый оптимальный вариант развития событий. А потом прочитала об одном интересном исследовании.

«В рамках одного замечательного долговременного исследования специалисты по проблемам управления Джозеф Раффи и Цзы Фэн задавали респондентам простой вопрос: если человек открывает собственное дело, то как ему лучше поступить – бросить текущую работу или продолжать работать? С 1994 по 2008 год исследованием была охвачена репрезентативная в национальном масштабе группа из 5000 американцев-предпринимателей в возрасте от 20 до 60 лет. Выяснилось, что, бросая работу (или оставаясь на ней), эти люди руководствовались не финансовыми обстоятельствами: те из них, у кого был более высокий семейный доход или более высокая зарплата, не чаще и не реже других респондентов бросали работу, чтобы полностью переключиться на собственный бизнес.

Исследование показало, что те, кто целиком посвящал себя бизнесу, были готовы рисковать и при этом наделены чрезвычайной уверенностью в себе. Те же предприниматели, которые проявляли осмотрительность и, открывая собственные компании, продолжали трудиться на прежней работе, были гораздо менее склонны к риску и менее уверены в себе. Если вы разделяете мнение большинства, вы наверняка скажете, что у любителей риска тут явное преимущество. Однако данное исследование убеждает нас ровно в обратном: у тех предпринимателей, которые не сразу бросили прежнюю работу, шансы потерпеть неудачу оказались на 33% ниже, чем у тех, кто бросил. Если вы не любите рисковать

“Иногда самые ощутимые перемены вообще не похожи на перемены.”

и испытываете некоторые сомнения в жизнеспособности своих идей, то ваш бизнес с большей вероятностью выживет»[54].

Почему еще опасно думать, что решиться — единственный вариант запустить светлое будущее? У каждого из нас разная толерантность к неопределенности. В зависимости от этого мы выбираем угол поворота — у кого-то минимальный, а кто-то может *решиться*. Как понять, какая толерантность у вас?

Опросник толерантности к неопределенности[55]

Отвечая на все вопросы, посчитайте общее количество баллов, используя шкалу от 1 до 5, где 1 — «абсолютно не про меня», а 5 — «полностью меня характеризует».

1. *Неопределенность удерживает меня от конкретных шагов.*
2. *Если человек в чем-то не уверен, значит, он недостаточно организован.*
3. *Неопределенность делает жизнь невыносимой.*
4. *Нечестно, что в жизни нет гарантий.*
5. *Мой мозг не может расслабиться, если я не знаю, что будет завтра.*

---

[54] Цит. по: *Грант А.* Оригиналы. Как нонконформисты двигают мир вперед. М., 2019.

[55] *Leahy R. L.* The Worry Cure: Seven Steps to Stop Worry from Stopping You. N. Y., 2005. Перевод Е. Резановой.

6. *Неопределенность делает меня беспокойным, тревожным, вводит в состояние стресса.*
7. *Непредвиденные обстоятельства обескураживают меня.*
8. *Я начинаю фрустрировать, когда у меня нет всей необходимой информации.*
9. *Неуверенность не позволяет мне предвидеть последствия событий и заранее подготовиться к ним.*
10. *Нужно всегда думать наперед, чтобы избежать неожиданных сюрпризов.*
11. *Маленькое непредвиденное событие может испортить все даже при самом четком планировании.*
12. *Когда приходит время действовать, неопределенность парализует меня.*
13. *Состояние неопределенности означает, что я не на высоте.*
14. *Когда я не уверен в будущем, я не могу двигаться вперед.*
15. *Когда я в состоянии неопределенности, я не могу хорошо работать.*
16. *В отличие от меня другие, кажется, всегда знают, куда идут.*
17. *Неопределенность делает меня уязвимым, несчастным или печальным.*
18. *Я всегда хочу знать, что будущее мне приготовило.*
19. *Я ненавижу, когда меня что-то застает врасплох.*
20. *Малейшее сомнение заставляет меня остановиться и перестать действовать.*

21. *Я должен уметь предвидеть и организовать все наперед.*
22. *Неопределенность говорит о том, что мне не хватает уверенности.*
23. *По-моему, несправедливо, что другие транслируют уверенность в собственном будущем.*
24. *Неопределенность не позволяет мне спокойно спать.*
25. *Мне стоит избегать всех неопределенных ситуаций.*
26. *Неоднозначность и изменчивость жизни – стресс для меня.*
27. *Я терпеть не могу чувствовать неопределенность собственного будущего.*

Чтобы узнать свой результат, сложите баллы за ответы на все вопросы. Если вы набрали меньше 40 баллов, вы толерантны к неопределенности (то есть неопределенность — ваша зона комфорта), выше 40 баллов — неопределенность вызывает у вас стресс, причем чем больше баллов, тем сильнее, а выше 70 баллов — сильный стресс и жесткий дискомфорт.

Если вы набрали 50, 70 и больше баллов, означает ли это, что вам в перемены нельзя? Нет, все нормально. Это значит только одно: чем выше результат, тем более плавным должен быть поворот, тем меньше и безопаснее первые шаги.

Хорошая новость: любой угол поворота работает

Моя практика показывает, что оба варианта работают: и революция (резкий поворот через «решиться»), и эволюция (плавные изменения через крошечные шаги).

Я задала вопрос двум людям, у которых все сложилось так, как они мечтали: вышли на новый виток, делают то, во что верят, и у них это хорошо получается. Их изменения начались примерно в одно время, но скорость очень отличалась.

Таня была финансовым директором, но несколько лет назад переехала на север Италии и стала проводником по горным маршрутам. Ее перемены были резкими, она именно решилась. Ключевая задача была связана не со сменой профессии, а с желанием жить в конкретной точке земного шара, где Татьяна была несколько раз и которую считала местом силы. Можно сказать, ее угол поворота был 180°.

Яна работала специалистом по развитию персонала в банке, параллельно начала интересоваться вином и понемногу изучать его, потом получила сертификат сомелье, затем приняла предложение от крупной виноторговой компании заняться организацией учебного центра. Теперь она там преподает, а еще устраивает винные туры. Ее угол поворота был минимальным — для пущего контраста можно представить, что это 1°.

Итак, 180° или 1°?

Таня: «*Да, у меня получилась революция, потому что это мой формат. Решить и резко делать. Сгорел сарай – гори и хата.*

Но вообще я не очень быстрая, я долго раскачиваюсь, думаю, примеряю... а потом ХРЯСЬ! Если чего решила, то меняю резко. Если надо, я готова собраться за два-три часа, взять все самое необходимое и переехать. И по ощущениям было йохо-о-о-о-о-у-у-у-у-у!!! Свобода! Впереди приключения! Я беру с собой только самое необходимое и лучшее – мой мозг, мой опыт, поддержку дорогих людей и немножко шмоток ☺

Самое классное – ощущение. Я в потоке! Утром просыпаешься – драйв! Состояние "Ух ты! Свобода!". Все становится очень четко, просто и честно. Честно – мне вот это особенно важно. Ибо если я поменялась и больше не верю во что-то, то не могу заставить себя продолжать этим заниматься».

Яна: «*Тема была для меня совсем новой, и резко прыгнуть в нее означало бы начать с самой-самой маленькой позиции, то есть сильно потерять в доходе. Плюс вино – тема для погружения дорогая, и это тоже вопрос ресурса. Получается, постепенный переход был для меня возможностью пробовать тему на вкус по чуть-чуть, делать безопасные эксперименты и при этом сохранять привычный уровень жизни.*

Сложно было другое: часто казалось, что ничего не происходит, что ты никуда не двигаешься, что все твои попытки в новой теме жалкие и бессмысленные. А потом, когда это становится чем-то действительно серьезным, обнаруживаешь себя как будто работающей full-time на двух работах, вообще никак не связанных друг с другом.

Не страшно ошибаться, потому что цена ошибки не так велика. Есть время распробовать тему и убедиться, что она правда твоя-твоя, а заодно понять свою нишу в ней. Я сейчас точно знаю, что я не хочу быть сомелье в ресторане или кавистом, а хочу учить вину, рассказывать о нем, показывать шато и виноградники. За переходное время я четко поняла, где в этой теме я хочу быть».

Как понять свой угол поворота и откуда начать перемены?

Доверяйте себе, сами выбирайте угол поворота. Только вы решаете, как лучше для вас. Ваш персональный коридор действий будет пролегать между вашей зоной повышенного риска и вашей зоной «все идет как идет, ничего не меняется». Главное — помните: ваш новый виток может начаться очень плавно, почти незаметно, тем не менее это станет стартом.

Но откуда конкретно начать? Лучшая точка для запуска перемен — там, где ощущается максимальный разрыв между тем, что есть сейчас, и тем, что для вас важно, разрыв с вашим смыслом и вектором.

Для решения внутренней задачи (например, «быть счастливым в моменте») лучшей отправной точкой станет визит к психологу, чтобы разобраться в тех установках, которые у вас сложились и мешают быть счастливым.

Если задача иная (например, «стать номером один в своей теме»), началом может быть дополнительная программа обучения или поиск ментора.

Хотите *стать независимым и начать работать на себя?* Отличным стартом будет небольшой прототип вашей идеи или, что важнее, проба самого формата предпринимательской деятельности — ведь, как вы помните из главы 5, такая работа подходит далеко не всем.

Если ваш вектор — *трансформировать сферу, стать инноватором и лидером мнений*, то шагом, запускающим перемены, может стать обучение публичным выступлениям (надо же вам доносить свои идеи) или исследование инноваций с прицелом на дополнительное обучение.

Посмотрите на несколько вариантов первых шагов. В каком из них запаковано больше энергии? Где ощущается больше смысла? Именно от этого маленького шага вы можете ощутить большую отдачу и приток энергии, которой хватит на следующий шаг.

Для Оксаны, бывшего менеджера по продажам, таким шагом стал курс по управлению большими данными. Для нее это было способом приблизиться к мечте и проверить ее. «Я в приятном шоке, — написала она через несколько дней после начала, — это другая вселенная. Системы, по которым уже несколько лет тосковал мой мозг. Big Data — сфера, которая похожа на то, что мне нужно. Я больше не заставляю себя вставать по утрам, я чувствую: что-то такое началось, и пусть я еще не вышла из тоннеля, просто завернула за угол и увидела свет, но это уже свет!» Мне пришлось поискать это письмо в своей почте, потому что оно было прислано четыре года назад. А сейчас Оксана уже Data Manager в стартапе в области обработки данных и продолжает учиться, чтобы в будущем стать Data Scientist.

Для Максима, который работал в собственной тренинговой компании, новый виток был про «переход количества в качество». Он был востребован, но расписание, по его словам, было адское. Его точкой запуска перемен стало не уменьшение количества тренингов (он боялся потерять в деньгах), а несколько встреч с людьми, которые попали в его список ролевых моделей, чтобы в перспективе выбрать наставника. Хотя встречи состоялись не все, этот шаг дал ему много энергии и инсайтов «для пересборки», как он выразился. За два следующих года произошло много изменений, но «этим простым первым шагом импульс был задан верный с самого начала», как написал он недавно.

Казалось бы, легко, но... На этом пути вас могут ждать пять ловушек. Рассмотрим их.

“Посмотрите на несколько вариантов первых шагов. В каком из них запаковано больше энергии? Где ощущается больше смысла?”

Ловушка плана

«Чаще всего люди не начинают делать что-либо, потому что думают, будто первый шаг должен быть частью плана, в котором расписан каждый этап и предопределена каждая веха. А поскольку такого плана у них нет, то не стоит и начинать», — говорит исследователь мотивации Джефф Хейден[56].

А Фредерик Лалу, всемирно известный автор термина «бирюзовые организации», поясняет, как трансформируются (то есть переходят на другой уровень) комплексные системы, — а наша самореализация как раз такая система и есть.

«Так как вы можете помочь комплексной системе трансформироваться? Просто хорошенько обдумайте первый и, возможно, второй шаг, которые хотите совершить. Затем внимательно прислушивайтесь к ситуации, руководствуясь ощущением и реагированием. <...> Поэтому давайте начнем с одного-двух изменений, имеющих наибольший смысл на данный момент, а затем будем внимательно слушать, к какому изменению призывает система»[57].

Главное — понимать, что перемены наступят не когда вы придете в какой-то отдаленный пункт назначения, а когда начнете играть в свою собственную игру.

Кстати, про отдаленный пункт назначения.

---

[56] *Хейден Дж.* Миф о мотивации. Как успешные люди настраиваются на победу. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. С. 99.

[57] *Лалу Ф.* Открывая организации будущего. Иллюстрированное путешествие в мир организаций нового типа. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. С. 141.

Побочный эффект больших задач и больших смыслов

В «Никогда-нибудь» я рассказала, как работают большие цели. *«В большой и по-настоящему амбициозной цели есть то, что отличает ее от реалистичной и осторожной маленькой или средненькой. Это заряд энергии, который вы сразу чувствуете, если говорите о том, чего хотите. А энергия – именно то, что вам пригодится в пути. Ведь мы говорим о долгосрочных целях: на три-пять-десять лет или аж на целую жизнь и карьеру»*[58].

Все так, когда мы делаем их маяком: он светит сквозь туман — и это придает нам сил и наделяет наши действия смыслом. Но иногда они нас пугают, как произошло со Светланой. Она поняла, каким будет ее новый этап, но вскоре призналась: «Я вдруг догадалась, в чем мой основной внутренний конфликт. С одной стороны, глобальный масштаб моих идей, с другой — страх и даже, не побоюсь этого слова, внутренняя убежденность, что мне не сдюжить».

Верно, так происходит, когда мы начинаем воспринимать свои смыслы и свой вектор как обязательство, — тут-то они всей силой нас придавливают. Вместо того чтобы идти в этом направлении, видя свои ориентиры, мы начинаем думать о километрах, оврагах, морях, непроходимых лесах, лежащих между нами и югом (как в примере Кати) или маяком (как в примере Ивана).

Это как если бы, став родителями, вы сказали себе: «Хочу вырастить ребенка счастливым и самостоятельным человеком» — и принялись бы постоянно заглядывать в календарь, ужасаясь

---

[58] *Резанова Е.* Никогда-нибудь. Как выйти из тупика и найти себя. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. С. 64–65.

количеству времени, оставшемуся до его совершеннолетия, ведь именно тогда можно будет сказать, что он уже вырос.

Наш вектор, наши смыслы, наши большие цели — это ориентиры, а не обязательства.

Что еще может нам помешать? Вы не поверите!

ЛОВУШКА АУТЕНТИЧНОСТИ

Я за аутентичность, но иногда мы так стараемся быть собой, что не замечаем, как консервируемся на одном уровне, не выходим за рамки наших главных компетенций, застреваем в привычном способе работы.

Вот отличная история, рассказанная Эрминией Ибаррой, профессором Лондонской бизнес-школы.

«Когда я только начала преподавать студентам MBA в Гарварде, я не могла похвастать большими успехами. Я была молода и не имела соответствующего опыта. Хотя я была неплохим оратором, я еще не научилась искусству вести высокоинтерактивную и в то же время структурированную дискуссию, которая бы заканчивалась конкретными и практическими выводами. Рейтинг моего курса был низок, и я начинала думать, что уже не смогу стать авторитетом для студентов. Я не внушала доверия.

Более опытные коллеги пытались помочь. Многие искренне хотели сделать это, но давали довольно бесполезные советы – вариации на тему "в аудитории ты должна быть сама собой". Проблема, однако, состояла в обратном: я слишком сильно старалась быть собой, а в результате оказывалась слишком академичной, слишком нервничающей, слишком скучной, слишком отстраненной.

Вот какой совет дал мне один коллега: "Твоя проблема в том, что главным ты считаешь содержание своих лекций. На самом же деле важно другое: дать понять, кто в аудитории хозяин"[59].

Я была в ужасе. До того момента я предпочитала свой неэффективный подход: ночами готовить материалы для лекций, выучивать назубок все факты и цифры, чтобы не было такого вопроса, на который я не смогла бы ответить. Однако я уже была достаточно измучена, потому решила попробовать.

На первых порах результаты были неоднозначными. Я чувствовала себя неловко, все это казалось мне напускным и противоречило моим представлениям о том, каким должен быть серьезный исследователь. Студентам в целом не нравилось вторжение в их личное пространство. Но я начала постепенно получать больше внимания с их стороны, а через некоторое время мой новый стиль ведения занятий стал казаться забавным. Цели моих занятий изменились. Конечно, моя преподавательская деятельность улучшилась. Рейтинги моего курса стали выше. Я стала вести себя иначе, и это изменило мое мышление»[60].

Для всех, кого когда-то научили, что развиваться — значит подтягивать свои слабые стороны, большим открытием стал новый тренд: забить на слабые стороны, ибо нельзя быть хорошим во всем, и делать упор только на сильные. Но есть у этого замечательного подхода один побочный эффект: за пределы своих сильных сторон вообще не хочется выходить. Не попадитесь в эту ловушку.

---

[59] Вкратце совет звучит так: не стоять на кафедре, а ходить, взаимодействовать со студентами, а не просто выгружать на них информацию. *Прим. авт.*

[60] *Ибарра Э.* Действуй как лидер, думай как лидер. Практическое и полезное собрание идей, которые помогут стать эффективным лидером, каждый день расти и становиться чуть лучше. М.: ЭКСМО, 2017. С. 31–32.

ЛОВУШКА СОСТОЯНИЯ

К моменту нашей встречи Ольга семь лет работала логопедом, в последние годы все больше онлайн. Она устала от напряженного графика, она жаждала перемен. Начав разговор о том, чего она хочет, она произнесла: «Главное — никаких людей. Ненавижу людей! Не могу их видеть». Я ответила, что в таком состоянии ей нужен не вектор, а основательная пауза. Восстановление. Именно это должно стать первым шагом.

Перемен больше всего хочется, если нынешняя ситуация перестала устраивать нас, мы выгорели или у нас кризис. Но выходить на новый виток в таком состоянии не стоит. Вы же не пойдете в сложный поход с вывихом ноги или с температурой, верно?

Признаки состояния, в котором не стоит начинать новое: режим избегания, прокрастинация даже в тех делах, которые не требуют много усилий и важность которых вы хорошо понимаете.

Мы говорили о выгорании в главе 9. Напомню, лучший способ поскорее выйти из такого состояния — сосредоточиться на восполнении энергии и восстановлении ресурсов. Как вы поймете, что батарейка заряжена полностью? Лучший критерий (цитирую): «Отдохнула так, что захотелось поработать».

ЛОВУШКА «УЖЕ ПОЗДНО»

«Мне двадцать восемь, я еще ничего не добилась в жизни, не поздно ли ставить перед собой амбициозные цели?» — спрашивают меня на лекциях. Кому-то вопрос покажется смешным, однако это зримый маркер еще одного социального нарратива: если к тридцати годам ты не состоялся, дальше перспектив никаких.

«Наша одержимость ранними успехами приводит к тому, что мы требуем от молодых людей добиваться большего как можно быстрее и все раньше и раньше. Для тех, кому сейчас двадцать с небольшим, все предельно ясно: добейся успеха сейчас или уже не добьешься никогда», — пишет Рич Карлгаард[61].

Я рекомендую прочитать эту книгу: в ней много примеров позднего расцвета. Еще больше историй вы сможете найти на сайте проекта «Возраст счастья» (https://theageofhappiness.com/main), где люди за пятьдесят рассказывают, как начинают новое, меняют карьеру, создают бизнес.

В «Позднем расцвете» Рич Карлгаард говорит про Джоан Роулинг. «Ей было почти тридцать, когда она поняла, что зашла в тупик — осталась без работы и с ребенком на руках. У нее диагностировали клиническую депрессию, иногда ее посещали мысли о самоубийстве. Депрессия мешала ей работать и зарабатывать. Она оказалась на самом дне: “Не бывает меньше денег, чем было у меня. Я имела только крышу над головой”. Ситуацию усугубило то, что бывший муж стал преследовать их с дочерью, и Джоан была вынуждена обратиться за охранным ордером»[62].

Об этом периоде ее жизни также снят фильм «Магия слов. История жизни Джоан К. Роулинг» — фильм автобиографический, основанный на мемуарах самой писательницы, и именно его просмотр привел меня к инсайту, которым я хочу поделиться. Речь пойдет об одном важном аспекте ловушки «уже поздно».

В фильме Джоан Роулинг играет молодая австралийская актриса Поппи Монтгомери, стройная красивая блондинка

---

[61] *Карлгаард Р.* Поздний расцвет. Как взрослым добиться успеха в мире, одержимом ранним развитием. М.: ЭКСМО, 2020. Глава 1.

[62] Там же. Введение.

с прекрасными волосами. Она очень похожа на Роулинг, какую мы привыкли видеть на постерах. В фильме хорошо выстроен контраст: во всей серости и неприглядности тогдашней жизни она была ярким пятном, и с первого взгляда было понятно, что это особенный человек и удача однажды улыбнется ей.

Мне стало любопытно, как Роулинг выглядела тогда на самом деле. Я погуглила и — вуаля! — нашла пару фотографий того времени, совсем непохожих на образ из фильма. И я поняла, в чем еще один слой ловушки «уже поздно». Мы считаем, что, даже если обстоятельства пока не в нашу пользу, мы должны быть особенными и это должно бросаться в глаза — совсем как сияющий образ, созданный в фильме. Но это не так, и в жизни это было не так. Мы думаем, что если бы было в нас что-то такое особенное, то это было бы уже заметно, а если мы самые обычные, то вряд ли что-то изменится. Я называю это псевдопосредственностью, к которой мы себя приговариваем — и совершенно зря. Внутри вас может быть целый океан сокровищ, но внешне это до поры до времени может никому не бросаться в глаза, даже нам самим.

ЛОВУШКА «УМНАЯ ЭЛЬЗА»

Помните сказку братьев Гримм «Умная Эльза»?

«Жил-был человек, и была у него дочь, звали ее Умной Эльзой. Вот выросла она, а отец и говорит:

– Пора бы отдать ее замуж.

И вот пришел из дальних мест человек, звали его Ганс; стал он к ней свататься, но поставил условие, чтобы Умная Эльза была к тому же и весьма рассудительной.

– О, – сказал отец, – смекалка у нее в голове имеется.

А мать добавила:

– Ах, да уж что и говорить-то: она все понимает, видит даже, как ветер по улице гуляет, и слышит, как мухи кашляют.

– Ну, – сказал Ганс, – а если она окажется не очень смышленой, то я на ней не женюсь.

Вот сидят они за столом, обедают, а мать и говорит:

– Эльза, сходи-ка в погреб да принеси нам пива.

Взяла Умная Эльза с полки кувшин и спустилась в погреб. Пришла она в погреб, поставила перед собой кувшин, отвернула кран и заметила вдруг над собой кирку на стене, что забыли там по ошибке каменщики.

И вот начала Умная Эльза плакать и причитать: "Коли выйду я замуж за Ганса, и родится у нас ребенок, и вырастет он, и пошлем мы его в погреб пива нацедить, вдруг упадет ему на голову кирка и убьет его насмерть". Вот сидит она и плачет, изо всех сил причитает по поводу предстоящего несчастья. А в доме наверху ждут в это время пива, а Умная Эльза все не возвращается. Хозяйка и говорит работнице:

– Сходи-ка ты в погреб да погляди, что там с Эльзой случилось.

Пошла работница, видит – сидит Эльза перед бочкой и плачет-заливается.

– Эльза, чего ты плачешь? – спрашивает работница.

– Ох, – отвечает она, – да как же мне не плакать? Коли выйду я замуж за Ганса, и родится у нас ребенок, вырастет он большой, и придется ему пойти в погреб пива нацедить, то вдруг невзначай может упасть ему на голову кирка и убить его насмерть...

И сказала работница:

– Вот какая у нас Эльза умная!

Подсела она к ней и начала тоже горе оплакивать»[63].

[63] Сказки братьев Гримм / пер. Г. Петникова. М., 2016. С. 70–71.

Режим «Умная Эльза» хорош для оценки рисков, но опасен тем, что из-за него мы рискуем не сдвинуться с места.

Помните сыровара Ирину из четвертой главы? До собственной сыроварни она больше 20 лет отдала банковскому делу, и ее новый виток начался с маленького шага: она заказала домой любительский набор для варки сыров. Вторым шагом стала поездка на учебу на частную итальянскую сыроварню; мы-то с вами уже знаем, что это была проверка гипотезы и карьерный прототип. Следующую пару лет сыры варились параллельно основной работе. Потом она открыла свой цех и сырную лавку. Именно там и произошел случай, о котором она недавно написала:

«Ой, Лена, буквально вчера зашел ко мне в лавку один товарищ из соседнего региона, который тоже смотрит в сторону сыроварения.

И вот он мне задает вопросы:

“Ну так ведь страшно ж было писать заявление об уходе?”

“А если электричество накроется, что с сыром?”

“А если арендодатели откажут, что будешь делать?”

“А если сыровары разбегутся?”

А если… А если… Самому страшно, и на меня страху пытается нагнать. Я ему ответила, что тоже боюсь. Только он боится в офисе, а я уже в своей сыроварне».

Чтобы не провести жизнь, обдумывая всевозможные риски и считая все мотыги, висящие на стенах, нужно найти свою точку запуска. Индивидуальную, безопасную, подходящую именно вам. И тогда через несколько итераций вы можете обнаружить себя «боящимся» (спойлер: страхи и риски никуда не денутся) в своей сыроварне, или в новой профессии, или на той вершине, о которой вы мечтаете.

Главное

Как бы хорошо у вас все ни складывалось с работой, рано или поздно вы поймете, что этим ваша история не исчерпывается.

Как правильно начинать переход на новый виток? С осмысления предыдущего — вашей предыстории и профессионального багажа.

Как понять, о чем он для вас? Мы привыкли мыслить категориями цели, то есть внешнего ориентира. Но нам нужно заглянуть глубже и увидеть внутренний ориентир, то есть вектор.

Как осознать свой вектор? О чем он? Я предлагаю две простые техники для самостоятельной работы: «Распаковать цель» и «Проанализировать ролевую модель».

С чего начинаются перемены и выход на новый уровень? Мы привыкли думать, что с глобального решения, но это устаревшая парадигма. Они начинаются с любого значимого для вас шага.

Каждый из нас по-разному относится к неопределенности, поэтому первый шаг стоит выбирать с учетом этого обстоятельства. Чем больше стресса и дискомфорта вызывает у вас неопределенность, тем более плавным должен быть угол поворота, тем меньше и безопаснее первые шаги.

Лучшая точка для запуска перемен — там, где ощущается максимальный разрыв того, что есть сейчас, с тем, что для вас важно, с вашим смыслом и вектором.

В начале пути вас ждут пять ловушек. Помните о них, чтобы не попасться.

Ловушка плана: «Чаще всего люди не начинают делать что-либо, потому что думают, будто первый шаг должен быть частью плана, в котором расписан каждый этап и предопределена каждая веха. А поскольку такого плана у них нет, то не стоит и начинать».

Ловушка больших смыслов: наш вектор, наши смыслы, наши большие цели — это ориентиры, а не обязательства, которые мы непременно должны выполнить.

Ловушка аутентичности: мы консервируемся на одном уровне, не выходим за рамки наших главных компетенций, застреваем в привычном способе работы.

Ловушка состояния: не стоит выходить на новый виток в непродуктивном состоянии.

Ловушка «уже поздно»: уверенность, что если к таким-то годам вы еще не реализовались, то вряд ли получится.

Ловушка «Умная Эльза»: застревание на этапе оценки рисков.

В следующей главе мы поговорим о том, как вообще можно планировать свой путь в нашем быстро меняющемся мире.

Глава 12

Как дальше? Ваша карьера в эпоху перемен

Я начала писать эту книгу в одном мире, а закончила в другом. Даже те люди, на чьи карьеры предыдущие кризисы почти не повлияли, за время COVID-кризиса поняли, что мы уже в новой эпохе. Но на самом деле многое в нашем понимании успеха и управления карьерой изменилось еще задолго до карантина и всеобщей удаленки.

Карьера: перезагрузка

Начну с краткого обзора, что было раньше и что мы наблюдаем сейчас.

Раньше карьера в одной области считалась нормой, а критериями успешности были стабильность, предсказуемость и надежность. Достижения определялись должностью, стабильной зарплатой и статусом, а успешным казался сверхзанятой, высокооплачиваемый и материально обеспеченный профессионал.

Сегодня становится нормой переходить из одной сферы в другую, а критериями успешности стали самовыражение,

возможность зарабатывать благодаря любимому делу и свобода выбора. Достижения больше не связаны исключительно со статусом и вертикальной мобильностью; новым примером успеха стал профессионал, которому интересно жить, который реализуется в работе и может выбирать, сколько времени своей жизни ей отвести.

Раньше карьерный путь был последовательным: учеба — работа — пенсия. Сначала учеба, где вы получаете набор знаний. Это верный трамплин, определяющий всю дальнейшую жизнь. После работа «как у людей», а потом заслуженный отдых — все линейно, одно за другим.

Сейчас все перемешалось. Учеба продолжается всю жизнь, работа (а вовсе не учеба) может стать первым этапом карьеры: многие после школы не сразу идут в вузы, и это норм. Для заслуженного отдыха теперь не обязательно ждать пенсии: люди уходят в саббатикал (длительный отпуск) и устраивают себе gap-year (перерыв в работе), чтобы подумать или подготовить рестарт. Время расцвета больше не привязано к определенному периоду жизни: подростки тоже зарабатывают и становятся востребованными специалистами, а люди за шестьдесят осваивают новые профессии, открывают свое дело и даже становятся моделями[64].

Если раньше самыми ценными качествами для прохождения карьерного маршрута были упорство и постоянство, то сейчас — адаптивность и гибкость, контакт с реальностью и постоянно меняющимися обстоятельствами, в том числе внутренними. Переизобретение и пересоздание себя — нормальные термины, часто звучащие в запросах моих клиентов, а это значит, что люди уходят от фиксированного взгляда на самих себя. Меня

[64] Больше историй в Instagram модельного агентства OLDUSHKA: https://www.instagram.com/oldushkamodels/?hl=ru.

несказанно радует со всех сторон доносящийся треск старых парадигм и подходов. Для самореализации сейчас самое лучшее время, я считаю.

Эпоха стандартов, диктующая критерии состоятельности (от уровня IQ до представлений о профессиональном успехе), постепенно сменяется эпохой индивидуальности, когда на первый план выходит не общественно одобренное, стандартизированное, а свое, субъективное ощущение удовлетворенности, персональная шкала счастья, собственная шкала смыслов, *само*-идентификация, *само*-определение.

Ответственность за то, чтобы все получилось, больше не лежит на работодателе. Опасно жить в позиции ожидания — «меня должны развивать», «мне должны что-то предлагать».

Раньше считалось, что вы правильно управляете карьерой, если знаете ответы на три проверочных вопроса:

1. Кем вы будете через пять лет?
2. Какова ваша конкретная цель на всю карьеру?
3. Как именно вы к ней придете, через какую последовательность шагов?

Отсутствие ответов означало, что вы потерялись, заблудились, не управляете карьерой и вряд ли сможете достичь значительного результата, если вообще чего-то достигнете.

В нашем динамичном мире иметь железобетонные ответы на эти вопросы означает сузить поле возможностей, не учитывать изменчивость мира, а также заранее исключить новые данные, возникающие по ходу движения.

Двигаясь к долгосрочной конкретной карьерной цели, можно прийти к тому, чего больше нет на карте, ведь профессиональные

“Эпоха стандартов сменяется эпохой индивидуальности.”

сферы меняются, внутри них возникают новые профессии, появляются новые ниши, а старые отмирают.

Все эти изменения вызывают стресс. Неужели определенность в планировании карьеры равна нулю? Неужели теперь все профессиональные сферы — непредсказуемые, шаткие плиты в зоне высокой сейсмической активности?

В линейных, четко последовательных карьерах было много минусов (например, негибкость, предопределенность, сложность переходов), но все же имелся и огромный плюс: они работали на накопление профессионализма и ощущение компетентности, можно было углубляться в тему, и это создавало конкурентное преимущество. Инвестировать свои усилия — и получить возврат в виде стабильности, репутации и востребованности. Старое доброе время долгосрочных планов!..

Сегодня с точки зрения долгосрочных стратегий между профессиями все же есть некоторая разница: не все они одинаково хаотичны. Я выделяю три типа профессиональных сфер по уровню определенности/предсказуемости и возможности выстроить долгосрочную стратегию.

1. Сферы с четко прописанными правилами, иерархией и критериями успеха. Пожалуй, сейчас такими остаются только профессиональный спорт, армия и отчасти наука. В спорте редко меняются правила (в футболе действуют те, что утверждены еще в 1863 году, шахматы в XVI веке стали такими, какими мир знает их сейчас, или, например, Олимпийские игры — понятная всем система, и мы знаем, когда и по каким правилам они проходят). В таких сферах четко понятна цель, прописана иерархия, понятно, какие навыки выигрышные, на чем следует сосредоточиться для

успеха, есть возможность совершенствоваться в долгосрочной перспективе, то есть запланировать линейное развитие. Конечно, все это с оговорками, ибо разные факторы могут повлиять на эту линейность, но в целом такие сферы как спокойные зоны на карте сейсмической активности Земли, например Западная Сибирь или Гренландия.

Для семилетнего ребенка, который мечтает стать профессиональным футболистом, можно составить план достижения цели на несколько лет вперед. Можно расписать количество тренировок, просчитать ресурсы, использовать четкие метрики для измерения прогресса. Можно привести в пример любого профессионального спортсмена, биография которого — упорный путь тренировок и ограничений на пути к цели и освоение самых важных навыков.

2. Сферы с часто меняющимися правилами, но со стабильной основой. Например, как бы ни зашкаливал технический прогресс, всегда останутся важными здоровье, еда, психологическое благополучие. Не изменятся физические законы, как и химические, математические и пр. Конечно, постоянно появляется новая информация, но в этой сфере всегда остается некая фундаментальность (например, человеческий организм — объект, знания о котором накапливают уже несколько тысяч лет). Вот почему, ступая на путь инженерной, медицинской или академической карьеры, можно «встать на плечи гигантов», то есть учиться, углублять свои знания (всегда есть куда). Научная база, исследования, наработки коллег — все это открывает возможности для совершенствования. Конечно, в этих областях тоже возникают новые ниши и быстро меняются тренды. Но если вы хорошо разбираетесь

в основе — в строении мышц, в устройстве психики или в химических процессах, это может стать вашим надежным фундаментом даже в инновационных направлениях.

Для того, кто мечтает стать доктором, инженером, ветеринаром, психологом, архитектором, финансистом, химиком и т. д., первым этапом станет обучение — основательное, глубокое, серьезное. Профессиональные сферы имеют довольно высокий порог входа.

Пример — гематолог Настя из главы 6. У нее есть фундамент из знаний и опыта, и она может выбирать, чем именно заниматься, то есть возводить на своем фундаменте любое строение в зависимости от амбиций.

Возраст не обесценивает таких специалистов, их знания позволяют быть востребованными и в старости (если они не останавливаются в развитии, конечно).

3. Зоны высокой сейсмической активности: объект неустойчив и постоянно меняется, рынок нестабилен, спрос возникает и падает, тренды определяют всё. И к этой группе можно отнести большинство профессий реального мира. Посмотрите на IT, маркетинг, право, HR. Постоянно меняются правила игры, и, если вы выпали из профессии на несколько лет, ваша ценность будет примерно как у новичка. Здесь опыт ценнее образования, поэтому специалист с тремя годами практики может быть более востребован, чем без практики, но с дипломом.

Например, для специалиста по SMM, даже очень востребованного сейчас, долгосрочную стратегию развития выстроить

невозможно, потому что нет данных, будет ли существовать их объект (социальные медиа) в будущем, какие форматы маркетинга будут работать и как изменится поведение потребителей.

Это очень условное деление, и я бы не стала составлять жесткие списки сфер, тем более что внутри них есть свои полюса устойчивости и неустойчивости. Общий вывод такой: если хочется играть долго и копать глубоко в одной теме — выбирайте сферы со стабильными объектами и вечными потребностями. Но помните: даже в них стабильность все равно останется условной.

Какие метакомпетенции нужны, чтобы жить и развиваться в таком изменяющемся мире? Ниже мы рассмотрим их по порядку:

— толерантность к неопределенности;
— нелинейное планирование;
— контакт с собой / идентичность / быть автором своей истории.

Толерантность к неопределенности

В предыдущей главе мы сделали первый шаг к этой компетенции, измерив толерантность к неопределенности. Замер показал некую исходную цифру, и, если она вас устроила, этот раздел можете не читать. Но если для вас, как и для большинства, неопределенность некомфортна, у меня есть хорошая новость: толерантность к неопределенности можно прокачать. Мне очень нравится сравнение неопределенности с водой: она может пугать (пока не умеешь плавать), но она же может стать очень приятной, если умеешь. Еще одна любимая метафора: неопределенность — это погода. Она меняется постоянно, но мы вряд ли

будем гулять только при майском солнышке. Скорее всего, у вас есть теплая одежда и зонтик и вас не испугают лужи на асфальте, верно?

Если вы понимаете, что неопределенность мира в целом и персональный новый виток тревожат вас больше, чем хотелось бы, предлагаю две техники, которые помогут стать более устойчивым перед неизвестностью нового витка.

Упражнение 1. История силы

Разделите лист на три колонки.

В первой запишите все точки максимальной неопределенности, через которые вы прошли и уцелели. Что это было? Это могут быть отдельные события или просто сложные периоды, когда вопросов было больше, чем ответов, никто не гарантировал результат и неизвестность зашкаливала.

Во второй колонке напишите, что было самым трудным. Чего вы боялись больше всего? Вспомните все свои тревоги и переживания. Воспоминания не из приятных, но сейчас это полезно.

В третьей колонке напишите, как именно вы преодолели эти ситуации. Что помогло? Что стало точкой опоры? Как вы принимали решения? Что нового вы узнали о себе? Чему вас это научило? Как это сделало вас сильнее (раз уж не убило, простите за черный юмор)? И еще: что вы себе говорили и почему, на ваш взгляд, это помогло?

Что вы увидите в результате? У вас уже есть «пробег» по неопределенности, и вы до сих пор в норме. Вам есть на что опереться. Вы проходили через непонятные ситуации, сколько бы их ни было, и, скорее всего, выработали уникальный способ делать это. Такая история создает точку опоры.

“Толерантность к неопределенности можно прокачать.”

Упражнение 2. Игра в неопределенность

Это упражнение особенно полезно перед началом действий. Сформулируйте ближайшую цель или вектор в целом. Возьмите лист бумаги, разрежьте на небольшие кусочки и на каждом напишите любое приходящее вам в голову препятствие или сложность, которые могут возникнуть на пути, как внешние (допустим, «рынок изменится»), так и внутренние (например, «друзья не поддержат»). Чем больше пунктов, тем лучше. Затем сложите эти бумажки в шляпу или в любую другую емкость, устройтесь поудобнее и доставайте их по очереди, читайте и придумывайте варианты, как вы с этим справитесь.

Это игра симулирует непредсказуемый мир и неподконтрольные нам обстоятельства. Играя в нее, мы заранее свыкаемся с этими обстоятельствами. Включаем их в норму. Уходим от иллюзии, что все будет гладко и безоблачно. И это дарит нам спокойствие и готовит к разным вариантам развития событий.

Удастся ли по щелчку повысить свою устойчивость к неопределенности и замахнуться сразу на революционные изменения? Вряд ли это произойдет в один момент. Да и не нужно ничего такого.

И еще один комментарий про принятие быстро меняющегося мира. Многие ошибочно думают, что самое важное сейчас — понять новые правила игры и привыкнуть к ним. Во время недавнего карантина я не раз слышала: мы начинаем жить в другом мире, сейчас карантин закончится, и мы поймем, насколько все переменится и будет отныне другим. Однако составлять список новых правил игры бессмысленно, потому что мир после карантина не замрет. Он еще не раз пересоберется.

Как не сойти с ума от этого? Принять неопределенность как норму. Допустим, вы работали за компьютером — и вдруг система

решила перезагрузиться. Вы не были к этому готовы. Скорее всего, потеряли несохраненные данные, у вас слетели закладки и т. д. Но если вы знаете, что система время от времени перезагружается просто потому, что так устроена, вы перестанете этого пугаться. Перестанете вскакивать из-за стола, возмущаясь. Начнете регулярно бэкапиться. Это и есть принятие, которое в итоге сделает вас свободнее и устойчивее.

Другое планирование

Как двигаться, когда ничего непонятно?

В 2011 году, отправляясь в Париж, мы задавались этим вопросом. Глобального кризиса не было, но в нашем семейном мире неопределенность зашкаливала. В итоге все получилось, а как именно — хороший пример для исследования планирования и действий в турбулентной среде, то есть без гарантий и с большим количеством неизвестных.

Линейно история выглядит так: семья менеджеров приличного за тридцать решают устроить большой рестарт, увольняются из корпорации и переезжают в Париж, где муж получает диплом шеф-повара. Затем едут в Альпы на стажировку, откуда переезжают в Прованс и открывают гастрономический проект «В гостях у шефа в Провансе». После первого успешного сезона перебираются в Монако, где муж становится шеф-поваром ресторана, а жена открывает частную практику и становится независимым консультантом. Итого через два года после начала перемен хеппи-энд.

Так звучит наша история, если рассказывать ее в стиле success story. Хотя здесь все правда, рассказ мало отражает реальность. И мало помогает понять, как все работает.

Давайте посмотрим с другого ракурса.

Начнем с того, что Монако как конечный пункт мы не планировали. Скажу честно, этой страны даже не было среди гипотетических вариантов. Предложение о работе было следствием случайной встречи в Провансе с ресторатором из Монако. Прованс (вот дела!) мы тоже не планировали: идея сделать гастрономический проект пришла случайно в городе Омске, куда мы поехали на месяц по приглашению омского ресторана. Омска, конечно, тоже в планах не было: предложение появилось после разговора с подругой, когда мы были в Альпах. Альпы мы тоже не планировали, так как распределение на стажировки шло уже в конце обучения. (Кстати, стажировка закончилась почти сразу, так как поменялись визовые правила. Вот этого мы никак не ожидали!) Получается, во всей этой цепочке был запланирован только первый шаг — обучение в Париже. Остальное — пример нелинейности и непредсказуемости.

Вы, наверное, хотите спросить, как мы, семья с двумя детьми, решились на такие перемены без плана?.. Конечно, план был, еще какой, уж планировать-то мы умели (как тогда думали). Только мы плохо представляли себе, как работают планы в сложных трансформациях и в период перемен с большим количеством неизвестных. С кем нас тогда можно было сравнить? Пожалуй, с безумным шахматистом, который пришел на игру с тщательно прописанным планом партии — от первого до последнего хода. На втором ходу он очень удивился, что игра пошла не так, на третьем впал в отчаяние, а на четвертом наконец очнулся и стал играть — то есть внимательно следить за фигурами на доске и принимать решения.

Нелинейность на практике

Наша история не особенная. В ней уникальны только конкретные обстоятельства, но в целом механизмы, которые сработали, я постоянно вижу в своей практике.

Вот несколько историй, которые хорошо отражают взаимодействие случайностей и закономерностей в таком сложно постижимом деле, как встреча с хорошей возможностью в непредсказуемой среде.

Маркетолог Егор мечтал работать в известном стартапе. Отправлял десятки резюме и писем (даже красивое бумажное с курьером). В итоге предложение о работе он получил совершенно *случайно*: вместе с основателем этого стартапа оказался в одном волонтерском проекте.

Дизайнер Ирина подписала долгожданный контракт с компанией мечты. До этого было много безуспешных попыток. Представители компании сами к ней обратились, заметив ее *случайно на конкурсе*, в котором она даже не победила.

Корпоративный тренер Саша хотел стать независимым профессионалом, работать в разных регионах. Планируя постепенный переход в эту модель, он внезапно получил предложение на позицию независимого тренера в команду к очень авторитетному специалисту на рынке (и своей ролевой модели). Это произошло *случайно*, после тренинга, где мэтр заметил интерес Саши к теме и оценил его опыт.

Может показаться, что во всех этих историях сработала чистая случайность: просто повезло, и ребятам выпал шанс, который бывает раз в жизни. В общем, простое стечение обстоятельств. Но если отматывать эти истории с конца (как нашу)

и сводить все точки, то обнаружится, что за случайностями кроются определенные закономерности.

Какие именно? Я обнаружила три.

ПЕРВАЯ — ТОЧКИ КОНЦЕНТРАЦИИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Они работают по принципу «чтобы поймать волну, надо зайти в воду». Во всех историях герои присутствовали в таких точках: участие в конкурсе, обучение у признанного специалиста, волонтерский проект.

Вероятность встретить свой шанс растет, когда мы выходим за пределы замкнутого пространства и идем в места, где есть что-то новое, интересное и значимое для нас.

Важно понимать, что гарантий все равно нет и в каждом таком случае шанс сработал не напрямую: никто не знал, что в волонтерском проекте будет именно основатель стартапа, никто не знал, что результаты конкурса дизайнеров увидят представители компании мечты, программа мастер-класса не обещала дальнейшего сотрудничества с тренером.

ВТОРАЯ ЗАКОНОМЕРНОСТЬ — ГОТОВНОСТЬ К ШАНСУ

«Чтобы было что показать», как однажды сказал русский оператор из Голливуда Роман Васьянов («Патруль», «Ярость», «Стиляги» и др.). Мне особенно близок этот подход, потому что он связан с профессиональной ценностью, о которой мы говорили в главе 6. Если вам есть что показать, это не значит, что вы добились признания или что вы теперь звезда. Это значит, что вы делаете что-то в этой теме, у вас есть наработки, как у всех трех героев.

ТРЕТЬЯ ЗАКОНОМЕРНОСТЬ — БЫТЬ В ПОРЯДКЕ

«Я просто пришел учиться, мои глаза горели» (Саша); «Я был на сто процентов в процессе и на волне» (Егор).

В потухшем состоянии, когда человек устал, разряжен в ноль, с пустыми глазами, встреча с возможностью просто не сработает. Мы много говорили про отсутствие энергии в главе про выгорание. Так вот, открытость и любопытство свойственны людям, у которых есть энергия. Еще нюанс: не стоит быть в режиме напряженного ожидания, это очень обесточивает и подсаживает батарейку. Какая там открытость, когда на все происходящее мы смотрим в стрессе: когда же, когда мне повезет? А это он, мой шанс? Поговорка «Все получится, стоит только расхотеть» не такая уж парадоксальная, как кажется на первый взгляд.

Мне очень нравится история Харрисона Форда, который в начале своей актерской карьеры много лет ходил на пробы и параллельно занимался бизнесом (работал плотником и имел бригаду). Дело приносило ему хорошие деньги и позволяло твердо стоять на ногах, быть в порядке и выбирать действительно интересные роли. Через несколько лет Джордж Лукас предложил ему сняться в «Звездных войнах». *«Когда я пришел на пробы, то не смотрелся как человек, которому нужны деньги на кусок хлеба. Безработный актер на прослушивании – пустой сосуд. Я сильно изменился, вернул свою гордость»*[65].

Плохо, если путь превращается в ловлю бабочек, то есть в попытку поймать единственный и неуловимый случай, иначе все пропало. Харрисон Форд не потерялся бы в жизни, если бы не снялся в «Звездных войнах». Была бы другая роль, или сложилась бы история успешного предпринимателя из Голливуда.

[65] https://www.kinopoisk.ru/media/article/2998911/.

А в нашей истории, если бы не было предложения из Монако, мы бы и дальше занимались своим проектом в Провансе или еще чем-нибудь интересным. Быть в порядке — в том числе и об этом.

Удача — не удар молнии

Тина Силиг, преподаватель курса по предпринимательству и инновациям в Стэнфорде, учит своих студентов, что «удача чаще всего — это не удар молнии, который случается редко и производит большой эффект. Удача — скорее ветер, который дует не переставая. Он может быть тихим, может оказаться порывистым, а иногда он дует оттуда, откуда вы и не ожидали»[66]. Я с этим совершенно согласна!

Вот еще отличный пример нелинейности. «Лена, у меня плохие новости. Провалился проект, на который у меня были большие надежды. Начиналось все здорово, но клиент в последний момент сказал, что для них это не ближайший приоритет. Я у разбитого корыта», — написала мне Элла, банковский специалист из Лондона, которая была в процессе перехода к своей новой теме — sustainable finance.

Я сразу увидела случайности и закономерности.

Хорошо продуманный проект, дошедший до стадии подписания с серьезным клиентом, — это закономерность. Его отмена — случайность. Опыт и знания Эллы от этого не пострадали. «Этот провал ничего не значит, будьте готовы к другой возможности, — написала я ей. — Просто продолжайте, это дело времени».

Так и вышло. Спустя несколько месяцев Элла получила оффер на позицию консультанта по вопросам sustainable finance в одном

[66] Доступно по ссылке: https://youtu.be/PX61e3sAj5k.

из банков в Лондоне. Это событие тоже стало результатом цепочки неслучайных случайностей. «Представляете, я просто оказалась в нужное время в нужном месте, — радостно делилась она со мной (я усмехнулась на “просто оказалась” и приготовилась услышать историю). — Мне позвонили рекрутеры и спросили: можно мы твоим резюме поделимся с банком N? Я сначала хотела отказаться, потому что их открытая вакансия была по моей старой теме, но потом подумала: пусть покажут, мои финансовые резервы уже подходили к концу, я два года пыталась состояться в новой теме, теперь пришла пора рассматривать все, что мне готовы предложить. Мое резюме попало на стол к HR. Она знала, что ее босс, руководитель банка, интересуется темой sustainable finance. И она ему сказала: вот резюме на другую позицию, но посмотри — у нее как раз sustainable finance. Потом мне позвонили, дальше была серия интервью и — очень интересное предложение! На позицию, которой изначально не было. Невероятно, но ее создали под меня. И что важно, мне сказали: нам больше всего нравится, что ты два года в этой теме пробивалась сама».

Возможно, чужие примеры не так убедительны, как собственные. Уверяю, в вашей жизни это работало точно так же. Давайте устроим маленький эксперимент.

Практика анализа случайностей

Вспомните судьбоносное событие из вашей жизни, например встречу с любимым человеком или хорошим другом, и начинайте отматывать назад всю цепочку шагов, которая привела к этому. Для наглядности можно отмечать каждое событие точкой (хотя из нее, конечно же, росли и другие варианты). Это самый

простой и наглядный способ увидеть нелинейность на практике, разобраться, как стечение обстоятельств оказывается случайно-неслучайным звеном в цепочке событий.

Как мы встретились с моим будущим мужем? Случайно. На корпоративном спортивном мероприятии, где методом случайного распределения оказались в одной команде. Хотела ли я встретить своего человека? Да. Знала ли я заранее, где и как это произойдет? Нет. Шла ли я туда с целью его встретить? Нет. Мало того, я даже на вечеринку после мероприятия пришла в джинсах и кроссовках, в которых хлюпала вода после пробега по горам, потому что мне лень было везти с собой платье в другой город. Предыдущей точкой в цепи событий было решение ехать на это мероприятие. Это произошло случайно, во время разговора с моим боссом вообще на другую тему. Если отмотать еще назад, то предыдущей точкой стал мой приход в эту компанию несколькими месяцами ранее, вероятность которого тоже не была стопроцентной, — и так далее (можно разматывать клубок до любой точки в прошлом). Поняли суть? Попробуйте, гарантирую вам интереснейшее исследование.

Такой анализ позволит осознать: не все можно запланировать линейно. Я надеюсь, это избавит вас от стереотипа, что возможности появляются, только если вы успели их вписать в четкий план (заранее и точно зная день, место и результат).

Продолжите анализ! Переходите к профессиональным примерам и делайте то же самое — от конца к началу прослеживайте цепочку событий. Я снова поделюсь примером из семейной истории.

В марте 2012 года я выложила в Facebook фото Ромы, который проводил гастрономический мастер-класс на международной выставке книг в Париже. По соседству с ним готовил именитый мишленовский шеф. Фото вызвало вау-эффект: вот это взлет

“Во фразе «Повезло, что оказался в нужное время в нужном месте» ключевое слово не «повезло», а «оказался».”

для недавнего выпускника, всего три месяца назад получившего диплом шеф-повара! Невероятно! Но предыстория многое объясняет. Авторам одной кулинарной книги понадобился человек для отработки всех рецептов (для фотосъемки). Они пришли в кулинарную школу (примечайте: *точка концентрации возможностей!*) и попросили рекомендовать кого-то из студентов. Рекомендовали Рому, потому что он был одним из самых заряженных (а вот и *готовность*) и одним из лучших студентов с точки зрения результатов (вот вам и *«было что показать»*). Он справился с задачей и даже был упомянут авторами в предисловии. Опять же логично, что, когда книгу презентовали на выставке, проводить мастер-класс позвали его же. Получается, весь вау-эффект сложился из серии маленьких понятных событий.

Я не верю в случайности — я верю в закономерности. Моя практика подтверждает, что в мире профессии и мастерства за каждой случайностью стоит закономерность. Случайностями управлять нельзя, а вот создавать закономерности можно. Их можно планировать. По-моему, смысл любого плана — увеличить шансы на появление возможностей. «Повезло, что оказался в нужное время в нужном месте» — ключевое слово здесь не «повезло», а «оказался».

Стечение обстоятельств — это и наш вклад. Если наша идея выстрелила, значит, она уже существовала в том или ином виде. Если нас порекомендовали, значит, кто-то о нас знал. Если нас осенило и мы что-то придумали, значит, мы о чем-то думали.

С учетом всего, что обсудили, хочу предложить вам небольшой чек-лист, чтобы проверить, создает ли ваш нынешний подход возможности или нет. Помните, как у Тины Силиг: ветер дует всегда. А ваш парус, он поднят? Работают ли в вашем подходе те закономерности, которые создают счастливые «случайности»?

Точки концентрации возможностей

А. Я выхожу в мир, знакомлюсь с людьми, занятыми в важных для меня областях, учусь новому в интересных местах, при этом иду за своим профессиональным любопытством, а не за гарантиями.

В. Если у меня нет ответа на вопросы «А что потом?» и «К чему это приведет?», я не трачу время на события и людей, даже если они мне интересны.

Есть что показать

А. Я развиваюсь, работаю над интересными для меня задачами, у меня всегда есть ответ на вопрос «В чем я прирос на этой неделе/месяце?» в увлекающей меня теме.

В. Я могу сделать что-то сверх моих обязанностей, с прицелом на будущее, но мне нужны гарантии, что это сработает.

Я в порядке

А. Я не завис в ожидании момента, когда удача меня найдет, я делаю то, что могу, у меня достаточно энергии, и я открыт происходящему вокруг.

В. Сейчас я слишком многое не понимаю, чтобы быть в порядке. Вот когда все сложится, тогда можно и расслабиться и отдохнуть.

Конечно, вы уже поняли, что правильные ответы — А. Но если вы дали ответы В — это норм, не расстраивайтесь: ветер все равно не переставал дуть, пока ваш парус был свернут.

Позвольте познакомить вас еще с одним принципом, лежащим в основе нелинейного планирования.

Принцип множественности путей

Он гласит: к любой цели ведет множество разных дорог.

«Единого нормального пути развития человека (биологического, психического, морального, профессионального) не существует, этот факт положен в основу... принципа множественности путей. <...> В любой области жизни, в достижении любой цели один и тот же результат можно получить множеством различных, но одинаково эффективных способов», — пишет исследователь Тедд Роуз в своей потрясающей книге «Долой среднее»[67].

Далее он описывает интересный пример, приведу его полностью*: «Как, по-вашему, становятся успешными учеными? В научных кругах действует негласная стандартная схема успеха: окончить аспирантуру, сразу после защиты найти работу в университете или исследовательском институте, получить одно за другим несколько повышений и все более крупные гранты на исследования. Однако в 2011 году Европейский совет по научным исследованиям (ERC)... принял решение выяснить, существует ли в действительности стандартный путь построения идеальной карьеры в науке.*

Чтобы ответить на этот вопрос, ERC профинансировал исследование доктора Клаартье Винкенбург из Амстердамского свободного университета, целью которого было изучение карьеры ученых, подававших заявки на два престижных исследовательских гранта и получивших либо не получивших одобрение грантодателя. Но вместо одного стандартного

[67] *Роуз Т.* Долой среднее! Новый манифест индивидуальности. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. С. 133.

пути к эффективной научной деятельности Винкенбург обнаружила целых семь различных вариантов, и каждый из них вел к успешной карьере.

Винкенбург сделала забавный ход, назвав каждую последовательность в честь какого-нибудь танца. "Квикстеп" и "фокстрот" соответствовали традиционному представлению об успешной карьере (быстрое продвижение вверх в университете или исследовательском институте); этим путем шли примерно 55 процентов научных сотрудников. Другой вариант был представлен как "венский вальс" и "джайв" – медленное, но неуклонное продвижение вперед; причем в последовательности "вальс" по достижении потолка у ученого не оставалось времени на следующий шаг. "Медленным вальсом" была названа длинная цепочка постдоков. Самый сложный рисунок оказался у "танго" – серия уходов из науки и возвращений, включая периоды безработицы. Людей, выбиравших этот путь, обычно считали заурядными или слабыми учеными, но исследование ERC показало, что и они добивались высочайших результатов в науке»[68].

Если даже в такой традиционной сфере, как академическая наука, существует столько вариантов, представьте, что происходит в остальных, «мирских» областях? Вот почему незачем изводить себя из-за того, что вам неизвестны все точки маршрута, которым вы пойдете, или не найден единственно верный вариант. Их всегда несколько.

Все, что мы обсуждали выше, не похоже на то планирование, которому нас учили, верно?

---

[68] *Роуз Т.* Долой среднее! Новый манифест индивидуальности. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. С. 141–142.

Нелинейное планирование

Итак, что концептуально нового в таком подходе? Главное — фокус направлен не на результат, как мы привыкли, а на процесс. При правильно выстроенном (то есть создающем возможности) процессе результат — вопрос времени.

Какой именно результат — вопрос открытый. Мы меняемся, наши цели тоже. Вот почему я не рекомендую привязываться к конкретным целям: они хороши в краткосрочной перспективе (например, на квартал или год), но в долгосрочной не всегда работают. Об этом мы говорили в предыдущей главе, рассматривая отличие цели от вектора.

Какой именно путь правильный — никто не подскажет, потому что правильных путей много.

Вот так системно работает нелинейное планирование. В «Никогда-нибудь» я назвала это *открытым планом*. Он идеально подходит для передвижения в незнакомом пространстве с затрудненной видимостью и большим количеством переменных. То есть в мире, в котором мы все живем.

Недавно в книге современного философа Ларри Беккера я встретила один прекрасный термин — «dynamic life plan», «динамичный жизненный план». Он должен быть амбициозным и регулярно обновляться с учетом меняющихся обстоятельств[69].

Классические долгосрочные планы, на которых мы все воспитаны, эффективны при одном условии — когда контекст стабилен или предсказуем. Поэтому без лишних иллюзий о внешней среде предлагаю оставить классическое планирование для других областей жизни, где ему самое место, — здоровья, изучения иностранных языков, спортивных тренировок. А в карьере мы будем учиться другому подходу.

---

[69] *Becker L. C.* A New Stoicism. Chichester: Princeton University Press, 2017.

Можно ли все оставить как есть и не рисковать?

Одна из самых больших ловушек — восприятие риска и безопасности. В классическом понимании риск — это движение, а безопасность — это остаться на месте. Так ли это на самом деле? Приведу мою любимую цитату из книги Лоуренса Гонсалеса, бывшего летчика, а ныне специалиста по поведению в экстремальных ситуациях:

«Когда я изучал фигуры высшего пилотажа, я дружил с девушкой по имени Джан Джоунс. Она начала заниматься высшим пилотажем приблизительно в одно время со мной. Джан была во всех смыслах обычным человеком: ходила в магазин, принимала по утрам душ, смотрела телевизор и стирала белье. Вместе с мужем ходила в кино. Однажды она поднялась в воздух на самолете компании Pitts Aerobatics и разбилась. Люди поговаривали о том, что она слишком сильно рисковала.

Другая моя знакомая делала все, что делала Джан, но только не летала. Она жила очень тихо и мирно, ничем не рисковала. Однажды она почувствовала себя неважно, пошла к врачу, узнала свой диагноз – полиморфная глиома – и умерла через несколько недель. Те, кто умеет выживать, знают, что жить – это значит летать кабиной вниз (640 человек умерли в 1999 году оттого, что поперхнулись во время еды, а 320 утонули в ванне). Хотим мы этого или нет, но все мы и так летим кабиной вниз. Так что можно для прикола и дым пустить. И когда судьба бросит новые вызовы, можно с тем же неизменным спокойствием начать решать новые, стоящие перед нами задачи»[70].

[70] *Гонсалес Л.* Остаться в живых. Психология поведения в экстремальных ситуациях. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. С. 303.

Мы и так уже летаем кабиной вниз. Даже если раньше вам так не казалось, то после всего, что произошло в мире в 2020 году, это больше не новость. Поздравляю, пока вы отлично справляетесь.

Контакт с собой / идентичность

Выше мы разобрали две метакомпетенции, которые важны для управления карьерой в современном мире, особенно когда вы на старте нового витка: толерантность к неопределенности и нелинейное планирование. Пора поговорить о третьей, не менее важной.

Перманентная адаптация — плохая стратегия

Во время коронакризиса у многих отключился автопилот и пришло понимание: пора адаптироваться. Чаще всего, говоря о карьере, люди спрашивали: «Куда теперь бежать?», «Что будет с моей сферой?», «Какие профессии будут нужны?», «На кого переучиваться, в какие темы идти?»

Это хорошо, ведь эволюция подразумевает адаптацию. Но адаптация — ценная компетенция, но не базовая стратегия. Если она становится такой, значит, мы будем постоянно перебегать туда-сюда в зависимости от того, куда подует ветер перемен. Это мало чем отличается от давно устаревшего принципа управления карьерой, который можно сформулировать так: «Соответствуй и вписывайся, будь подходящим, тогда преуспеешь». Действительно, чтобы преуспеть, раньше надо было встроиться в какие-то внешние форматы и стандарты — от высокого IQ до возрастных предпочтений и количества профессий, которые можно освоить в течение жизни. Нас так учили. И мы пытались

себя впихнуть в эти рамки. Люди утрамбовывали себя в ровные квадратики и треугольнички должностей, проторенных карьерных путей, социальных ожиданий. Если вы вписались, подошли по размеру — вы выиграли.

Хотя ветер перемен снес треугольнички и квадратики с привычных мест, многие все равно продолжают искать не свою уникальную траекторию, а место, куда можно вписаться. Но это путь, ведущий в никуда.

Соответствовать стоит только одному — своим смыслам и ориентирам.

Быть в центре себя

Я стремилась показать, что самое главное — играть в свою собственную игру. Строить свою траекторию в соответствии со своим вектором и видением.

В начале главы мы говорили, что раньше критерии успеха выражались в должности, престиже компании, статусе, зарплате, а сейчас успешность — это субъективный критерий. Переход от «*всё как у людей*» до «*всё как я хочу*» означает, что главным становится «собственное понимание психологического благополучия» (psychological success[71]) и «собственное понимание смысла жизни» (subjective meaning of life)[72].

«Быть в центре себя, в центре своей жизни — делать то, что лично для меня наполнено смыслом» — так говорит мой друг, режиссер презентаций Глеб Шулишов.

---

[71] *Hall D. T.* The Protean Career: A Quarter-Century Journey // Journal of Vocational Behavior. 2004. Vol. 65. No 1. P. 1–13.

[72] *Arthur M. B., Inkson K., Pringle J. K.* The New Careers: Individual Action and Economic Change. London, 1999.

Помните диалог из фильма «Форрест Гамп»?

— Форрест, кем ты будешь, когда вырастешь?

— А что, разве я не буду собой?

Знаете, что хорошего произошло во время коронакризиса? Обычно мы воспринимаем себя в контексте работы, должности, компании и уже не в силах отделить себя от этого. Но бесконечно крутящиеся колеса остановились. Все получили передышку. Вне офисов, вне привычных рабочих мест у нас появилась возможность отделить *себя* от контекста своей работы. Люди по-новому ощутили свою самость, идентичность, траекторию.

Ведь «вы» не равно «ваша работа». «Вы» не равно «ваша должность». «Вы» не равно «ваш собственный бизнес». Вы — это особый сплав опыта, знаний, решенных задач, ваших амбиций и интересов. Все это можно было по привычке идентифицировать с какой-то должностью или компанией, но собственный путь начинается, когда происходит разыдентификация. Ощущение себя как себя. Понимание, что ваша траектория принадлежит вам и вы ею управляете. Ощущение авторства собственной истории.

Мне часто говорят: это очень привлекательная концепция, но реальность... А как индивидуальность и игра по своим правилам уживается с необходимостью зарабатывать, содержать семью? Может быть, я вижу себя волонтером или писателем, но рынок просто не готов платить мне за право быть собой?

Об этом меня спросила Люда, мама двух малышей, которых она воспитывает одна. Люда работает администратором в косметологической клинике, а по вечерам она шоколатье — делает авторские шоколадные конфеты, чаще всего на заказ, и иногда по выходным проводит мастер-классы. Однажды на встрече в книжном магазине она подарила мне коробочку своих конфет, я до сих пор помню их удивительный вкус. *«Я не уверена, что смогу*

“— Форрест, кем ты будешь, когда вырастешь?
— А что, разве я не буду собой?”

зарабатывать шоколадом, уйти со стабильной работы и отдаться любимому делу, и это какой-то тупик», – поделилась она со мной.

Я ответила: *«Люда, если вы работаете администратором и не уверены, что однажды шоколад станет основной профессией, – это не тупик, это нормально. Вы сами решаете, кто вы: Люда-шоколатье или Люда-администратор. Вы сами решаете, о чем ваша история: о шоколатье, который параллельно работает администратором, или об администраторе, у которого есть шоколадное хобби».*

После этого Люда воспряла духом и во всех соцсетях обозначила именно свою шоколадную ипостась и заказала визитки. Если в следующем абзаце вы надеетесь прочитать про большие перемены, например что Люда уволилась из клиники и теперь у нее процветающий шоколадный бизнес, то вас ждет разочарование. Я не знаю, будет ли когда-нибудь у Люды собственный бизнес. Но я точно знаю, что она перестала ждать, когда начнется ее настоящая история (на самом деле она давно началась), и это стало большим открытием, давшим огромный прилив энергии.

Есть у меня и другой интересный пример.

«Здравствуйте, Елена! Расскажу, как я решилась на смену профессии благодаря вашей книге "Никогда-нибудь". Меня зовут Наталья, мне 36 лет, я из Москвы. Окончила институт по специальности "финансы и кредит", сразу устроилась в один известный банк и за шесть лет доросла до старшего менеджера отдела. Затем решила искать другое место, так как погибала в банке. Мне не хватало творческого подхода и наблюдения за результатами, поэтому я стала аналитиком в маркетинговом агентстве. Очень ответственная и увлекательная работа, но со временем я поняла, что совсем не хочу расти, и это насторожило. Меня не покидала мысль, что я не стремлюсь развиваться, а стараюсь спрятаться за удобные проекты и не брать неудобные; я понимала, что это сигнал: это не мое.

Так прошло четыре года. Наступил долгожданный декрет. После трех лет декрета я вернулась в компанию, где почти не осталось знакомых лиц, все разваливалось, мой отдел расформировали, появились не относящиеся к должности задачи, да и зарплату стали задерживать. Я приходила домой злая, уставшая, на сына оставалось мало сил. И я поняла, что пора уходить, причем в никуда. Было страшно. Я посмотрела похожие вакансии и осознала, что не хочу насиловать себя и заниматься нелюбимой работой только ради денег. Я уволилась, проработав три месяца после декрета. Начала читать про все связанное со сменой профессии. Прошла платное профтестирование, поняла что-то про себя, но не до конца. И все думала, кем же я хочу быть и кем работать.

Я начала читать вашу книгу "Никогда-нибудь", и параллельно мне стали приходить такие советы от подруг: мол, а ты не хочешь заняться флористикой, ведь ты давно мечтала. Я отказывалась, поскольку главным аргументом была зарплата. Ведь я сначала должна поставить сына на ноги, а потом уже работать для души. Но в своем отказе я чувствовала посыл, который как раз и был раскрыт в книге: так можно бесконечно ждать подходящего момента, а жизнь пройдет мимо.

Еще работая в банке, я поняла, как люблю цветы, и всем коллегам сама составляла букеты в цветочном салоне. На второй работе было то же самое – это была моя любимая неформальная функция. Плюс в качестве хобби, как я тогда думала, часто посещала мастер-классы по флористике. Помню, как однажды я решила, что где-то после пятидесяти, когда дети вырастут, я займусь любимой флористикой. Оказалось, мое время пришло в тридцать пять, и ждать больше не надо.

Я выбрала школу флористики. При увольнении мне компенсировали неотгулянные отпуска, я эту сумму постепенно тратила, отложив предварительно 35 тысяч на отдых. И когда я решила, что хочу только в школу Н., зашла на их сайт и увидела, что стоимость курса по основам

профессии флориста стоит именно 35 тысяч рублей! Я увидела в этом знак. И муж поддержал меня!

После обучения я быстро нашла работу, хотя без опыта было непросто. Меня взяли в новый салон, недалеко от дома. И там я смогла и опыта набраться, и ощутить огромный кайф от того, когда летишь на работу и не ждешь выходных. Мне нравится заниматься абсолютно всем, интересно все в цветочном бизнесе и хочется постоянно развиваться как флорист. Я будто дорвалась! На 8 марта я прошла самое сложное испытание на выносливость для флористов и еще раз поняла, как же мне все это нравится.

Я всем рекомендую Вашу книгу. Недавно я ее перечитывала, уже в статусе человека, уверенного в выбранном пути, и улыбалась, потому что понимала: я все сделала правильно. Я верна себе. Я настоящая. И буду дальше раскрывать свои способности, не боясь трудностей. Спасибо!»

Конечно, такие письма меня окрыляют, но я предложила вам его почитать не поэтому. «Я верна себе. Я настоящая» — это и есть главное отличие *своего* пути.

Наталья, если вы читаете эти строки, помните: даже если сейчас все хорошо, это не значит, что вы окончательно определились и путь открытий закончен, – см. предыдущую главу ☺

Когда вы настоящий, верны себе и сами решаете, про что вы, это не гарантия вечной гармонии и счастья. Но несет в себе нечто большее.

Помню один эпизод в первый год моей практики. Сижу дома за рабочим столом, общаюсь с клиентом в Zoom. Дочь в школе. Муж еще спит, потому что поздно пришел со смены в ресторане:

тогда он тоже первый год работал в новой профессии. Мы живем в крошечной студии, бóльшую часть которой занимает диван, когда он разложен. Именно на нем и спит Рома, буквально в метре от меня. Конечно, на экране этого не видно, но вдруг прямо посреди сессии я слышу громкий храп. Помню, как меня это шокировало в первый раз. Я дотянулась до какой-то палки (это была селфи-палка) и, не прерывая сессии, аккуратно потыкала Рому в бок. Он перестал храпеть, но через 15 минут — о ужас! — все повторилось.

Сессия закончилась, я огляделась и будто впервые увидела всю нашу квартирку с ее теснотой и неудобством (и при этом страшной дороговизной). Как она была не похожа на ту просторную московскую квартиру, которую снимала компания в нашу корпоративную бытность. Где мы теперь? Куда нас привели перемены? Стоило ли оно того? Я отодвинула компьютер и бумаги, опустила голову на руки и провалилась в горькие размышления. Как все это не похоже на историю успеха! Как это не похоже на обстановку, в которой работает серьезный профессионал! Разве возле них кто-то храпит, пока они целиком в работе? Сейчас я вспоминаю об этом с улыбкой и даже с ностальгией, но тогда я ощущала себя полнейшим лузером и испытывала колоссальный стыд: я была уверена, что клиент все услышал.

Но через полчаса я спокойно приступила к следующей сессии (на всякий случай снова вооружившись палкой). Почему я вынырнула? Несмотря на не очень вдохновляющую картинку, это было нашим выбором. И он имел смысл. И даже с селфи-палкой и мукáми стыда я все равно чувствовала себя собой более, чем в самом красивом кабинете в дорогом костюме. Я дала себе шанс, я играла в собственную игру, и, хотя пока непонятно было, к чему это приведет, все равно оно того стоило.

Итак, как дальше? Как планировать свой путь в нашем быстро меняющемся мире, чтобы все получилось?

Ответ: как *вы* хотите.

«Все получилось» по-разному выглядит у всех у нас. Кто-то возглавит большую компанию, а кто-то откажется от новой должности ради баланса семьи и работы, кто-то откроет сеть магазинов, а кто-то — маленькое кафе, кто-то соберет стадион, а кто-то — друзей на воскресный ужин.

Критерий один: для *вас* это работает. У нас в руках не набор пазлов, которые можно сложить в единственно верную конфигурацию, так что, если хоть один выпадет, картины не получится. У нас в руках мозаика — набор разноцветных камушков и стеклышек, из которых каждый может собрать картину в соответствии со своим представлением о прекрасном.

Недавно меня потрясла мысль: «*Небытие* в экзистенциальной психологии — это не быть самим собой, не быть аутентичным, проживать не свою жизнь»[73]. Небытие — это не смерть. Это значит прожить не свою жизнь. Как вам такая мысль?

Я очень хочу, чтобы вы перестали выбиваться из сил, стараясь соответствовать навязанным нормам, перестали измерять себя по чужим метрикам, перестали чувствовать себя не собой, а кем-то еще. Я хочу, чтобы вы шли по своему пути, который никто за вас не проложит, и даже карты никто не выдаст — вы нарисуете ее сами по ходу движения и пункт назначения определите сами. И решать, быстро вы идете или медленно и нравится ли вам все это, тоже будете только вы. Вы в центре своей истории.

---

[73] Выражение из доклада доктора психологических наук, профессора Н. В. Гришиной, сделанного на XIV Санкт-Петербургском саммите психологов. Доступно по ссылке: https://youtu.be/Lv_vILVLglo.

Главное

Как строить свой путь в нашем непредсказуемом мире, чтобы все получилось? В этой главе мы обсудили три метакомпетенции.

1. ТОЛЕРАНТНОСТЬ К НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Независимо от вашего нынешнего уровня предлагаю рассматривать ее как навык, над которым можно работать.

2. НЕЛИНЕЙНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Так работают планы в период перемен с большим количеством неизвестных. Помните про главные закономерности: точки концентрации возможностей, готовность воспользоваться шансом и умение быть в порядке. И не забывайте про принцип множественности путей.

3. КОНТАКТ С СОБОЙ / ИДЕНТИЧНОСТЬ / БЫТЬ АВТОРОМ СВОЕЙ ИСТОРИИ

Это умение соответствовать своим смыслам и ориентирам, жить свою жизнь, строить свою траекторию в соответствии с собственным вектором и видением себя.

Наше представление о профессиональной успешности меняется, и на первый план выходит индивидуальность. Больше нет четко заданных траекторий, однозначных алгоритмов успеха и одинаковых для всех критериев состоятельности. И это главное. Соберите вашу карьеру в той конфигурации, которая отвечает вашим потребностям и смыслам. У вас для этого всё есть.

Заключение

Самая последняя история этой книги

Я открыла калитку и вошла во двор старого домика на улице 60 лет Октября. Пес загремел цепью и негромко залаял. Через сугроб к двери вела расчищенная дорожка. Я обмела веником снег с сапог, потопала ногами и через чистенькие сени попала в дом. Старенькая, но по-прежнему сияющая Нина Сергеевна бодро (несмотря на ходунки) вышла мне навстречу, зорко оглядела с ног до головы и крепко обняла.

Школа закончилась давно, но благодаря ей я всегда знала, что в меня кто-то верит.

Она верила всегда: и когда в школе я забила на учебу, съехала на дохлые тройки по всем предметам, кроме литературы, английского и истории, и когда я попала на учет в детскую комнату милиции за вечеринку с выпивкой; она не сомневалась, что я поступлю в универ (и я поступила); она была уверена, что ребенок в 19 лет не помешает учебе; она не сомневалась, что решение о разводе с первым мужем было верным; что уйти с надежной работы и начать все заново — это правильно.

Причем верила Нина Сергеевна не только в меня. Дозвониться до нее в День учителя и день рождения было почти невозможно — ученики звонили ей со всего света. Нина Сергеевна

по распределению приехала в нашу сибирскую школу из Москвы еще в пятидесятые — и так и проработала в ней всю жизнь.

Кроме звонков были и встречи. К сожалению, редкие: я навещала Нину Сергеевну раз в год, когда приезжала к родителям в деревню в Омской области. Так было и в тот зимний вечер.

Николай Павлович, муж Нины Сергеевны, с которым они уже 57 лет были вместе, сидел в кресле и, улыбаясь, кивал мне. Он казался очень бледным, каждое движение как будто давалось ему с усилием. «У Николая Павловича был удар, он долго был в больнице, но в итоге мы уговорили отпустить его домой, ведь его уже не лечат, а только наблюдают».

Я поняла, что его отпустили домой умирать. Наверное, нужно что-то сказать? Что-то ободряющее? А если ничего не сказать, повиснет тягостное молчание?

Но нет, Нина Сергеевна, как обычно, выглянула из кухни и скомандовала накрывать к чаю. При этом одной рукой она держалась за ходунки, другой протягивала вазочку с конфетами. Потом мы пили чай, я рассказывала все-все про свою жизнь.

Собираться домой стала только через пару часов.

Поднимаясь с дивана, я уронила на пол какую-то книжку. Я наклонилась за ней. Оказалось, это азбука.

— Ученики приходят на занятия? — спросила я.

— А, это... — сказала Нина Сергеевна. — Это мы с Николай Палычем буквы учим. Он разучился читать после удара, а для него это беда. Как он без книг? — И она кивнула на огромные книжные стеллажи во всю стену. — Вот и учимся читать и даже писать.

Я посмотрела на Николая Павловича, прямо сидевшего в своем кресле, на его безупречную рубашку и вязаный жилет, на школьную тетрадку на подлокотнике и поняла, что этому человеку не стоит бодро улыбаться и говорить, что все будет хорошо

и что мы непременно увидимся в мой следующий приезд. Стоит просто попрощаться, как обычно. Я пожала ему руку, обняла Нину Сергеевну и вышла, миновав сени, дорожку меж сугробами и внимательно глядевшего на меня пса. Я закрыла калитку и пошла на другой конец деревни домой.

...Николая Павловича не стало через две недели. Он научился читать и даже писать. Он был очень занят этим все оставшиеся дни.

То, что я поняла тогда, в этом маленьком заснеженном домике по улице 60 лет Октября, стало одним из самых важных уроков в моей жизни. В любых обстоятельствах у нас все равно остается выбор: *жить или доживать*. Поэтому именно этой историей я решила закончить книгу.

Что бы ни происходило, у нас всегда есть эта свобода выбора. Даже когда остается две недели и ты это уже знаешь, все равно можно тихо увядать, а можно учить буквы. Потому что выбор есть выбор. Он не про надежду. Не про знание, что все будет хорошо. Не про гарантии — тем более. Он про то, что ты просто продолжаешь делать то, что считаешь правильным для себя.

Приложение

Навигатор по книге

Ниже вы видите ключевые тезисы этой книги, распределенные в соответствии с этапами одного карьерного витка: от начала витка до его конца.

Этот навигатор поможет вам проверить, все ли вы взяли из книги, либо послужит напоминанием, либо может быть использован для возвращения к каким-то фрагментам книги в будущем.

Начало витка

Разбираемся, чего вы хотите, куда идете и о чем ваша история		
Что не работает	**Что работает**	**Где об этом**
Искать единственно верный ответ	Знать, что его не существует	Глава 2
Искать внешнюю точечную цель	Искать собственный вектор	Глава 11
Зависать в точке выбора	Действовать, не терять времени	Глава 3

Ждать вау-эффекта и видеть в нем признак единственно правильного решения	Проверять гипотезы	Глава 3
Создавать классические планы и действовать по ним	Освоить нелинейное планирование, прокачать толерантность к неопределенности и выстраивать карьеру с учетом своих критериев	Глава 12
Строить карьеру, чтобы соответствовать стандартам и ожиданиям	Строить карьеру, чтобы соответствовать своим ценностям	Глава 12

Выдыхайте, это норм — не знать ответов на три проверочных вопроса:
1. Кем вы будете через пять лет?
2. Какова ваша конкретная цель на всю карьеру?
3. Как именно вы к ней придете, через какую последовательность шагов?

— думать, что если сейчас все неидеально, значит, с вами что-то не так;
— думать, что если вы не уверены в выборе, то ничего не получится;
— иногда ощущать, что вы потерялись;
— бояться любых перемен, даже маленьких, и включать режим «Умная Эльза»;
— бояться больших целей и считать их обязательствами;
— бояться покинуть пределы своей компетентности;
— не вписываться в «стандарты» по возрасту / тестам способностей / представлениям о правильной карьере и пр.

Середина витка

Разбираемся, как стать реализованным, счастливым, получать удовольствие от работы, делать то, что имеет смысл, ощущать себя на своем месте		
Что не работает	**Что работает**	**Где об этом**
Быть сосредоточенным только на работе	Вести яркую, насыщенную жизнь, получать энергию через мечты и впечатления	Глава 5
Выбирать удовольствие	Выбирать любимые проблемы	Глава 4
Ждать интереса и смысла как приложение к должностной инструкции	Помнить, что смысл и интерес принадлежат нам, а не работе	Глава 4
Затуннеливаться, переставать видеть горизонты	Постоянно работать на расширение горизонтов и создавать пространство вариантов	Глава 8
Свобода через уход	Свобода через востребованность; работа на себя независимо от формата работы (в найме или в собственном бизнесе); умение становиться ценнее с каждым годом и проектом	Глава 6
Пугаться боли и сомнений на пути к мастерству	Понимать, что развитие и режим мастера сопровождаются муками творчества	Глава 7
Измерять свою компетентность только большими достижениями	Научиться ощущать свою компетентность, в том числе через маленькие победы	Глава 7
Работать в режиме убывающей отдачи	Научиться управлять своим состоянием, видеть взаимосвязь между заряженностью и качеством присутствия в работе	Глава 9

Выдыхайте, это норм:
— сомневаться в себе;
— уставать от любимой работы;
— ощущать себя самозванцем даже при успехах;
— делать несерьезные дела просто для себя и кайфовать;
— мечтать все бросить и заняться чем-то совсем другим;
— не сразу заметить симптомы выгорания (никогда не поздно)

Конец витка

Разбираемся, в кризисе ли я, что со мной не так, что делать		
Что не работает	**Что работает**	**Где об этом**
Игнорировать сигналы конца витка или пугаться их	Трактовать эти сигналы как то, что пора расти дальше	Глава 1
Оставлять непроработанные карьерные травмы, позволять им сказываться на вашей самооценке	Понимать, что плохие вещи случаются с хорошими людьми, разобраться с травмами и идти дальше	Глава 10
Выдыхайте, это норм: — думать, что если вы в кризисе, значит, с вами что-то не так; — сомневаться в своей способности определить новое направление; — хотеть избежать перемен и сохранить все как было; — думать, что, раз сейчас плохо, значит, когда-то вы совершили ошибку		

...А дальше — начало нового витка, и так по спирали. Но это вы уже знаете, верно?

Я буду очень рада, если вы поделитесь своими историями, мыслями и озарениями, расскажете, как сработали идеи этой книги, к чему они привели.

Мне как автору очень важно знать это, поэтому будем на связи.

Мой адрес hello@elena-rezanova.com

~~Конец~~
Еще далеко не конец

Благодарности

Спасибо всем, кто был моей точкой опоры.

Эта книга не появилась бы, если бы не одна встреча. Как-то раз в мой очередной приезд в Москву мы с Артемом Степановым, партнером и содиректором МИФа, отправились пить кофе. Я рассказывала, о чем могла бы быть вторая книга, хотя все задумки еще весьма хаотичны. Как водится, умолкнуть я не могла ни на минуту — из меня сыпались истории и идеи. Артем внимательно слушал и что-то чертил в своем блокноте. Потом он показал это: там была спираль развития, ключевые слова и сбоку фраза, которую он за эту встречу услышал десяток раз: «Это норм!» И в ту же секунду замысел сложился. И даже название появилось. Ура и спасибо!

Когда мой план и идею утвердили, случилось большое везение — редактор Аня Красова. Без мастерства и опыта Ани этот текст остался бы куском глины странной формы. Я сохранила на память все первоначальные версии глав и не устаю радоваться, что они в таком варианте не увидят свет, уф). А еще Аня сделала невероятное — научила меня писать не по вдохновению, а по структуре. Мы с музой сопротивлялись как могли, но это оказалось круто. Аня, спасибо!

Спасибо Насте Дьяченко и Ренату Шагабутдинову, руководящим всем нашим творческим процессом. За профессионализм

и нечто большее — за настоящее вовлечение во все, что происходило. И спасибо тем сотрудникам МИФа, с кем мы даже не знакомы, но кто тоже был частью этого сложного процесса.

Также я благодарна всем людям, чьи истории и цитаты вошли в эту книгу. Без ваших живых примеров этот текст стал бы просто теорией, оторванной от реальной жизни.

Спасибо психологу Ольге Порфирьевой, работавшей со мной над сложной главой о карьерных травмах. Твои комментарии бесценны.

Спасибо всем читателям «Никогда-нибудь», кто написал мне и рассказал, что изменилось после прочтения. Это окрыляло, это было ответом на вопрос «Зачем я это делаю?».

Отдельно о письме парня из Красноярска, музыканта по имени Илья (Экспайн). Твоя история о музыке и цели, к которой ты идешь уже много лет, напомнила мне, как важна чистая энергия мечты. Спасибо, что поделился этой энергией. Просто продолжай. Пусть все получится.

И наконец, о людях, с которыми я живу. Моя семья, спасибо за то, что вы научились сотней разных способов говорить «У тебя все получится». Спасибо, что наш дом — это место силы для меня. Пространство, в котором можно творить и знать, что, даже если ничего не получится, тебя все равно любят, потому что ты есть.

Где купить наши книги

Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: +7 (495) 792-43-72, b2b@mann-ivanov-ferber.ru.

Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.
142701, Московская обл., г. Видное, Белокаменное ш., д. 1;
+7 (495) 411-50-74; reception@eksmo-sale.ru

Адрес издательства «Эксмо»
125252, Москва, ул. Зорге, д. 1;
+7 (495) 411-68-86;
info@eksmo.ru /www.eksmo.ru

Санкт-Петербург
СЗКО Санкт-Петербург, 192029,
Санкт-Петербург, пр-т Обуховской Обороны, д. 84е;
+7 (812) 365-46-03 / 04; server@szko.ru

Нижний Новгород
Филиал «Эксмо» в Нижнем Новгороде,
603094, Нижний Новгород,
ул. Карпинского, д. 29; +7 (831) 216-15-91,
216-15-92, 216-15-93, 216-15-94;
reception@eksmonn.ru

Ростов-на-Дону
Филиал «Эксмо» в Ростове-на-Дону,
344023, Ростов-на-Дону, ул. Страны Советов, 44а; +7 (863) 303-62-10;
info@rnd.eksmo.ru

Самара
Филиал «Эксмо» в Самаре, 443052,
Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»;
+7 (846) 269-66-70 (71…73);
RDC-samara@mail.ru

Екатеринбург
Филиал «Эксмо» в Екатеринбурге,
620024, Екатеринбург,
ул. Новинская, д. 2щ;
+7 (343) 272-72-01 (02...08)

Новосибирск
Филиал «Эксмо» в Новосибирске,
630015, Новосибирск,
Комбинатский пер., д. 3;
+7 (383) 289-91-42; eksmo-nsk@yandex.ru

Хабаровск
Филиал «Эксмо-Новосибирск»
в Хабаровске, 680000, Хабаровск,
пер. Дзержинского, д. 24, лит. «Б», оф. 1;
+7 (4212) 910-120; eksmo-khv@mail.ru

Казахстан
«РДЦ Алматы», 050039, Алматы,
ул. Домбровского, д. 3а;
+7 (727) 251-59-89 (90, 91, 92);
RDC-almaty@eksmo.kz

Украина
«Эксмо-Украина», Киев, ООО «Форс Украина», 04073, Киев, Московский пр-т, д. 9;
+38 (044) 290-99-44;
sales@forsukraine.com

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

ДОБИВАТЬСЯ ЦЕЛЕЙ

ИСКАТЬ СВОЕ ПРИЗВАНИЕ

ВОПЛОЩАТЬ МЕЧТЫ

МИФ Саморазвитие

Все книги по саморазвитию:
mif.to/samorazvitie

Узнавай первым о новых книгах, скидках и подарках из нашей рассылки
mif.to/letter

#mifbooks

Издание для досуга

Резанова Елена

Это норм!
Книга о поисках себя, кризисах карьеры
и самоопределении

Руководитель редакции *Артем Степанов*
Шеф-редактор *Ренат Шагабутдинов*
Ответственный редактор *Анна Красова*
Литературный редактор *Елена Абронова*
Арт-директор *Алексей Богомолов*
Дизайн обложки *Наталья Савиных*
Макет и верстка *Елена Бреге*
Корректоры *Дарья Балтрушайтис, Надежда Петрив*

Изготовитель: ООО «Манн, Иванов и Фербер»
123104, Россия, г. Москва, Б. Козихинский пер., д. 7, стр. 2
mann-ivanov-ferber.ru
facebook.com/mifbooks
vk.com/mifbooks
instagram.com/mifbooks

16+

Елена Резанова специализируется на кризисах карьеры, самоопределении и самореализации. Автор бестселлера «Никогда-нибудь. Как выйти из тупика и найти себя». Она помогает профессионалам и предпринимателям понять, куда развиваться дальше, разобраться с тем, чего они хотят, и реализовать свой потенциал.

Новая книга от автора бестселлера «Никогда-нибудь». С ее помощью вы перестанете тратить энергию на сомнения и метания, настроитесь на спокойную волну и постепенно начнете делать то, что изменит ситуацию к лучшему, даже если сейчас вам кажется, что всё не так, вы пришли не туда и слишком поздно что-то менять.

Из книги вы узнаете, что:

— кризисы цикличны и это способ пересмотреть и скорректировать ваш путь;
— сомневаться в себе и не хотеть перемен — нормально;
— на любимой работе тоже выгорают;
— главный путь к свободе — востребованность;
— главный риск — застрять в точке выбора;
— режим ожидания сдерживает ваше развитие;
— иногда перемены не помогают и как с этим быть.

Вы поймете, откуда начинать перемены, сможете подготовиться к кризису и сделаете переход на новый уровень максимально управляемым.

ISBN 978-5-00169-192-1

Максимально
полезные книги на сайте
mann-ivanov-ferber.ru

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Like facebook.com/**mifbooks**
vk.com/**mifbooks**
instagram.com/**mifbooks**