



глава пятая

отрабатывая эксперименты

САМАЯ БОЛЬШАЯ ОШИБКА, которую можно совершить в попытке сменить карьеру, – это откладывать первый шаг до тех пор, пока не определится направление. Эта ошибка столь губительна, потому что, как уже было показано, мы узнаем себя посредством действий, путем тестирования конкретных возможностей. И очень немногие люди меняют карьеру за один день. Как правило, мы не прыгаем в неизвестность с разбегу. Напротив, мы создаем новую профессиональную идентичность, выстраивая опоры и пролеты посредством выполнения «побочных проектов» – внепрограммных проектов, которые позволяют нам испытывать возможные «Я» без ущерба для текущей работы.

Термин *отработка экспериментов*^{*} относится к практике осуществления маленьких проб и проектов, позволяющих испытывать новые профессиональные роли в ограниченном, но ощутимом масштабе, не отдавая предпочтения одному направлению. Эта глава покажет множество способов провести результативные эксперименты.

^{*} crafting experiments.



Как видно из истории Бена Форрестера, этот экспериментальный метод – не просто средство исследовать уже известные варианты; это также способ создать новые, непредвиденные. Более того, экспериментирование – дело не одного шага: это метод вопросов, который мы можем использовать, чтобы подтвердить или опровергнуть свои предчувствия насчет того, что окажется достижимо или интересно. Эксперименты позволяют нам играть со своими возможными «Я».

История Бена

Не было грандиозного плана, я просто со временем все больше погружался в работу. Около трех лет назад, увидев, как распределяю свое время, я понял, что мои приоритеты смещаются. Я уделял все меньше времени проектам, которые помогли бы мне подниматься по лестнице карьеры профессора. Я тратил все больше времени на побочную деятельность, а особенно на консалтинговые проекты для некоммерческих организаций. В итоге мне предложили работу управляющего партнера в Connector, начинающей некоммерческой компании. Если бы я отказался от этой возможности, не уверен, что вообще когда-нибудь согласился бы на что-то, и это заставило меня остановиться и задуматься. Ситуация была как будто по заказу.

Со времен своей учебы в аспирантуре Бен знал, что научный мир – не идеальное для него место. Ему нравилась интеллектуальная проработка своей научной области – организационного дизайна. Учреждения и их проблемы увлекали его. Но исследовательскую работу он считал слишком уединенной, а писательский труд – трудоемким занятием. Ему нравилось преподавать, но не хотелось, чтобы это отнимало столько сил. Часто он ощущал стресс и негодование по поводу того, сколько времени и энергии отнимала его карьера.



Друзья и коллеги то и дело напоминали ему: огромное преимущество должности профессора в престижной бизнес-школе состоит в том, что это прекрасная «платформа». У него было достаточно свободы для работы над разнообразными проектами, а контакты и ресурсы доступны в изобилии. Так что, вместо того, чтобы изучать альтернативы работе профессора в университете – в конце концов, не зря же он потратил шесть лет на получение докторской степени, – он составил портфель побочных проектов, в том числе написание различных статей, преподавание, консультации и работу в совете. И все же он знал: придет пора продвинуться по службе, и академическая система «вверх или вон» неумолимо и щедро вознаградит его исследовательскую работу.

Особенно Бену нравилась консультационная деятельность. Manworks, одна из компаний, которые он исследовал в рамках своего проекта по временной руководящей работе, пригласила его помочь им со стратегией и операциями: «Они позволили мне влезать во все мелочи. Я всегда думал, что хотел бы стать лидером, который в курсе всего в компании, и этот проект помог проверить, действительно ли это так». Несколько лет Бен неофициально работал для нескольких некоммерческих организаций – предоставлял консультации и время от времени писал о них. Примерно в то же время он стал членом совета директоров ReadNow, некоммерческой организации, которая занимается обучением маленьких детей грамоте. Затем он стал председателем совета. Работая с некоммерческими организациями, он нашел благодарную аудиторию для своих знаний в области построения эффективных организационных структур и помощи в принятии решений касательно изменений. Для него скорый темп работы был освежающей переменной после плотного графика научных исследований.

Одновременно маленький побочный проект в области консультаций для некоммерческих организаций, начатый Беном, разросся в полномасштабное исследование, когда университет получил крупный грант на изучение некоммерческих организаций. Все, казалось, встало на свои места. «Я использовал свое исследование



компаний, насчитывавших несколько подразделений, чтобы разрабатывать идеи о том, как некоммерческие организации могут достичь экономии на масштабе. Мой первый проект – исследование того, как одна из организаций, с которыми я работал, разработала свою стратегию роста». Потенциал влияния на события захватывал и доставлял намного больше удовольствия, чем тщательно подготовленная статья, которую прочитает какая-то горстка ученых.

В одно время с началом работы в Connector Бен стал все активнее участвовать в некоммерческих инициативах своей школы. Он оказался в уникальном положении, чтобы соединить два мира – научный и некоммерческих организаций. «Я пользовался как своей базой научных знаний, так и личными связями. У меня всегда был богатый круг знакомых, без какой-то единой закономерности. В области организационных исследований я знаю немного людей, но, к счастью, у меня было несколько *нужных* знакомых. То же и с некоммерческими организациями. Я знал нескольких высокопоставленных чиновников по линии деятельности в составе совета, и у меня было несколько достаточно прочных контактов в этом мире. Это довольно эклектичная сеть знакомых».

Начальник Бена с прежней работы консультанта (после колледжа), Тим Тернер, попросил его поработать на общественных началах над проектом по исследованию неохваченных потребностей на рынке некоммерческих организаций. Будучи управляющим директором одной из ведущих консалтинговых фирм, Тим заметил резко возрастающий спрос на специализированные профессиональные услуги (например, консультации по стратегии и финансам) в некоммерческом секторе. Но количество клиентов в некоммерческой сфере росло еще быстрее. На протяжении двух лет Бен и Тим проводили подробные интервью с руководителями некоммерческих организаций и фондов, благодаря которым обнаружилась нехватка аналитических консультаций по стратегии, основанных на фактах, по приемлемым для этого сектора ценам. Тесно сотрудничая, Бен и Тим начали искать способы удовлетворения этой потребности. Возникли тесные



отношения ученика и наставника. «В результате работы с ним я приобрел целый ряд новых навыков – научился составлять захватывающие рекламные речи, создавать группы, руководить маленькой организацией со сложной структурой. Тим потрясающе умеет помогать и рекомендовать, как, например, работать с советом директоров. Он сказал: “Моя работа – помогать тебе”».

Побочные проекты нравились Бену больше, чем «дневная работа», но он не знал, как быть. У близких было свое мнение.

Жена всегда считала, что моя работа мне не подходит. Она была тем беспристрастным человеком, который сказал: «Ты должен уйти. Тебе приятнее заниматься другими делами. Сделай их своей работой». Она видела, что я не удовлетворен. Побочная работа увлекала меня так, как никогда не увлекала научная деятельность. Я знал, что не до конца использую свой потенциал.

С приближением сроков продвижения по академической карьерной лестнице Бену пришлось сосредоточиться на ближайшем будущем. Он выпустил книгу по организационным структурам, в основе которой была его докторская диссертация. Это помогло ему продвинуться до должности доцента. Добавляя ложку дегтя к этой новости, ему сказали, что он должен сконцентрироваться на работе. Это ставит под угрозу его побочные проекты, предупреждало его начальство; если он хочет дальнейшего продвижения по службе, придется приложить усилия к традиционным исследовательским проектам. И у его коллег было для него много дел – преподавание разных предметов, проведение управленческих сессий. Очень немногие из этих дел затрагивали некоммерческий сектор, «насущную», но все еще побочную сферу для традиционной бизнес-школы, чей главный интерес – частный бизнес.

Попытавшись продумать свою жизнь на несколько лет вперед, Бен понял, что у него не хватит ни энергии, ни аппетита для следующего раунда.



Я испытал, что такое получить должность доцента, чтобы доказать, что могу заниматься исследовательской деятельностью. Но еще три года жертвовать тем, что мне нравится, ради научной карьеры (следующей ступени ее лестницы) казалось мне слишком. Я не переставая думал о том, чем бы еще хотел заняться. И устал от чувства вины за то, что столько времени проводил вне офиса. Многие говорили: «Оставайся там и займись некоммерческими организациями». Но это означало пренебречь всеми остальными занятиями – преподаванием вводных курсов, участием в университетских комитетах и консультациями для студентов программы MBA и аспирантов. Нужно было определить, что является периферийным для моего настоящего интереса, а что – основным.

Примерно в одно время с получением новой должности один из крупнейших клиентов Бена, Manworks, начала искать нового директора по операциям (COO). Бену пришло в голову попробовать свои силы. Но, хотя момент был подходящий, эта возможность ему не очень подходила. «У Manworks была неопытная управленческая команда. Это значило, что я немногому смогу у них научиться. Поскольку у меня не было опыта работы руководителем, отсутствие образцов для подражания ощущалось как серьезный недостаток». Однако решение не идти туда заставило Бена долго и усердно думать над тем, на какую работу он мог бы согласиться.

Тем временем начали обретать более четкие очертания идеи, которые он разрабатывал совместно с Тимом Тернером. Они решили создать отдельную организацию и открыть консалтинговую практику для некоммерческого сектора. Бен увлеченно разрабатывал бизнес-план. Когда вновь созданной компании Connector присвоили статус некоммерческой организации, Бен стал ее соучредителем и управляющим директором. На этот раз ему была оказана дружеская поддержка в решении «перейти на другую сторону»: «Тим хотел сделать ставку на меня. Он придал мне уверенности в том, что эта



возможность многому меня научит. Его присутствие облегчило этот трудный скачок».

Экспериментальный метод

Проработать эксперимент – значит предпринять действия и посмотреть, куда они приведут. Это значит задать себе самый главный вопрос: «Что, если?..». Эксперименты принимают разные формы: некоторые происходят случайно, другие – намеренно, третьи носят исследовательский характер, четвертые подтверждают какую-то теорию. Ученые используют термин *естественный эксперимент* для обозначения ситуаций, создающихся естественным путем, без намеренно предпринимаемых усилий, но допускают чистый сравнительный тест. Тот факт, например, что жизненные перипетии разделяют некоторых, но не всех, близнецов, создает естественный эксперимент, которым можно воспользоваться, чтобы уяснить, где проявления наследственности, а где – результат воспитания. Но в большинстве случаев единственный способ узнать желаемое – это разработать тест самим.

Исследовать означает предпринимать действия ради того, чтобы посмотреть, что выйдет, без желания предсказать результат или проверить свою догадку. *Исследовательский эксперимент* – это пробное действие, игра, с помощью которой мы получаем представление о том или ином предмете¹. Исследовательские эксперименты считаются успешными, если в результате мы можем сформулировать более конкретные вопросы, или если они ведут нас к гипотезе или к обоснованному предположению. Потом наступает очередь более тщательного теста, *подтверждающего эксперимента*, цель которого – узнать, подтверждается гипотеза фактами или опровергается.

Давайте пристальнее рассмотрим экспериментальный метод Бена. Сначала, в течение столь знакомого периода под названием «я ничего



не собираюсь менять, но чего-то явно не хватает», Бен увлекался разными вещами и работал над разными проектами. Он не спрашивал: «А что, если бы я зарабатывал этим на жизнь?». Еще нет. Но его эксперимент выявил несколько схем, подтверждавших, к примеру, что ему нравилось активно участвовать в управлении организацией.

Его естественные эксперименты типа «наши поступки говорят сами за себя» были проверкой его истинных склонностей. То, как Бен распределял свое рабочее время, намного больше говорило *на деле*, чем все, что он мог или хотел бы выразить *на словах*. Ему стало ясно, что он проводит больше времени вне бизнес-школы, чем в ее стенах. Он тратил больше времени на работу с некоммерческими организациями, чем на академические исследования и консультирование коммерческих фирм. А в некоммерческой сфере он большую часть своего времени тратил на совместные проекты с Тимом. Афоризм «Я знаю, кто я, когда вижу, что делаю» (парафраз известных слов Алисы в Стране чудес Красной королеве²) оказался весьма актуальным для Бена.

Естественные эксперименты движут миром. Они помогают нам увидеть возможные пути. Но они ведут нас только до определенного момента. Дальше гипотеза начинает материализоваться, и требуется уже другой вид теста. Исследовательские эксперименты предназначены для того, чтобы ответить на открытые вопросы: Понравилось бы мне заниматься X? Хорошо бы у меня получалось заниматься Y? Смог бы я зарабатывать на жизнь, занимаясь Z? Как только начинает формироваться «Я» возможное, нам нужно предпринять более активные шаги, чтобы более тщательно проверить каждую возможность. В противном случае, мы не покинем мира своих мечтаний.

Когда предчувствия Бена о том, что практическое управление и некоммерческая сфера ему нравятся, подтвердились, он стал искать возможности больше заниматься этим в рамках своей работы в университете. В самом деле, он начал видеть преимущества следования своим интересам изнутри, а не снаружи университетских стен. Понимая, что его работа действительно служила прекрасной платформой,



он испробовал различные роли и возможности в бизнес-школе: плотнее работал с новой группой, созданной для изучения общественных учреждений, преподавал курс по некоммерческим структурам, написал детальное исследование новых моделей некоммерческих организаций и посещал конференции. В результате его контакты в этой новой области разрослись, и он все яснее видел, как хорошо его знания по организационным структурам могли пригодиться при управлении изменениями в некоммерческой сфере. Он создал для себя новую нишу. Теперь нужно было определить, как лучше использовать эту нишу, и как себя вести – как беспристрастный наблюдатель, ученый, или как игрок.

Сравнение и противопоставление

На исследовательском этапе важно рассматривать не один вариант, а множество. Разнообразие позволяет сравнивать и, следовательно, разграничивать: это вызывает какие-то чувства, это – нет; X мне нравится больше, чем Y; ни при каких обстоятельствах я не стал бы заниматься Z. Благодаря методу сравнения Бену удалось выверить свои предположения относительно того, что ему нравилось больше, а что – меньше. Например, он понял, что предпочитает краткие сроки и скорую отдачу в консалтинговой работе по сравнению с дальними горизонтами карьеры ученого. Он также узнал кое-что новое: что для него большое значение имело влияние, оказываемое его работой. Ни научная деятельность, ни консалтинг для коммерческих фирм не приносили столько же непосредственной пользы миру, сколько его труд для некоммерческих организаций.

Поскольку Бен начал несколько экспериментов одновременно (как мы увидим далее, это правильная стратегия), он смог продолжать сравнивать и противопоставлять свои впечатления по мере продвижения от исследования к подтверждению. Сравнительный метод позволил ему скрупулезно протестировать альтернативные гипотезы о том, чего же он хотел. Один из тестов – это неиспользованный шанс.



Бен всегда придерживал про запас возможность уйти на управляющую должность в корпорации (распространенный вариант для преподавателя бизнеса, который хочет более практической деятельности). Когда открылась вакансия в Manworks, он был вынужден как-то отреагировать на возможность, которую сам создал. В тот момент стало ясно, что она его не интересует.

Реакция Бена на возможность, предоставленную Manworks, помогла ему сузить границы поиска и переформулировать определяющие его вопросы. До тех пор он сосредотачивался на содержании работы: какие задачи доставляют мне больше удовольствия, а какие – меньше? Какая работа у меня лучше всего получается? От какой я устаю? Благодаря неиспользованному шансу он ясно увидел, что именно им движет, тогда как раньше лишь смутно подозревал это. Поскольку у Manworks было не очень хорошее руководство (почему, собственно, они в нем и нуждались), он пришел бы туда как эксперт, обучая их и пользуясь той базой знаний и опыта, которая у него уже была, вместо того чтобы развиваться. В Connector было все наоборот. Поначалу он был, по крайней мере, протеже, и это назначение позволяло ему расти. Разница была в том, что там у Бена был наставник – Тим. Отказавшись от Manworks, он понял, что ищет не другую работу, а другие примеры для подражания – людей, которыми он мог бы восхищаться, у которых хотел бы учиться, и с которыми хотел бы работать.

Возможность сравнивать и противопоставлять оказалась полезной и тогда, когда Бену нужно было выбирать между работой в некоммерческом секторе в качестве профессора школы бизнеса и тем же, но в качестве нового директора Connector. Это было трудно, поскольку (по крайней мере, в теории) суть работы оставалась той же, в особенности в некоммерческих организациях. Как это обычно бывает, друзья говорили ему, что глупо бросать такую хорошую работу. Коллеги говорили, что нуждаются в нем, что через пару лет он получит пожизненный контракт; потом, утверждали они, он сможет делать, что захочет. Все это было разумно, за исключением двух вещей.



Первая – те жертвы, что ему приходилось приносить и которые его жена видела лучше, чем он сам. А вторая, как она сказала, – суть работы была совершенно другой: работать университетским лектором, даже после получения пожизненного контракта, значило бы делить свое время между многими занятиями, большая часть которых не имела для него большого значения, принимая во внимание его главные интересы.

Так что, когда материализовалось предложение возглавить Connector, Бен принял его. Фактически это был очередной подтверждающий эксперимент, потому что университетские законы позволяли взять двухлетний отпуск, после которого можно было опять занять свою должность. Но гипотеза подтвердилась, и он ушел из бизнес-школы в конце этого двухлетнего отпуска.

Сужение границ поиска

Ранние исследования, проводившиеся Беном, – это меньшие вложения времени и сил, чем полномасштабная смена карьеры, дешевые способы хорошо рассмотреть прежде туманные возможности. Это могут быть проекты, какие-то предприятия, занимающие часть времени, партнерства с ограниченной ответственностью – безопасные способы разнообразить спектр своей деятельности. С каждым экспериментом становятся яснее приоритеты; мы продвигаемся от открытых вопросов к более серьезным тестам. Прорабатывание экспериментов позволяет нам переходить, хоть и медленно, от исследования к подтверждению. Это единственный способ избежать тупика стадии мечтаний, в который заходят многие меняющие карьеру люди.

Один тридцатичетырехлетний бизнес-консультант из Нью-Йорка, например, не мог даже представить себе, что останется консультантом целых десять лет. Он всегда хотел писать исторические книги и мечтал стать профессором. Это была его версия центра подводного плавания Гэри Маккарти. Но, в отличие от Гэри, он так и не подверг



это возможное «Я» проверке. Он не стал претворять мечту в действие, а поэтому не смог отбросить ее или исследовать дальше. Каждый раз, когда появлялась новая возможность сменить работу (поскольку он не стремился активно это сделать, варианты по сути были довольно близки к его текущему профилю), она не выдерживала сравнения с дорогим его сердцу собственным образом историка. Чтобы по-настоящему *знать*, генерировать полезную информацию для сравнения с его мечтами о карьере историка, он должен был бы проверить на практике свою фантазию. Он должен был заняться деятельностью и установить отношения, которые помогли бы понять, понравится ли ему заниматься историей, хорошо ли у него получится, и, наконец, сможет ли он, вопреки общепринятому мнению, зарабатывать на жизнь трудом историка.

Исследование – это формулирование гипотез или наилучших предположений; подтверждение – это тщательная проверка предварительных заключений. Подтверждение превращает наилучшие предположения в верные ставки. Как при научном открытии: чем меньше мы знаем о каком-то явлении, тем меньше ответов на наши вопросы. По мере накопления необходимых знаний мы начинаем точнее представлять, что хотим узнать, и предвидеть (все четче), что обнаружим в итоге. Поскольку эксперименты, проверяющие гипотезы (например, пойти временно на другую работу), обычно более затратные, чем исследовательские (скажем, работа над побочным проектом без отрыва от основной должности), мы предпочитаем оттягивать первые до тех пор, пока не получим надежные данные, подтверждающие верность выбранного направления.

Разнообразия самого по себе недостаточно. На деле, затянувшаяся фаза исследований может стать защитным механизмом против перемен и сигнализировать окружающим, что наши намерения осуществить перемену несерьезны. Настоящий экспериментальный метод почти всегда ведет к формулированию новых целей и новых средств их достижения. Учась на собственном опыте, мы должны стремиться сокращать области исследования, признавать, что наши



предполагаемые знания были ошибочны, а дела, которыми мы надеялись заняться, больше нам не подходят.

Гамбиты

Какие эксперименты может разработать человек на стадии перехода, чтобы узнать, куда двигаться в будущем? Как извлечь нужные уроки? Практика прорабатывания экспериментов подразумевает метод из двух частей: выбрать один или два новых вида деятельности для начала и убедиться, что у нас есть надежные способы оценки результатов. Как мы увидим на примерах, приведенных ниже, много разных видов деятельности могут дать полезную и применимую информацию. Но для того чтобы учиться на собственных экспериментах, мы должны тренировать свои логику и эмоции, которые иначе могут привести нас к неверным выводам даже перед лицом неопровержимых доказательств.

Побочные проекты

Многие люди, как Бен, начинают новую карьеру нечаянно, развивая новые области знаний на стороне, не бросая при этом полноценную текущую работу. Как и он, мы со временем испытываем все более глубокую привязанность к новым занятиям и посвящаем им все больше времени. Только позже нам приходится решать, бросать ли прежнюю стезю, чтобы перейти на новую.

Кэрол Бруклин, консультант из Великобритании, 38-ми лет, долгие годы работала с клиентами в сфере промышленных продуктов питания, а потом основала собственный интернет-бизнес. Как типичный предприниматель, обдумывающий бизнес-идею (часто связанную с основной работой) в свое свободное время, Кэрол оставалась на прежней работе, пока не получила достаточно подтверждений,



что наступил момент начать собственное дело. Подобно Бену, Кэрол полагалась на несколько экспериментов, которые направляли ее шаг за шагом. Руководствуясь подходом «маленьких побед» – стратегии скромных, но скорых результатов – она постепенно проверяла теории как насчет своих предпочтений, так и возможностей. Таким образом она открыла ресурсы и барьеры, которые были скрыты от нее до начала экспериментирования.³

Консультируя своего клиента, Кэрол осознала потенциал принятия заказов по интернету. Она также плотнее столкнулась с линейным руководством, работая с генеральным директором и менеджерами высшего звена компании. «Это придало мне уверенности, что я действительно могу управлять, руководить командой старших менеджеров», – сказала она. Другой побочный проект, новая компания из сферы биотехнологий, запущенный ею совместно с деверем, научил ее, как вести торговлю с венчурными капиталистами.

Ничто из этого не было предпринято как шаг к переходу на новую карьерную стезю. Но когда самые лучшие отношения с клиентом за всю ее карьеру закончились и она поняла, что не будет счастлива, когда вернется к прежней работе, где продает новые компании и осуществляет краткосрочные проекты, побочные занятия дали ей основу. Помня, что поклялась себе «не оставаться консультантом до сорока», она перешла в исследовательскую фазу и изучила три варианта. Она исследовала потенциал пищевого, кадрового и маркетингового бизнесов. (Эти идеи появились благодаря проектам, над которыми она тогда работала как консультант.) Когда исследование было в самом разгаре, она подала в консалтинговую фирму заявление об уходе за полгода, что позволило ей более пристально изучить собственные возможности за свой счет, а не за счет своего работодателя. Наконец, первый проект победил два других, став предпочтительным.

Многие профессионалы работают над побочными проектами или занимаются внеурочной профессиональной деятельностью, которая со временем обретает собственную, отдельную жизнь. У юристов,



банкиров, консультантов, переходящих в другие сектора, интересные возможности часто открываются благодаря новым клиентам, участию в проектах на общественных началах, членству в совете. К тому времени, как происходит разрыв, «новое» уже четко определено, и принятию решения способствует тот факт, что новая карьера уже начата.

Кратковременные задачи

Однако не на каждой работе график столь гибкий, что можно погрузиться в один или больше сторонних проектов. Для многих из нас исследовательская фаза состоит из налаживания связей, подачи резюме в различные компании, просмотра корреспонденции или бесед с кадровыми агентами. По мере сужения границ поиска мы, чтобы приобрести опыт или навыки в новой области, иногда используем кратковременные задачи, контакты из других источников, консалтинговую работу, подработку на стороне. Для Джима Байерса временная работа стала частью четкой стратегии поиска работы. За пятнадцать лет работы врачом-анестезиологом 42-летний Байерс устал от жизни в Кентукки и напряженного графика, неизбежного при работе в хирургическом отделении.

Я хотел чего-то менее тяжелого. Я устал работать с семи утра до одиннадцати ночи по вызову и переживать, что меня разбудят посреди ночи, а потом еще весь день придется работать. Поэтому я начал изучать возможности в области анестезии в Вайоминге и на Аляске, в маленьких городках или сельской местности. Я взял небольшой отпуск, чтобы узнать побольше и временно поработать в других местах. Я поработал в Фейрбенксе (Аляска) несколько недель и влюбился в это место. Если бы я собирался оставаться анестезиологом (как поступил бы любой разумный человек), я пошел бы именно на такую работу. Потом моя жена забеременела – в первый раз в 42 года – и уже не хотела ехать на Аляску. И я подумал: «Если на Аляску я ехать не могу, то чем хочу заняться?».



Тогда я задумался о карьере в бизнесе. Один из моих друзей, юрист по профессии, семь лет жил в Силиконовой долине. Он сам тогда находился в состоянии перехода. Я позвонил ему и сказал: «Какова, по-твоему, вероятность того, что человек с моим опытом работы сможет добиться успеха в медицинском бизнесе?». Он сказал: «Какое совпадение – я только что нанялся в начинающую компанию в Стэнфорде, которая занимается системами накопления и обработки знаний для врачей. Почему бы тебе не зайти посмотреть, не подойдет ли мы друг другу?» Мы договорились, что я пойду туда на добровольных началах. Одну-две недели спустя я вышел на работу на месяц, который рассматривал как испытательный срок. Потом, через пару недель, когда появилась перспектива внести свой вклад в бизнес, я решил продлить испытательный срок до шести месяцев. Наконец, он сделал мне предложение, и я согласился.

Как показывает опыт Джима, метод экспериментов не обязательно предполагает упорядоченную последовательность шагов, в которой один побочный проект логически ведет к следующему. Напротив, маленькие тесты часто фрагментарны и спонтанны и совершаются благодаря неожиданным возможностям и динамическим ситуациям. Жена Джима забеременела, и Аляска отпала. Что дальше? Другой эксперимент. Как Бен и Кэрол, Джим при разработке своих экспериментов стремился к разнообразию. Но тенденция ясна: маленькие шаги могут быть беспорядочными, но главное в том, что они идут в одном направлении – прочь от сковывающей нас ситуации, от которой мы стремимся убежать.⁴

Назад в школу

Учеба на курсах или практическое обучение и получение дипломов в новой области – еще один способ экспериментировать. Продолжительный отпуск позволит нам приобрести опыт, который усилит наши способности двигаться в новых направлениях.⁵ Зачастую



программы обучения руководителей или ее эквивалента достаточно, чтобы переориентировать карьеру; в других случаях вечерние или воскресные курсы в течение более длительного периода помогают нам сориентировать поиск и определиться с вариантами.

Лейф Хагстром нуждался в отдыхе после долгих лет работы в норвежской фирме по предоставлению финансовых услуг, основанной при его участии.

Мне нужен был отдых. Он представлялся мне кнопкой «Обновить» в программе Explorer. Я перегорел, мой энтузиазм иссяк. Хотел поехать в Штаты. Изучил кое-какие программы обучения руководителей – например, Sloan Fellows в Массачусетском технологическом институте и Kennedy School Midcareer Program в Гарварде. Однако я понимал, что взять отпуск на год означало уйти из фирмы. Это было похоже на обрыв – у меня была хорошая работа, комфорт, хороший доход. Мой партнер очень переживал по поводу моего отъезда. После долгих уговоров он, наконец, согласился отпустить меня на десятидневную программу в Гарвард.

Участие в программе походило на жизнь в мыльном пузыре. Ни тревог, ни стресса. Благодаря ей я понял, что не хочу возвращаться к своей жизни в Норвегии. Я осознал, что в жизни может быть что-то еще – меньше волнений, больше энтузиазма. В моей маленькой группе только один человек, японец, хотел вернуться на прежнюю работу. Один парень сказал: «Я знаю, что через год моему банку предстоит слияние. Они выбросят меня, если не смогут использовать. Там больше нет места лояльности». Я и сам раньше увольнял кое-кого из партнеров. Профессора сказали нам: «Вам всем придется изменить свои бизнес-модели в этом меняющемся мире».

Логика и последовательность – то, что Сьюзен Фонтейн, дипломант MBA, перешедшая с одной корпоративной работы на другую, назвала «неумолимой логикой резюме выпускника MBA» – мешают людям



мыслить нестандартно. Одно из величайших преимуществ возвращения в школу или любого вида отпуска в том, что они дают возможность «экспериментировать, делая нелогичные вещи, изобретательно подойти к восприятию самих себя»⁶. Поскольку приостановка действующих правил временна (и разумна – ее легко объяснить близким), творческий отпуск отгораживает отрезок безопасного места и времени, где можно спокойно поиграть с возможностями, зная, что придется снова вернуться к реальной жизни.

Лейф учился на курсах, которые открыли для него новые миры. Он узнал об интернете и о том, как встряхнуть закосневшую компанию. Он нашел братьев по духу среди других участников программы и установил прочные отношения с некоторыми из студентов. Отделение от партнера дало ему возможность поразмыслить над тем, что ему на самом деле хотелось изменить. Со временем, на расстоянии, Лейф понял, что его партнер воспринимал его как должное. До этой программы он просто хотел «обновиться». Время, проведенное вдали, убедило его, что проблема была не в самой работе, – а в рабочей этике, не оставлявшей места для развлечений, и роли младшего в отношениях с партнером, из которой он давно вырос. Стала формироваться новая, более уверенная и предприимчивая профессиональная идентичность.

То, чем в итоге занялся Лейф – стал финансовым директором начинающей туристической компании в Нью-Йорке, – имело мало общего с причинами, побудившими его участвовать в программе. Но благодаря длительному отпуску он наткнулся на возможность (и был готов ухватиться за нее), которая раньше ему и не снилась.

Я вернулся после программы, готовый осуществить изменения в своей фирме. Через неделю после возвращения мы вступили в правовую дискуссию на высоком уровне с одним из крупнейших клиентов. Тяжба затянулась на все лето, и мой отпуск с семьей пропал. Весь энтузиазм, которым я был полон по возвращении, иссяк. По дороге из Штатов назад в Норвегию со мной в самолете летел партнер



одного из моих старых школьных друзей, Петер. Карл с Петером незадолго до этого зарегистрировали в Америке туристическую компанию. Во время участия в программе я немного помогал им с консалтингом, поскольку программа для руководителей предоставила непосредственные источники новейших бизнес-моделей. Снова увязнув в том же болоте, я сказал Карлу, что сыт по горло. Он ответил: «Нам нужен финансовый директор. Почему бы тебе не присоединиться?». И я поспешил туда. Это не был просчитанный шаг. Я всегда считал, что однажды что-нибудь будет проплывать мимо меня, и я увячу. И я знал, что это – именно оно.

Дерзкие мысли

Попробовав себя в нескольких экспериментах, остается оценить результаты – но как? Как решить, какие развивать дальше, а от каких отказаться? Все эксперименты, даже самые предварительные, обходятся недешево. Бен (профессор, ставший директором некоммерческой фирмы) с самого начала знал, что побочный проект не станет для его резюме украшением, благодаря которому он мог бы получить повышение в школе бизнеса, где действует принцип «не публикуешь работы – прозябаешь в забвении». Кэрл, основавшая компанию по производству пищевых продуктов, пришлось пожертвовать работой консультанта ради изучения трех своих вариантов. Для Лейфа, банкира, ушедшего в туристический бизнес, переломным моментом стала программа обучения руководителей, усилившая недовольство прежней работой. Прорабатывая эксперименты, мы увеличиваем вероятность того, что наша жизнь навсегда изменится. По этой причине нам также нужны методы оценки получаемой информации и, вместе с тем, снижения затрат на этот процесс.

Мы все боимся «мертвых зон», ведущих к неверному выбору. Наши пристрастия могут сбить нас с истинного пути в любой момент:



когда мы формулируем вопросы самоопределения, или когда делаем выводы из своих экспериментов. Чтобы уравновешивать свои природные склонности, требуется согласие эмоций и разума – работа со своими субъективными и эмоциональными реакциями (нашей внутренней сутью) как часть анализа, и в то же время подчинение этих реакций логике и критическому подходу.⁷

Естественная субъективность может привести к тому, что исследователи называют феноменом «сторговаться с собой и проиграть»⁸. Это до боли знакомое ощущение, что у вас две личности – «эмоциональная» и «рациональная»; первая знает, чего мы «хотим», вторая – что нам «следует» делать. Как у Сьюзен Фонтейн, шагнувшей на другую, неверно выбранную дорогу слишком быстро, наша рациональная личность зачастую берет верх, заставляя нас рассматривать только практическую сторону, «цифры», и игнорировать бурную реакцию эмоционального «Я». И во имя рациональности мы делаем неверный выбор. Дело не в том, чтобы выбросить логику в мусорную корзину. Просто нужно доверять информации эмоций, даже когда мы не способны выразить словами то, что чувствуем внутренне.

В книге «Ошибка Декарта» Антонио Дамасио показал, насколько разумным является отношение к нашим эмоциональным реакциям как к информации.⁹ Вовсе не затрагивая рациональность, он демонстрирует, что эмоции и чувства критичны для принятия мудрого решения. В одном остроумном эксперименте Дамасио сравнил результаты азартной игры двух групп: людей с повреждением предфронтальной доли мозга что не затрагивает способности логически мыслить, но блокирует эмоциональную реакцию, и людей без таких повреждений. «Нормальные» люди делают правильный выбор до того, как начинают понимать, какая стратегия лучше работает; пациенты с повреждениями, напротив, продолжают ошибаться даже после того, как уловили выигрышную стратегию. Мы предпочитаем думать, что правильные решения в сложных ситуациях – такие, как трудные ходы в азартной игре или тяжелые решения, связанные с карьерой, – основываются на жесткой логике (получаем



факты, определяем варианты, составляем план действий). Исследования Дамасио показывают, что эмоциональные склонности, наш внутренний компас, руководят поведением задолго до того, как наступает осознание.

Ларри Персон, 35-летний банкир из Нью-Йорка, перешедший в международный отдел, мог бы легко пойти по схеме «договорись с собой и проиграй». Начав изучать некоммерческий сектор, о котором не знал практически ничего, он был уволен по сокращению. То, что началось как приветственный «пинок под зад» (к тому времени он уже решил перейти в некоммерческую сферу), превратилось в долгий и одинокий период поиска. В его случае было важно упражнять как логику, так и эмоциональную реакцию.

Это был трудный процесс, потому что я не был уверен в том, что больше не следует проходить собеседования в банках. У меня сразу же появилось два предложения из коммерческих банков. Я еще недостаточно долго пребывал в поиске, чтобы начали поступать предложения от некоммерческих организаций. Так что было трудно отказаться от первых же предложений, которые оказались заманчивыми. Я подумал: «Сколько уйдет времени? Приведет ли это к серьезной перемене?». Но я уже решил попытаться вступить на это поприще. Прошло всего два месяца, а я знал, что для кардинальной перемены потребуется больше времени. Друзья считали меня психом.

Весь первый час собеседований в некоммерческих организациях я отвечал на вопрос «Почему, черт возьми, человек с вашим опытом работы и уровнем зарплаты так поступает?». Целый час уходил на то, чтобы внушить им доверие. Их не интересовало, что я делал раньше и что могу предложить. Они хотели знать, в своем ли я уме. Грустно было и то, что мне часто приходилось беседовать с людьми, работавшими в системе социального обеспечения. Они не понимали меня, когда я говорил о финансах. Иногда процесс собеседования длился месяцами – то с одним членом совета



поговоришь, то с другим. Начинаешь задумываться, неужто так и работает целая организация.

С тех пор, как я заинтересовался некоммерческими организациями, прошел год, прежде чем началась непосредственно работа. Я начал переговоры с банками в январе, рассылая резюме и налаживая связи. Банки стали присылать предложения к марту-апрелю. В ноябре я получил предложение от Enterprise, организации, занимавшейся микрофинансированием, где и сделал новую карьеру. Во время поиска, чтобы почувствовать, что это такое, я работал два или три месяца с гарвардской некоммерческой группой, которая организовывала для компаний конференции по охране окружающей среды. Три дня в неделю я подъезжал туда и работал с ними. Это помогло мне после того, как я отказался от банковских предложений.

Тяжкий труд по переходу с одной карьеры на другую предполагает поиск логики за эмоциями, копание все глубже, чтобы понять свою интуицию, использовать ее наравне с логикой и, в случае дальнейших сомнений, отрабатывать дополнительные эксперименты. Это особенно важно, когда мы пользуемся традиционными путями – кадровыми агентствами и биржами труда, а также описанными здесь методами – для того, чтобы попасть на неизведанную территорию.

Активный флирт

Психоаналитик Адам Филипс отмечает, что «люди, как правило, флиртуют только с серьезными вещами – сумасшествием, катастрофами и другими людьми»¹⁰. Отрабатывая эксперименты, мы флиртуем со множеством своих «Я» – это серьезные усилия, потому что очень много значат для нас. Чем сильнее притяжение, тем уязвимее мы перед своими пристрастиями, влияющими на восприятие альтернатив. Поскольку нам не все равно, каким будет результат, можно



попасть в ловушку – оценивать свои эксперименты с позитивной точки зрения, той, что заставляет нас проявлять все большую настойчивость, даже когда очевидно, что было бы лучше сойти с корабля или перевести предпочитаемый проект в режим ожидания.¹¹ С этим связана немалая опасность: мы необдуманно подвергаем риску ситуацию на своей текущей работе. Исследование кажется безопасным, потому что мы скрываем его от сотрудников. Но проект требует все больше внимания, и всем окружающим становится ясно, что наше внимание занято чем-то еще.

Марк Бёльмер, 35-летний менеджер из Швейцарии, работавший над побочным проектом для одной компании в области социально ответственных инвестиций, дал себе год, чтобы принять решение, бросить ли ему свою работу в корпорации. Он начал со скрупулезного плана, определив, по каким признакам поймет, стоит ли продолжать заниматься этим делом. Но, разумеется, невозможно предугадать, какие повороты могут принять подобные проекты, и он не смог найти эти признаки к декабрьским срокам, установленным им же самим. К июню следующего года он все еще каждую свободную минуту отдавал попыткам воплотить свой побочный проект.

По окончании университета, во время стажировки в престижной Политехнической школе в Лозанне, Марк занимался вопросами окружающей среды, перейдя позже в местную инжиниринговую фирму и продолжив работать над этим. Там он написал руководство по корпоративному аудиту защиты окружающей среды совместно с парнем, который, в итоге, уехал работать в неправительственной организации в Южной Америке. Они работали над этим проектом день и ночь, и он стал одним из самых стоящих в его карьере. Через три года, все еще желая приобрести опыт более активного участия, он перешел в крупную швейцарскую электрическую компанию на должность директора по международным проектам, где, помимо других вещей, он начал заниматься социальными проектами в этой области. Но управленческий путь, на котором он оказался, требовал, чтобы далее он перешел на оперативную должность, что означало



(поскольку он работал в крупной международной фирме) отъезд за границу.

Я занимаюсь международными проектами, поэтому следующим моим шагом должен быть переход на оперативную должность. Если честно, мысль о служении в корпорации до пятидесяти меня совсем не радует. Я буду отдавать львиную долю своей зарплаты на налоги и все время буду посвящать офисным дрязгам. Я даже не уверен, что обладаю теми качествами, что нужны для прорыва наверх. Я читал в каком-то исследовании, что средний возраст людей, начинающих свой бизнес в Швейцарии, – 36 лет. Мне 35. Два года назад я женился. У нас еще нет детей. Меня пока ничего не сдерживает. Сейчас или никогда.

Когда его соавтор по работе об экологическом аудите вернулся в Лозанну, они решили объединиться и стали в свободное время работать над созданием организации, которая связывала бы индексы корпоративной ответственности с показателями работы компании. Следуя этой стратегии, они оказались бы в бизнесе управления базами данных.

Эта идея развивалась по мере работы и тестирования рынка. Мы пытались установить отношения с фирмой, которая предоставляла бы данные для портала, но они хотели доставлять информацию через существующих интернет-брокеров и нанять меня, чтобы делать работу внутри компании. Это противоречило нашей цели. Сейчас мы пытаемся создать компанию по управлению активами посредством развития фондов. Наша мечта – стать настоящим брэндом и создать прибыльное предприятие. Но я переживаю, что, чем дальше мы будем уходить в область управления активами, тем дальше я буду от области своей компетенции – международных проектов и экологического инжиниринга.



Эксперименты таят в себе опасность, хоть они и необходимы. Когда мы, как Марк, следуем своей страсти, возникает риск усиления эмоциональной привязанности к новому курсу действий, прежде чем мы получим доказательства, что этот курс осуществим. С другой стороны, вечный дилетант бултыхается в огромном многообразии возможностей, как наш потенциальный профессор истории, не в силах остановиться ни на одной или вычеркнуть какие-то из этих возможностей.

Где-то посередине находится фаза «активного флирта», когда мы пребываем в состоянии неутомимого поиска, воздерживаясь от предпочтения какой-то одной альтернативы до тех пор, пока не получим доказательства, что она сработает. Использование Беном экспериментального метода – пример активного флирта. Начав с вопроса «что, если?..», Бен генерировал идеи и возможные ходы, проверяя и оттачивая формирующиеся представления о том, что он хочет делать дальше. Понадобилось несколько повторений на протяжении трех лет, чтобы прийти к «ответу», но каждый шаг генерировал многообразие информации и служил предпосылкой к следующему.

Мы можем многое сделать для того, чтобы перенять это экспериментальное положение и приспособить его к собственным обстоятельствам. На самом деле, возможно, лучший показатель нашей готовности – готовность и способность подвергнуть испытанию любимое возможное «Я». Делать решающий шаг без страховки глупо. Лучше начать с проверки возможной новой роли в более скромном масштабе – в свободное время, во время творческого отпуска или в качестве воскресного проекта. И, как мы увидим в следующей главе, дополнительное – и необходимое – преимущество экспериментов в том, что, тестируя новые роли, мы знакомимся с людьми, которые помогут нам изменить жизнь.