

Глава 9

Не следуйте за мечтой!

При переходе на последний курс Университета им. Денисона Питеру Херфорду пришлось решать, чем заниматься. Питеру было 22 года, он изучал политологию и психологию и желал найти такую работу, которая приносила бы удовлетворение ему самому и ощутимую пользу — всем остальным. Для человека с его интересами очевидным вариантом казалась магистратура, но Питер не знал, ни каковы альтернативы, ни как из них выбрать.

Как быть в такой ситуации молодым людям, желающим приносить пользу своей работой? А если вы уже работаете, но подумываете сменить место, чтобы приносить больше пользы? В гл. 5 мы убедились, что зарабатывание ради того, чтобы делиться — это один из действенных способов приносить пользу, однако вовсе не единственный. Есть невероятно много вариантов карьеры, и у каждого из них существуют свои плюсы и минусы. При этом от вашего решения зависит очень многое. Выбор карьеры — это выбор того, как вы проведете более 80 тыс. часов своей жизни, а значит, разумно уделить обдумыванию этой проблемы достаточно времени. Если вам предстояло бы провести 1 % рабочего времени

в размышлениях о том, как потратить остальные 99 %, это означало бы, что вы потратили 8 тыс. часов, или 20 недель, на принятие решения о дальнейшей карьере. Сомневаюсь, что многие тратят столько времени на планирование карьеры, — хотя стоило бы.

За последние годы у нас в 80000 *Hours* прошли тренинги сотни сомневающихся вроде Питера, а также уже работающих, большинству которых приведенная ниже схема оказалась полезной для определения очередных профессиональных шагов. На выбор карьеры влияет множество соображений, и эта схема поможет расставить приоритеты. Итак, следует спросить себя:

- *Гожусь ли я для этой работы?* В какой степени она приносит мне удовлетворение? Радует ли она меня? Смогу ли я долго заниматься этим делом? Насколько хорошо я выполняю (могу выполнять) такую работу (по сравнению с другими людьми и другими профессиями, которые я мог бы выбрать)?
- *Какую пользу я приношу, работая здесь?* Какими ресурсами я располагаю, либо работая собственными руками, либо с помощью подчиненных или вверенного бюджета, либо с помощью своего заработка, либо посредством публичной площадки, к которой я имею доступ? Насколько полезны проекты, на осуществление которых я могу направить эти ресурсы?
- *Как эта работа поможет мне в будущем?* Помогает ли она приобретать навыки, связи? Оставляет ли свободу выбора? Сколько я узнаю, выполняя эту работу, о том, чего мне может захотеться дальше?

Рассмотрим по порядку эти факторы.

Личная пригодность

Пригодность — это то, насколько хорошо у вас получается конкретная работа. Во многом это зависит от того, будете ли вы счастливы, выполняя ее. Люди часто видят в удовлетворении от работы самоцель, но это и ключевой фактор при размышлении о пользе: если вы несчастливы, производительность у вас будет меньше и с большей вероятностью наступит выгорание, что в долгосрочной перспективе уменьшит пользу. Однако нужно с осторожностью подходить к вопросу, как найти работу по душе. Вокруг много дезинформации, а путь к удовлетворению от работы парадоксален.

12 июня 2005 года Стив Джобс дал совет выпускникам Стэнфорда:

Вы должны во что-нибудь верить — в свое чутье, судьбу, жизнь, карму, что угодно. Потому что вера в то, что точки соединятся, придаст мужества следовать зову сердца, даже когда он уводит вас с торной тропы. В этом-то все дело.

Нужно найти то, что вы любите — и это верно как для работы, так и для личной жизни. Работа будет занимать много места в вашей жизни, а потому единственный способ быть по-настоящему довольным жизнью — делать то дело, которое считаешь великим. А единственный способ сделать великое дело — любить то, что ты делаешь. Если вы еще не нашли то, что любите — продолжайте искать, не останавливайтесь. Как и в делах сердечных, найдя, вы поймете, что это — то самое. И как любые настоящие отношения, эти с годами будут только улучшаться. Так что ищите. Не останавливайтесь.

Посыл Джобса трогателен, и советы касательно карьеры в основном строятся вокруг призывов вроде “следуй зову сердца”

или “следуй за мечтой”. В первом же абзаце книги “Будущая карьера” (*Career Ahead*) читаем: “Ваш долг перед самим собой — заниматься тем, что вы любите”. В популярном на *YouTube* ролике “Что, если деньги — не цель?” (*What If Money Was No Object?*) Алан Уоттс предлагает тот же рецепт. Авторы этого клипа считают, что если вы не спросите себя, “что именно не дает вам покоя”, и не найдете ответ, то “проведете жизнь совершенно бесполезно. Будете делать вещи, которые не любите, чтобы продолжать жить, то есть продолжать делать то, что не любите, а это глупо”. В крайнем выражении разговор о карьере напоминает разговоры о любви: найдя свою лучшую половину, ты просто поймешь, что это — именно она.

Однако воспринятый буквально совет следовать за мечтой ужасен. Найти дело, которое вам подходит, принципиально важно для выбора карьеры, но верить, что вы должны сначала услышать “зов”, а затем искать соответствующую ему работу, в корне неверно. Спросите себя, является ли следование за мечтой хорошим способом достичь личного удовлетворения в работе, которую вы любите? Следует ли вам выбрать карьеру путем определения своего главного интереса, нахождения работы, “совпадающей” с этим интересом, и выполнения этой работы, несмотря ни на что? Если опираться на факты, то скорее всего ответ — нет.

Во-первых, у большинства просто нет мечты, имеющей отношение к работе. Так, в ходе недавнего исследования выяснилось, что у 84 % учащихся канадских колледжей есть мечты, и 90 % этих устремлений составляли спорт, музыка и искусство. При этом, оценивая статистику, мы видим, что на спорт, музыку и индустрию искусств приходится лишь 3 % занятых. Таким образом, даже если половина учащихся последует за мечтой, большей их доле не удастся найти работу. В этих случаях рекомендация делать то, к чему лежит сердце, очень вредна.

Действительно, тот факт, что у вас к чему-либо лежит сердце, нередко является веской причиной, почему трудно найти работу в этой области: вам придется конкурировать с людьми, у кого сердце лежит к тому же самому. Такова ситуация в спорте и музыке, где надежный заработок имеют исключительно талантливые (или везучие). Из тысячи американских спортсменов-старшеклассников едва ли один попадает в профессиональный спорт. Для подавляющего большинства людей, у которых нет связанных с работой увлечений, совет следовать за мечтой лишь спровоцирует самокопание и направит их по неверной стезе.

Во-вторых, наши интересы изменяются с течением времени. Причем (как показали психологи Джорди Квойдбах, Дэниел Гилберт и Тимоти Уилсон) меняются они гораздо заметнее, чем мы ожидаем, и мы переоцениваем свои приоритеты. Просто вспомните, что вас интересовало десять лет назад. Скорее всего, это полностью отличается от того, что интересует вас сейчас. Если уделять внимание лишь тому, чем вы увлечены в данный момент, вы рискуете увязнуть в проектах, которые вскоре окажутся неинтересными.

В-третьих, лучшие показатели удовлетворения от работы — это свойства самой работы. Вместо того чтобы выбирать профессию исходя из того, что вам интереснее сегодня, следует начать с поиска работы, обладающей определенными важными свойствами. Если найдете такую, мечты приложатся.

Исследования показывают, что наибольшее удовлетворение приносит дело, отвечающее пяти характеристикам (психологи называют это *теорией основных характеристик труда*):

Автономия. В какой степени вы контролируете ход выполнения задания?

Ощущение завершенности. В какой степени работа включает выполнение доли работы так, чтобы ваш вклад в результат был очевиден, а не просто являлся частью общего дела?

Разнообразие. В какой степени работа требует выполнения разнообразных действий, применения различных навыков и умений?

Обратная связь. Легко ли понять, как вы справляетесь с работой?

Вклад. В какой степени ваша работа “приносит пользу” (положительный вклад в благополучие других людей)?

Наряду с удовлетворением от работы каждый фактор соотносится с мотивацией, производительностью и верностью работодателю. Более того, вышеперечисленные факторы совпадают с теми, которые требуются для вхождения в “поток” (приятное состояние погруженности в дело, когда ни на что не отвлекаясь и теряешь счет времени).

Имеются и другие важные факторы, например, вызывает ли работа чувство достижения, какую поддержку вы получаете от коллег, а также так называемые “гигиенические” факторы (отсутствие несправедливой оплаты или слишком долгий путь до места работы). Однако они имеют мало отношения к тому, отвечает ли работа вашей “мечте”.

Таким образом, следовать мечте — плохой способ определить, сделает ли вас карьера счастливым. Это страсть вырастает из дела с правильными характеристиками. Это справедливо в случае самого Стива Джобса. В юности он очень увлекался дзен-буддизмом. Ездил в Индию, принимал много ЛСД, брил голову и всерьез подумывал уехать в Японию, чтобы сделаться монахом. Электроникой он поначалу занимался неохотно, ради побочного заработка. Джобс помогал своему технически подкованному другу Стиву Возняку, параллельно проводя время с хиппи в коммуне “Единая ферма” (*All-One Farm*). Своим существованием фирма *Apple Computers* обязана случайности. Джобс и Возняк продавали любителям печатные платы. Когда владелец местного компьютерного магазина заявил, что купил бы собранные компьютеры, они воспользовались шансом

заработать. Джобс всерьез увлекся компьютерами и *Apple*, лишь когда дела пошли в гору.

Так что насчет зова сердца? Опыт показывает, что это не сработает: нам плохо удастся предугадывать, что именно сделает нас счастливыми.

Предсказать, как эмоционально подействует на нас то или иное событие, можно, запустив в голове симулятор. Когда я представляю, как нервничаю на экзамене, я воображаю, что сдам экзамен, который заставляет меня нервничать. Тревога указывает на ощущение, которое я ожидаю испытать в момент реального экзамена. С точки зрения психологов, способность оценивать последствия еще не пережитых событий — это чрезвычайно полезный навык, который у людей развит в гораздо большей степени, чем у других животных. Но симуляции обманывают нас. Например, со временем вкусы и предпочтения заметно меняются, причем направление их эволюции предугадать сложно. Можно спланировать жизнь, пребывая в уверенности, что ты никогда не захочешь иметь детей, а потом тебе вдруг тридцать — и выясняется, что твои предпочтения резко переменялись.

Наши основанные на симуляции предсказания также зачастую неполны. Моделировать будущее затруднительно, ведь мы не в состоянии принять во внимание все детали, поэтому мозг учитывает лишь самое важное. Однако так мы можем упустить то несущественное, что сильно повлияло бы на нашу эмоциональную реакцию. Ученые выяснили, что в среднем университетские преподаватели оказываются куда менее счастливы после заключения бессрочного контракта, чем они ожидали. Одно из возможных объяснений таково: они придавали слишком много значения плюсам бессрочного контракта (ощущение достижения и признания) и пренебрегали минусами, например увеличением числа скучных факультетских заседаний. Следовательно, выбирая профессию, мы склонны

сосредотачиваться в первую очередь на очевидном, к примеру, на размере зарплаты и рабочем графике. Это может привести к игнорированию прочих факторов, принципиально важных для удовлетворенности. Простое “следование зову сердца” может сбить с пути.

Поэтому мы в *80000 Hours* предпочитаем говорить о “личной пригодности”, а не о “следовании зову сердца” или “погоне за мечтой”. Как узнать, для чего вы ходите? Даже корпоративные кадровики ошибаются, а ведь в их распоряжении громадные ресурсы.

Значит, лучше всего избрать эмпирический подход, попробовать разные занятия. В начале карьеры будьте открыты для всего нового.

Кроме того, следует как можно больше узнать о конкретной работе. Расспросите людей, которые занимаются этим делом, выясните, какие качества они считают наиболее важными для успеха, и оцените, насколько они вам присущи. Расспросите об основных причинах ухода с этой работы. Выясните, насколько хорошо получалось делать дело у похожих на вас людей. Решите, исходя из приведенных выше критериев, удовлетворит ли вас работа. Совет последовать зову сердца предполагает, что сообразить, чем следует заниматься, столь же просто, как заглянуть внутрь себя. Напротив, поиск работы, которую мы называем хорошей в смысле “личной пригодности”, предполагает сбор всей доступной информации, потому что для определения вашего потенциального успеха и удовлетворенности свойства работы куда важнее, чем ее соответствие вашим прошлым увлечениям.

Питера Херфорда в колледже больше всего интересовала политология, и он с удовольствием провел несколько исследований. Питер считал, что в магистратуре он также станет изучать политологию. Однако прочитав наше исследование о личной пригодности, он расширил круг поиска. Вместо того

чтобы попытаться вычислить, какая стезя лучше всего соответствует его увлечениям, Питер составил список из пятнадцати вариантов, поговорил со знатоками и обдумал, что у него получилось бы лучше всего, учитывая его навыки и опыт. И почти сразу отбросил некоторые варианты: консалтинг подразумевает частые командировки, а он ненавидел ездить. Медицина потребовала бы почти полного переучивания, а оно того вряд ли стоило. Ему удалось сократить список до пяти пунктов. Магистратура в списке осталась, но к ней присоединились варианты, о которых он прежде особенно не думал: юридический факультет, работа в некоммерческих организациях, программирование, рыночные исследования.

Он полагал, что вполне впишется в любую из пяти категорий, и старался принимать решение, исходя из долгосрочной потенциальной пользы. Это подводит нас к следующим двум аспектам.

Влияние

Второй пункт схемы: какое влияние вы приобретете, заняв определенное рабочее место? Этот фактор особенно подчеркивают советчики по части того, как приносить пользу собственной карьерой. Самый очевидный путь — это работа в общественном секторе. На специализированных сайтах публикуются списки вакансий в благотворительных организациях или предприятиях корпоративной социальной ответственности. Однако, как и в случае зова сердца, эта дорога может завести не туда.

Во-первых, чтобы приносить пользу в общественном секторе, избранная вами организация должна быть эффективной. Так, если вы работали бы в *PlayPumps International*, то, как упорно вы ни трудились бы, пользы было бы мало. Эффективность организации оценить трудно, но здесь могут вы-

ручить перечисленные мною эффективные проекты, а также поставленные в части I вопросы. Во-вторых, вы должны быть сотрудником заметно более ценным по сравнению с тем, кого благотворительная организация может нанять вместо вас. Если вы обладаете редкими навыками или выполняете данную работу гораздо лучше прочих, то создаете значительную дополнительную ценность. Если же данные условия не соблюдаются и вы не добавляете ценности больше, чем другой на вашем месте, то пользы от вас немного. А если вы очень хороши как соискатель, а работник так себе, то, обойдя более достойного, вы даже способны принести вред. В-третьих, есть множество способов принести пользу. Выше мы рассмотрели аргументы в пользу зарабатывания, чтобы делиться, и помощи другим путем пожертвований, а не непосредственно своим трудом. Ниже мы обсудим, что существуют очень заманчивые пути приносить пользу и вне общественного сектора, например занимаясь предпринимательством, научными исследованиями, журналистикой и политикой.

В целом мы рекомендуем обдумать три способа приносить пользу своей работой. Первый способ — собственно ваш труд. Это может быть работа, которую вы делаете, если наняты эффективной организацией, или, если вы ученый, то проводимые вами исследования. Второй способ — пожертвования. Третий способ — влияние на других, которые вы можете приобрести. Чтобы приносить максимум пользы, следует рассмотреть все три способа.

Далее нужно оценить эффективность проектов или организаций, на которые вы можете направить ресурсы. Чем эффективней проект или организация, тем больше пользы. В случае труда это эффективность организации, в которой вы работаете. В случае пожертвований — эффективность организации, пожертвование которой вы делаете. То, на что вы способны повлиять, очень зависит от ситуации. Вы можете по-

влиять на расходы благотворительной организации, в которой работаете, или на пожертвования своих коллег, или, например, можете оказать влияние на общественность с помощью доступа к публичной площадке. И чем эффективнее проекты, которые вы можете поддержать, тем больше от вас пользы.

Четвертая (и самая важная) причина, почему плох совет работать в общественном секторе, заключается в том, что в начале пути гораздо важнее приобрести навыки и профессиональные достижения, а не обзавестись влиянием на работе. Во-первых, есть много способов расширить свое потенциальное влияние в будущем (например продолжив после бакалавриата учебу или получив степень магистра делового администрирования, освоив программирование или обзаведясь полезными связями). При этом если на первой работе вы задержитесь, возможно, всего на несколько лет, то дальнейшая карьера будет длиться десятилетия. Поэтому 2–3 года, потраченные сейчас на развитие своих навыков и приобретение умений, позднее окупятся сторицей. Вдобавок самые видные люди в любой сфере обычно обладают непропорционально широким влиянием. Таким образом, максимальное увеличение своих шансов занять высокий пост является ключевым условием максимального расширения своего влияния.

Поэтому стоит сосредоточиться, особенно в начале карьеры, на приобретении навыков, связей и профессиональных достижений, а не пытаться принести пользу немедленно. Именно так появились многие из эффективнейших организаций, которые мы обсуждали выше. *GiveDirectly*, *Schistosomiasis Control Initiative*, *Deworm the World Initiative* и *Development Media International* были учреждены учеными, нашедшими инновационные способы помогать бедным. Основатель *Against Malaria Foundation* Роб Мэтер, прежде чем перейти в некоммерческий сектор, много лет занимался стратегическим консультированием и к моменту создания *AMF* отлич-

но понимал, как управлять организацией, и уже не нуждался в зарплате.

Накопление профессионального капитала также может оказаться ценным, если вы не будете уверены, какой именно проект поддержать. Вместо того чтобы пытаться немедленно изменить мир, вы можете инвестировать в себя, попутно разбираясь, какие направления наиболее важны, и готовиться принести большую пользу в будущем.

Учтя все это, Питер Херфорд не стал придавать слишком много значения влиянию, которое он мог приобрести на текущей работе. Если бы он искал немедленной отдачи, то лучшими вариантами для него стали бы зарабатывание, чтобы делиться, и работа в некоммерческой организации, а впоследствии аспирантура и юридический факультет. Однако для него была важнее максимизация пользы.

Польза для жизни

Есть несколько путей, ведущих к тому, чтобы определенная работа помогла вам в дальнейшем приносить больше пользы. На своей первой должности вы накапливаете *профессиональный капитал* (навыки, связи и профессиональные достижения), которые позднее помогут вам получить другое место и расширить свое влияние. Если вы оттачиваете свои организационные навыки, на следующем посту (при прочих равных условиях) вы будете трудиться плодотворнее. Если вы познакомитесь с множеством людей, то у вас появится больше вариантов трудоустройства. А если вы работаете в очень престижной компании, например *Google* или *McKinsey & Co*, то в будущем эта строчка в резюме сделает вашу кандидатуру привлекательнее.

Кроме накопления профессионального капитала, ваша первая работа скажется на карьере еще в двух отношениях.